



Gobierno y liderazgo en el contexto actual

Stany Pinto, SJ & Erwin Lazrado, SJ

Membros de JESA, Gujarat, India

Las dos últimas congregaciones generales han puesto de relieve la importancia del liderazgo y el “gobierno al servicio de la misión universal” (CG 35, d. 5). El actual liderazgo en el mundo y en la Compañía de Jesús nos plantea el reto de desarrollar un liderazgo colectivo y un gobierno democrático. En este artículo intentamos compartir la experiencia de JESA (Jesuits in Social Action) Gujarat en la elaboración de un modelo concreto de gobierno y liderazgo, que ha experimentado un prolongado y gradual proceso de desarrollo. Estamos seguros de que esta experiencia podrá iluminar y enriquecer al conjunto de la Compañía.

El trasfondo de Asia Meridional

Los países surasiáticos afrontan retos como la extendida desigualdad, la etnicidad, el sectarismo, el terrorismo, el analfabetismo, la pobreza, las clases y las castas, que ponen en cuestión el gobierno y el liderazgo. Asuntos de violencia y de corrupción, la ausencia de gobierno, los sistemas deficientes de representación, el papel del dinero y la política dirigida por dinastías y familias parecen estar erosionando los iniciales logros democráticos en la mayoría de los países. La India no es una excepción, máxime después del cambio de orientación política en el gobierno federal; la ideología de derechas, en la práctica y en su promoción, está deviniendo más fuerte y más agresiva. En la India tenemos en la actualidad un gobierno fundamentalista de derechas apoyado por una organización social hindú nacionalista, cuyos antecedentes no indican que en su manera de ver las cosas haya demasiada estima por la Constitución de la India. Corren peligro los derechos civiles de los grupos menos favorecidos, las minorías y los marginados.

Retos para los grupos eclesiales y para *Jesuits in Social Action* (JESA)

Con las nuevas políticas gubernamentales, numerosos grupos eclesiales preferirán apostar por lo seguro: trabajar con el gobierno o alinearse con él antes que ponerse de parte de los pobres y marginados. Existe miedo a una reacción violenta si predicán la justicia social. La Iglesia no parece ofrecer una espiritualidad capaz de sanar y liberar; al contrario, tiende desesperadamente a salvaguardar el *statu quo*.

En cambio, JESA ha estado en la vanguardia de la implementación del decreto 4 de la CG 32: el servicio de la fe y la promoción de la justicia. En la Conferencia de Asia Meridional, los

jesuitas involucrados en la acción social asumieron este *dictum* como un reto basado en la convicción profundamente arraigada de que el Espíritu del Señor era su principio-guía. Su estilo de vida estaba en sintonía con los pobres, puesto que se habían mezclado con quienes viven en las periferias de la sociedad en medio de grandes sufrimientos.

En la actualidad existe el temor de que esta ideología y esta visión de JESA estén en peligro. Las fuerzas fundamentalistas no toleran disenso ni cuestionamiento alguno. Algunos han optado incluso por otros ministerios menos problemáticos, adhiriéndose al *statu quo*. De ahí que algunos, en vez de seguir el enfoque basado en derechos, se den por satisfechos con el enfoque basado en la caridad.

Es hora de que reflexionemos sobre la actual situación, de que unamos las manos o forjemos alianzas con hombres y mujeres de buena voluntad dispuestos a –y comprometidos con el esfuerzo por– entablar entre sí relaciones adecuadas, cuestionando las estructuras injustas opresivas. Como dice con énfasis CG 35, decreto 3, n. 27, se nos invita a ver el mundo desde la perspectiva de los pobres y marginados, aprendiendo de ellos y actuando con ellos y para ellos. El Señor nos invita con una llamada profética a renovar nuestra misión “entre los pobres y para los pobres.”

