



**Asamblea  
XXXVIII**  
Honduras 2023



## Coordinación Federativa: 2016-2023

**Crear y Crecer en Fidelidad,  
reflexiones para compartir**

**Federación Internacional de Fe y Alegría**  
Calle 35 # 21 - 19 - Barrio La Soledad, Bogotá (Colombia)



[www.feyalegria.org](http://www.feyalegria.org) | +57 601 7712362



**Fe y Alegría**



La Federación Internacional encargó a la Coordinación General que cierra este periodo, la implementación del **I Plan de Prioridades Federativas** (PPF). Fue en la Asamblea de Santa Cruz en el 2016 donde iniciamos este derrotero de caminar hacia otro modelo de gestión, donde presentamos una planificación nueva que, dijimos, “pretender ser sencilla, flexible, inspiradora, innovadora”. Se trataba de caminar de la estructura de Programas definidos con sentido estratégico orientadas a resultados medibles, a prioridades definidas con sentido misional buscando inspirar y convocar. Este nuevo modelo de gestión requería construir Red como parte de todo resultado posible. La “estrategia” central no se definía sólo por el conjunto de resultados a conseguir, sino sobre todo por el modo de gestionarla, por el tejido de red que hacía ello posible. La construcción de Red dejaba de ser un objetivo más entre otros, ni un simple modelo organizativo (que no lo es para nosotros), sino un “modo de proceder” -como lo definiría la Congregación General 36 de la Compañía de Jesús poco tiempo después-, en el que la acción colectiva, la flexibilidad organizativa, la corresponsabilidad de recursos, y la horizontalidad en el liderazgo debían ser parte del proceso y cada resultado.

Este fue el encargo institucional al que debíamos ser fieles, pero cuyo derrotero no estaba definido. No estaba definido el modo de organizar las nuevas “Iniciativas federativas” propuestas. Tampoco el modo en que estas debían gestionarse ni las responsabilidades de los países que las conformaran. No estaba definido y debió dialogarse ampliamente respecto del carácter y tipologías misma de las iniciativas. Se debió reestructurar la oficina central de la federación que debía crecer en flexibilidad y por tanto decrecer en programas y recursos llevados por ella misma; pero al mismo crecer en capacidad de



**Asamblea  
XXXVIII**  
Honduras 2023



coordinación y soporte a los nuevos liderazgos federativos. Los procesos para definir resultados requerían compromisos de todos y no todos estábamos en capacidad o disposición para responder del mismo modo.

Lo más importante de este tiempo fue, por lo tanto, construir los rieles nuevos para estos tiempos nuevos, los nuevos odres para el vino nuevo. En este camino no era extraño encontrar quienes nos pedían mayor “capacidad de ejecución” autónoma y sin contar con los demás, deseo que se parecía mucho a construir nuevos “Programas” como los que existían antes. Hubo también quienes, en el otro extremo, podían confundir horizontalidad y redarquía con dispersión y debilitamiento de horizontes comunes, minimizando, por ejemplo, la importancia de nuestras grandes apuestas por la educación popular o la dimensión política de la acción pública local y global.

Hemos tratado en estos años de mantener vivos y animar la renovación de nuestra inspiración y horizontes como movimiento de educación popular, al mismo tiempo que hemos tratado de fortalecer la corresponsabilidad, el diálogo, la flexibilidad en la gestión de los procesos. Hemos invertido muchas energías en la promoción de la mayor cantidad de acuerdos posibles para el trabajo conjunto, velar por los elementos comunes en nuestra misión y cuidar las diferencias que nos definen en nuestras particularidades; con escucha activa y respeto. No ha sido sencillo, pero es el encargo que recibimos al que hemos tratado de ser creativamente fiel, como nos invitó alguna vez el P. P.H. Kolvenbach.

Esta refundación lleva aún pocos años y hay procesos que aún están fortaleciendo su modo propio de funcionar y definiendo el tipo de liderazgos que ello requiere.



Desarrollaré a continuación, brevemente, algunos de los procesos que hemos buscado animar en estos años, y que espero hayan contribuido al encargo de implementar un nuevo proceder federativo definido por prioridades, que responden a horizontes comunes y realizados en acción redárquica.

### **1. Una estructura federativa flexible y redárquica:**

Hemos tratado de construir en estos años una estructura federativa que responda a la dinámica federativa sostenida por los diversos países que la conformamos. El equipo federativo internacional ha trabajado en comisiones, siempre con los diversos líderes de iniciativas o proyectos a cargo de los países, buscando responder a lo que las iniciativas requerían. Hemos desarrollado sobre todo mecanismos para la coordinación, instrumentos para la comunicación, espacios para la reflexión y la formación común. Hemos tratado de diversificar los espacios y momentos para el diálogo con directores y equipos federativos. Hemos mantenido una terca apuesta por la flexibilidad y ligereza organizacional.