Jesuits in Social Action (JESA) en el plano nacional: una respuesta

La Compañía de Jesús ha respondido durante muchos años a los desafíos de la pobreza y la discriminación mediante el enfoque del bienestar y la caridad. En esos tiempos se creía necesario adoptar un enfoque desarrollista a través de programas educativos y empoderadores para dotar a las personas de independencia. Con el paso del tiempo se ha producido un cambio en nuestro enfoque. En la actualidad, las diferentes fases operan simultáneamente. Lo que necesitamos hoy es un enfoque liberador, en el que se preste atención al gobierno y se empodere a las personas para que asuman el liderazgo, lo que propiciará una transformación social.

La Compañía de Jesús está instando a que se pase de un enfoque meramente desarrollista a una estructura de gobierno marcadamente democrática. En estos últimos años, la Compañía ha dado respuesta mediante las congregaciones generales a las emergentes necesidades de buen gobierno y liderazgo. Este modelo se considera dinámico; es abierto y se basa en el aprendizaje, el discernimiento y la acción continuados. *Lok Manch* (Foro Popular) es una de tales iniciativas, en las que la colaboración y el gobierno constituyen el foco de atención para desarrollar el liderazgo en la base. Nos esforzamos al máximo por favorecer el trabajo en red y la participación colectiva.

a) Lo que nos está ayudando

Nuestro deseo es promover nuestra identidad jesuita a través de la colaboración y la titularidad en el plano zonal y regional (o estatal) a través de los centros de JESA. Hemos adoptado un cambio estratégico de perspectiva, de la focalización en proyectos a la creación y dinamización de movimientos: un cambio de paradigma. Percibimos gran apoyo y estima a JESA en muchos de los jesuitas de la provincia. También hemos logrado llegar a otros apostolados y promover un enfoque sociopastoral. JESA es visto como un modelo de rol por

otras comisiones. La apertura al trabajo en red con otras organizaciones civiles de ideas afines es nuestra mayor virtud.

b) Lo que nos está obstaculizando

Entre nosotros, miembros de JESA, el proceso de desaprendizaje es lento. Estamos demasiado acostumbrados a nuestro estilo individual e institucionalizado de trabajar. El estilo de vida de los activistas sociales se percibe como demasiado materialista y secular, lo que tiene como resultado que los jóvenes escolásticos no se sientan atraídos por el apostolado social. Los centros sociales jesuitas de Gujarat, aunque llevaban a cabo un trabajo excelente como centros independientes, apenas colaboraban entre sí para abordar asuntos serios comunes y, cuando lo hacían, los resultados eran pobres. No hubo una reflexión colectiva seria hasta que todos los miembros sintieron a la vez: “¡Ya está bien!”.

c) Colaboración: un camino hacia delante

Los centros JESA en Gujarat son bien conocidos tanto en el estado como en otras partes del país por su alto grado de compromiso con los pobres y marginados. Sin embargo, con los años se abrió paso la marcada sensación de que, aunque gran parte del trabajo que se hacía era realmente muy bueno, la falta de colaboración entre los diversos centros sociales representaba un obstáculo para alcanzar el impacto deseado. En consecuencia, reinaba la impresión unánime de que JESA-Gujarat tenía que trabajar dando mayor relieve a la colaboración.

d) Nuestra respuesta

En enero de 2010, en una reunión de JESA, el grupo llevó a cabo un ejercicio muy significativo. Cada uno de los participantes intentó “escuchar el grito de mi pueblo...”. Luego pusimos en común los gritos escuchados. El grito del pueblo reclamaba justicia, libertad, igualdad y fraternidad. Era un grito en demanda de dignidad y respeto de las distintas identidades. Era un grito reivindicando acceso real a lo que les correspondía por derecho: alimento, ropa, vivienda, agua potable, atención sanitaria, educación, empleo... y un trato igualitario como ciudadanos del país. El pueblo grita cuando es marginado, humillado, discriminado, alienado y explotado. Sobre todo, su grito es una reclamación de acompañamiento positivo en la lucha por una sociedad más justa y humana.