### **2. Una relación Federación-Países de acompañamiento y corresponsabilidad:**

Lo más importante de nuestra acción federativa ha estado a cargo de las iniciativas y equipos de trabajo, que a su vez han sido llevadas por responsables comprometidos en los diversos países. Este no ha sido un proceso sencillo. Algunos países han podido comprometerse más y otros menos, porque la comprensión del modelo de gestión y los recursos con que cuenta cada Fe y Alegría son diversos, así como lo son los momentos institucionales. Esta diversidad de recursos y procesos ha hecho compleja la colaboración y en ocasiones ha alargado los procesos de coordinación, sin embargo, es así como



hemos avanzado. Hemos decidido no adelantarnos al espíritu y la voluntad de los diversos países, no implementar programas centralizados que consigan resultados rápidos, pero sin participación de los países o incluso sobre ellos y sus posibilidades. En los últimos años por ello, hemos incorporado encuentros de seguimiento y diálogo permanente con cada país. Hemos buscado consolidar la información dispersa para articular respuestas comunes y descentralizar las ejecuciones. Ello ha constituido en gran medida un eje importante de nuestro trabajo estos años: escuchar, atender y responder a la realidad de lo que los países nos planteaban a través de las asambleas, visitas, encuentros de coordinación o a través de sus liderazgos o coliderazgos en iniciativas o proyectos federativos.

### ***3. Un modo de ejercer el liderazgo centrado en las personas:***

Hemos tratado de responder en estos años al modo de ejercer y promover el liderazgo federativo que nos pidió el “Pacto de Corrientes” formulado en Asamblea el 2017. Se nos pidió y nos comprometimos a ejercer un nuevo tipo de liderazgo federativo compartido, que impulse “el liderazgo de otros y otras en todos los niveles”. Entonces reconocimos la necesidad de “desaprender y de reinventar el modo en que ejercemos el liderazgo, propiciando la empatía y el contacto, encarnándonos en los contextos y asumiendo nuestra responsabilidad del conjunto de la Federación” (Pacto de Corrientes 2017). Se nos pidió un liderazgo de escucha, horizontalidad, empatía y cuidado de las personas. Hemos tratado estos años de coordinar considerando a las personas y equipos de cada país, propiciando y multiplicando los espacios de escucha y consulta, apostando por las personas que hacen posibles los procesos. Hemos tratado de contar con cuadros federativos con experiencia en Fe y Alegría, buscando aprender de ellos



y propiciando que cuando sea necesario fortalezcamos capacidades de las personas que ya conformamos el movimiento.

El testimonio de las personas, su modo de ser y proceder, sus historias de vida son parte del carácter “creíble y visible” de nuestra acción formativa, dijimos en el Pacto de Corrientes. Este estilo de liderazgo puede vivirse en tensión con la urgencia de tiempos breves para la toma de decisiones en situaciones específicas, ello ha sido y será siempre una tensión en todo proceder democrático. Es una tensión sobre todo cuando las instancias de diálogo y coordinación se multiplican, y la jerarquía entre ellas parece entrar en conflicto con la lógica redárquica de la escucha y la colaboración. Hemos optado por escuchar todo lo posible, antes que resolver jerárquicamente. Hemos optado más por “dinamizar procesos” que “ocupar cargos”, en palabras del Papa Francisco.

#### ***4. Una planificación que combine Inspiración e Implementación:***

En la línea con el estilo de liderazgo antes descrito hemos tratado de desarrollar un estilo de planificación que combine “inspiración” e “implementación”. Al revisar el Plan de prioridades y su ejecución constatamos que la dimensión de implementación requería un cuidado propio, que no desvirtúa la orientación por prioridades, pero que señale derroteros y líneas de acción que pudiésemos convertir en acciones y evaluar nuestros avances.

De modo que ante la tentación de volver a una “planificación estratégica” típica, y renunciar a una planificación inspiradora que movilice voluntades federativas, optamos por complementar la primera -Plan de Prioridades- con un “Plan de Implementación” que complemente y nos ayude a operar las prioridades movilizadoras comunes.



Este estilo de planificación -con prioridades inspiradoras que movilizan, y devienen líneas de acción flexibles, pero estratégicamente medibles- ha marcado un modo de trabajar que a veces puede poner en tensión los procesos inspiradores con los tiempos estratégicos, pero creo que es una buena fórmula para avanzar siendo fieles a la renovación redárquica que buscamos.

### ***5. Apuesta y renovación de la Educación popular:***

Hemos tratado estos años de cuidar todo lo posible nuestra identidad como Movimiento, insistir tercamente en mantener y fortalecer la reflexión en torno a nuestros principios orientadores y fundamentos filosóficos que nos unen como Movimiento: la educación popular y la apertura a la diversidad de carismas desde el espíritu Ignaciano. La teóloga Christina Keng, durante una sesión de formación de liderazgos, formuló esta intuición de mi coordinación diciendo que, desde su experiencia, un movimiento realmente global requiere atender y cuidar sus fundamentos identitarios, para poder crecer y poder cambiar en dicho proceso. La concreción de la acción será diversa de acuerdo con las condiciones específicas de las realidades nacionales y continentales, pero los fundamentos que nos unen deben cuidarse porque en ellos está lo que en definitiva sostiene el compromiso de nuestra red.