Cambio de paradigma: visión y misión de JESA-Gujarat

Estos gritos interpelaron en muchos sentidos a los miembros de JESA e hicieron necesario un cambio de paradigma en las respuestas que el grupo estaba ofreciendo. Entre las preguntas clave que afloraron estaban:

- a) ¿puede JESA-Gujarat trabajar conjuntamente a fin de asegurar que los derechos básicos de los pobres se convierten de hecho en realidad en Gujarat?
- b) En consonancia con el espíritu del MAGIS, ¿podemos hacer más y mejor, trascendiendo los estrechos confines y las limitaciones de nuestros respectivos trabajos particulares?
- c) ¿Podemos acompañar con sentido a nuestro pueblo en el camino hacia su empoderamiento?

Estas preguntas nos obligaron a formular una visión-misión que visualiza una sociedad más humana basada en la libertad, la justicia, la igualdad y la fraternidad, con independencia de la caste, el credo religioso, la raza o el género de cada cual. En otras palabras, ser hombre debería comportar la posibilidad de vivir una vida con dignidad humana, tal como esta es consagrada y fundamentada sobre los valores de la Constitución de la India. A fin de conseguir esto, JESA se compromete con el empoderamiento (identidad, respeto por sí mismos, confianza en sí mismos, autogobierno) de los marginados, los pobres y otros sectores vulnerables de la sociedad, haciendo una opción preferencial por los *dalits* (intocables) los *adivasi* (indígenas), las mujeres, los niños, los trabajadores no organizados y las minorías en zonas tanto rurales como urbanas, en especial de aquellos que han sido desplazados a la fuerza o se han visto obligados a emigrar. Así pues, JESA-Gujarat se compromete, como catalizador, en el acompañamiento de los marginados en sus luchas a través de la concienciación y la organización (grupos prioritarios) creando movimientos populares que impulsen el desarrollo social, económico, político y físico (salud y medio ambiente) de estas personas, luchen contra la injusticia, la opresión y la explotación, promuevan, propaguen y protejan los derechos humanos y la dignidad, fomenten la libertad religiosa y preserven la identidad cultural. Y JESA-Gujarat une sus esfuerzos a los de los jesuitas en general y otros miembros de la Iglesia, a los de otros grupos e individuos religiosos y seculares que tengan preocupaciones parecidas y se posicionen en los planos local, nacional e internacional a favor de la colaboración constructiva y creativa, el trabajo en red y la creación de alianzas con vistas a influir en la elaboración e implementación de políticas en todos los niveles. Por todo ello, la investigación, la documentación, las publicaciones, la formación y la incidencia siguen representando, además del compromiso en la base, una parte integral del proceso de empoderamiento centrado en el pueblo.

PEOPLESJ

La visión-misión llevó espontáneamente a PEOPLESJ (*Promoting Effective Organizations, People's Leadership for Equity, Solidarity and Justice*, o sea, Promoción de Organizaciones Eficaces, Liderazgo Popular en pro de la Igualdad, la Solidaridad y la Justicia; téngase en cuenta que la voz inglesa *people* significa «pueblo, gente»). Es este un singular programa de colaboración, quizá el primero de su clase en la Conferencia Jesuita de Asia Meridional. Constituye un nuevo capítulo de JESA-Gujarat.

En junio de 2010, después de haber llevado a cabo un proceso de reflexión en común, JESA-Gujarat puso en marcha una campaña a gran escala para que el derecho a la alimentación se convierta en una realidad para los pobres y marginados en 90 aldeas y 50 asentamientos chabolistas por todo Gujarat. Once centros sociales jesuitas (incluidas dos parroquias) se involucraron en esta empresa en colaboración.

Una de las lecciones principales que extrajimos de la campaña por el respeto del derecho a la alimentación fue la urgencia e importancia de fortalecer las organizaciones populares locales y de preparar y fortalecer a los líderes locales, propiciando que estos asuman la responsabilidad de asegurar que, conjuntamente con sus conciudadanos, construyen una sociedad basada en los valores de la igualdad, la solidaridad y la justicia.

Los tres años largos de compromiso en la campaña por el respeto del derecho a la alimentación fueron un éxito abrumador. Hubo deficiencias, claro; pero más importante que eso fue que los centros sociales jesuitas conseguimos superar el individualismo, olvidar (al menos para un proyecto en colaboración) nuestras propias “criaturas” (los distintos centros sociales). Aun reconociendo varios puntos positivos en esta importante iniciativa, JESA-Gujarat como grupo había empezado ya a comprometerse de modo más significativo con los movimientos populares del estado. Este nuevo compromiso fue el resultado lógico de casi tres años de un trabajo de base muy duro a través de la campaña por el respeto del derecho a la alimentación. En consecuencia, nos embarcamos en un cambio de paradigma en la revisión y estructuración de nuestra misión, convencidos de que colectivamente necesitábamos el valor de mantenernos fieles a nuestro modo de proceder jesuita para «favorecer, fortalecer y acompañar a las organizaciones y movimientos populares hacia la realización y profundización de la democracia, los derechos civiles y la participación popular en el gobierno y la gestión de los organismos políticos locales, regionales (o estatales) y nacionales mediante el compromiso crítico y cualitativo en las instituciones de Panchayati Raj [N. del Traductor: un sistema de gobierno descentralizado, de inspiración tradicional, introducido en 1992 en la India mediante una enmienda constitucional] y de la Extensión de Panchayat a las Zonas Protegidas (PESA, Panchayat Extension to Scheduled Areas). Este proceso incluirá la asunción de cuestiones y programas tales como el fomento de capacidades, la gestión de recursos naturales, la ecología, los derechos forestales, el derecho a la información, el derecho a la alimentación, la justicia de género y el empoderamiento de las mujeres» (Provincia de Sammelan [reunión], 2013, p. 80).

El programa de PEOPLESJ para el periodo 2016-2019

Al programa propuesto le subyace la siguiente teoría del cambio:

Las instituciones de autogobierno local y los comités constitucionales (*constituidos de acuerdo con distintas leyes*) son principalmente responsables de los derechos básicos (*acceso a servicios básicos, educación primaria, atención sanitaria primaria, alimentación subvencionada, vivienda, servicios de alcantarillado y recogida de residuos, etc.*) de las personas en la base. Estas instituciones y comités tienen también que **funcionar como localmente democráticos, inclusivos y accesibles para todos**. A causa de las estructuras sociales injustas, las comunidades marginadas o discriminadas resultan excluidas de lo anterior. El liderazgo fuerte, eficaz y basado en valores de las comunidades marginadas y las organizaciones populares y comunitarias puede influir en el funcionamiento de las instituciones de autogobierno local y facilitar también que la gente pueda disfrutar de sus derechos. El programa propuesto se centra en el empoderamiento de los agentes de cambio (*animadores, líderes comunitarios basados en valores, mujeres líderes, miembros de grupos de trabajo y de organizaciones populares y comunitarias*). En este empoderamiento, al proceso de cursos periódicos de formación (orientados a la adquisición tanto de conocimientos como de habilidades) le seguirá luego un proceso de pequeños empujones diarios, motivándoles a través del reconocimiento y valoración de sus tareas y apoyándoles en la consolidación de su liderazgo.

Los procesos estratégicos para alcanzar objetivos son:

- i) fomentar el desarrollo de capacidades en los líderes y las organizaciones populares y comunitarias;

- ii) promover y fortalecer las organizaciones populares y comunitarias;
- iii) crear y fortalecer grupos de trabajos de líderes y representantes electos en las aldeas y barrios chabolistas;
- iv) promover y fortalecer la participación y el liderazgo de las mujeres;
- v) potenciar la colaboración como parte integral e indispensable de los centros sociales jesuitas y entre jesuitas y no jesuitas en los diversos planos.