Por ello hemos tratado de convocar a los educadores populares una y otra vez a dialogar, visitar y formarnos todo lo posible en los fundamentos y propuestas de renovación de la educación popular. La identificación de Fe y alegría como movimiento de educación popular no es igual en las diversas realidades nacionales o regionales del movimiento, en algunas de ellas parece una apuesta terca a superar y dejar atrás, en otras es una tradición ajena,



desprovista de historia y de rostros propios, en otras es más bien un lugar ideológicamente conflictivo demasiado presente en el debate coyuntural, etc. Todo ello es cierto, sin embargo, aún con esta diversidad interna hemos entendido, junto con los que me precedieron y muchísimos educadores y líderes de Fe y Alegría, que la educación popular es una opción del movimiento que nos permite estructurar la diversidad, nos vincula con la historia recorrida, nos ofrece líneas para la reflexión y por tanto la renovación educativa, nos vincula inmediatamente con la opción por los pobres y desposeídos de la tierra. Hemos tratado de formarnos todo lo posible en ella, hemos promovido la reflexión y renovación del pensamiento al respecto, hemos buscado que sea parte de las reflexiones del equipo federativo internacional. Es un sueño que recibí y que hemos buscado mantener vivo y promover.

#### ***6. Apertura a la diversidad de carismas como ser del espíritu ignaciano:***

Otro eje de identidad que hemos buscado promover como espacio de reflexión y crecimiento en nuestro movimiento ha sido el de la identidad espiritual ignaciana. Ella nos ha ofrecido desde el inicio de Fe y Alegría un modo de vivir y transmitir la fe abierto a la diversidad de carismas, con sentido misional de transformación de la realidad y construcción del Reino en la tierra, radicalmente humanista y profundamente trascendente al mismo tiempo. La tradición espiritual ignaciana, de la que se nutre Fe y Alegría y que hemos tratado de promover, ha sabido vincular siempre “razón y corazón”, reflexión y afecto, fidelidad radical al amor en Cristo y apertura a la diversidad de buscas de fe; en esta tradición espiritual no vivimos como conflicto, sino que crecemos en la tensión entre contemplación y acción, entre fe y justicia, entre identidad cristiana y amor universal.





# Asamblea XXXVIII

Honduras 2023



Hemos creado espacios de discusión y reflexión sobre cómo cuidar y promover esta tradición espiritual en nuestro movimiento. Nuevamente, como en cada una de las opciones mencionadas antes, ha habido visiones y situaciones en las que podía parecer más sencillo o adecuado resolver o eliminar las tensiones. En este caso, por ejemplo, la preocupación por la confesionalidad cristiana explícita en un contexto de descristianización o debilitamiento de la fe cristiana a nivel global deviene una preocupación que plantea preguntas a la apertura a la diversidad y parece exigirnos afirmaciones más explícitas de nuestra fe de acuerdo con contextos y diversidad de situaciones. Esta ha sido otra línea que hemos buscado cuidar, una reflexión que hemos intentado promover, una tensión creativa desde la que hemos tratado de que podamos crecer como movimiento global.



## Conclusión:

### *Tensiones dinamizadoras y Fidelidades creativas en un movimiento global encarnado localmente*

Una tensión creativa que muestra con gran riqueza las tensiones dinamizadoras y fidelidades creativas que hemos buscado cuidar y mantener estos años de crecimiento ha sido la apertura a la globalidad desde la acción local responsable y cercana a las realidades populares de nuestros diversos países. La mirada global nos muestra la diversidad que nos constituye como movimiento, así como la amplitud del alcance del corazón de Fe y Alegría. Un mismo corazón en tantas y tan diversas regiones del mundo requiere unidad en la diversidad, requiere liderazgos fuertes en cada país, en cada región y al mismo tiempo corresponsabilidad a un solo movimiento global.

La globalidad nos muestra también el misterio de la encarnación que se hace realidad en la gran capacidad y redondez del mundo, en la cual están tantas y tan diversas gentes (EE.EE. 103), con modos de vivir y creer diversos, pero para todos enviado el mismo Salvador. Ser fieles al Salvador encarnado requiere mantenernos abiertos a la diversidad del mundo.

La globalidad requiere carismas diversos, exige liderazgos múltiples dialogando entre sí, supone una planificación inspiradora que movilice voluntades. Nadie puede solo, todos nos necesitamos.

Hemos optado estos años, para preocupación de algunos y a costa de exigir quizá mucho a los equipos y nuevos liderazgos federativos, por leer las diversas



# Asamblea XXXVIII

Honduras 2023



tensiones de nuestras opciones como mecanismos dinamizadores que estimulan nuestra reflexión y nuestro crecimiento:

- **Tensiones entre lo global y lo local.**
- **Entre acción jerárquica de la Institución y fortalecimiento redárquico del Movimiento.**
- **Entre acción eficaz y militancia misional**

y sobre todo de cuidado institucional sin nunca descuidar a las personas que son en definitiva el fundamento de nuestro compromiso como Movimiento.