Rasgos más destacados de este proceso

Puede resumirse lo más destacado del proceso en siete dimensiones interrelacionadas, cuyas iniciales forman en inglés el acrónimo **PROCESS**, tal como puede apreciarse a partir de las voces originales entre paréntesis:

Centrado en la gente (*People-centred*): hemos indicado reiteradamente que esta iniciativa se centra en la gente: las personas de la región que viven en aldeas y barrios de chabolas. Están marginados, son pobres y vulnerables y se les niega sistemáticamente acceso a aquello a lo que tienen derecho. Pertenecen a comunidades indígenas (*adivasis*), *dalit* y OBC (*Other Backward Classes*, Otras Clases Desfavorecidas).

La **investigación (*research*)** posee una importancia fundamental en esta iniciativa. Llevamos a cabo un ejercicio de mapeo (*mapping*) como mecanismo para recoger, ordenar, analizar y compartir datos empíricos. Las conclusiones que se extrajeran de ahí debían proporcionarnos una orientación sobre por qué y cómo acompañar a nuestra gente hacia su empoderamiento.

Organizativo (*organisational*): '*nosotros debemos menguar para que ellos crezcan*': tal es uno de los objetivos básicos de esta iniciativa. Por consiguiente, los centros sociales jesuitas no deben ser ya 'el todo y la meta'; antes bien, a medida que avanzamos en el desarrollo de organizaciones populares, debemos asegurarnos de la devolución de la autoridad a la gente con miras a la consolidación de un movimiento popular capaz, fuerte y sostenido.

La **colaboración (*collaboration*)** está presente a cada paso; la iniciativa PEOPLESJ se ha centrado en la dimensión de la colaboración. Colaboración entre los centros sociales jesuitas, colaboración con nuestros compañeros, así como con otros individuos y grupos de ideas afines. Este esfuerzo de colaboración nos ha llevado a trabajar -en concreto, a trabajar en red- en campañas y plataformas, localmente, pero también en el plano regional (o estatal) y nacional.

La **evaluación (*evaluation*)** es otro aspecto importante del proceso. Las interacciones, los sondeos de opinión a los participantes, las reuniones de revisión, las sesiones de planificación y supervisión han sido continuos. Se graban y envían al equipo de documentación informes mensuales del trabajo y las actividades de cada centro social jesuita. Después de cada reunión se elaboran detallados informes escritos. Para asegurar una implementación y supervisión eficaz se ha concebido y aplicado un Sistema de Supervisión e Implementación (MIS, por sus siglas en inglés). Esto nos permite disponer de mecanismos de control de los indicadores estipulados para informar de que se ha conseguido el objetivo.

Sistemas (*systems*): las reuniones periódicas del Equipo de Dirección del Programa (PMT, por sus siglas en inglés) y los otros equipos, CLPT (encargado del aprendizaje común y del

proceso), DART (documentación) y FINT (economía), han tenido como objetivo poner en pie un sistema eficaz. Nuestros responsables y directores laicos forman parte de estos equipos que supervisan el funcionamiento de toda la iniciativa y también de equipos específicos. El equipo económico (FINT) ha diseñado sistemas apropiados que posibilitan una mayor transparencia y rendición de cuentas.

La **sostenibilidad** (*sustainability*) es la dimensión clave. Todos nuestros esfuerzos en este programa se han orientado a la capacitación de la gente, proporcionándoles las habilidades y los conocimientos necesarios y ayudándoles a cobrar conciencia de sus derechos. La experiencia a lo largo de todo este proceso indica con mucha claridad que, lenta pero inexorablemente, las personas que acompañamos van siendo capaces de ocupar el lugar que por derecho les corresponde en la sociedad. **18.366** beneficiarios directos están siendo formados y capacitados para garantizar la sostenibilidad en el futuro. Y se influye en **108.750** familias (beneficiarios indirectos) para que reclamen sus derechos y disfruten de ellos.

Por lo tanto, como ya hemos dicho anteriormente, el proceso, en la medida en que ha respondido a nuestra visión y misión, ha sido una dimensión muy importante de nuestra singladura como JESA en Gujarat con miras a promover el gobierno democrático y el liderazgo desde la base.

Original inglés
Traducción José Lozano