

Experiencia de gestión en época de pandemia: equipo de monitoreo Fe y Alegría Venezuela

Luz Bettina Fuenmayor²³

*Centro de Formación e Investigación
Padre Joaquín de Fe y Alegría, Venezuela
dirección@centrodeformacion.com.ve*

Artículo recibido en noviembre y aprobado en diciembre 2020

Resumen

Gestionar al interior de una organización tan compleja como Fe y Alegría es un gran reto, aún más cuando esta gestión se desarrolla en tiempos de emergencia humanitaria y de crisis educativa. Mantener como elemento prioritario el cumplimiento de la misión y cohesionar los cuatro programas que hacen vida en el movimiento requiere de una organización diferente, para que la respuesta a la realidad sea diferente y adecuada al contexto. El equipo de monitoreo asume el liderazgo de esa gestión con una organización propia y define su proceso de acompañamiento y seguimiento a las acciones que se desarrollan en el marco de la pandemia. La reflexión permanente del contexto, la búsqueda de alternativas y respuestas, la formación, la planificación y la evaluación son también elementos permanentes en una gestión que tiene como principio: "Hacer el bien y hacerlo bien". Para ello favorece la participación, el diálogo y el consenso entre todos los actores. Es una experiencia mucho más rica de lo que puede recogerse en las minutas de las reuniones y en los documentos producidos.

Palabras clave: monitoreo, reflexión, formación, participación.

23 Doctoranda en Ciencias de la Educación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Magíster Scientarium en Literatura Venezolana por la Universidad del Zulia (LUZ). Licenciada en Letras con Mención Letras Hispánicas. Universidad del Zulia (LUZ). Directora del Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín de Fe y Alegría Venezuela. Miembro del equipo Editorial de la Revista Movimiento Pedagógico. Treinta y siete años de experiencia docente en Fe y Alegría.

Management experience in time of pandemic: monitoring team Fe y Alegría in Venezuela

Abstract

Managing within an organization as complex as Fe y Alegría is a great challenge, even more so when this management takes place in times of humanitarian emergency and educational crisis. To maintain as a priority the achievement of the mission and to integrate the four programs that bring life to the movement requires a different organization, so that the answer to reality is different and appropriate to the context. The monitoring team assumes the leadership of this management with its own organization and defines its process of accompaniment and follow-up to the actions developed within the framework of the pandemic. The permanent reflection of the context, the search for alternatives and answers, training, planning and evaluation are also permanent elements in a management whose principle is: "Doing good and doing well". To this end, it promotes participation, dialogue and consensus among all actors. This is a much richer experience than can be recorded in the minutes of the meetings and in the documents produced.

Keywords: monitoring, reflection, training, participation.

Introducción

Fe y Alegría (FyA) ha encontrado múltiples respuestas para seguir cumpliendo su misión de educar, brindando oportunidades a quienes históricamente han tenido menos posibilidades. La crisis humanitaria que de manera sostenida hemos vivido en Venezuela se ha agudizado debido a la crisis sanitaria producto de la pandemia que ha afectado al mundo entero, dejando aún más en evidencia las grandes brechas entre ricos y pobres. Como bien hemos escuchado: *Todos estamos atravesando la misma tormenta pero no vamos en el mismo barco.*

En medio de todo esto gestionar se convierte en un nuevo reto. Acompañar a los diferentes programas (Escuelas, Instituto Radiofónico

Fe y Alegría IRFA, Educación Universitaria IUJO, Centro de capacitación Laboral CECAL, Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín CFIPJ), en el diseño y ejecución de planes de respuesta rápida para la atención de la situación de emergencia, para asegurar la continuidad de su propuesta educativa bajo una nueva modalidad, además de garantizar la permanencia de estudiantes y docentes; lo cual implica la creación de nuevas condiciones, significa no perder de vista la manera como entendemos nuestros procesos de gestión: *Hacer que las cosas sucedan, hacer el bien y hacerlo bien.*

Esta experiencia de gestión, coordinada desde lo que se ha llamado “equipo de monitoreo”, se desarrolla luego de la declaratoria del 16 de marzo del estado de emergencia sanitaria y la suspensión de las actividades escolares y laborales de manera presencial. Es una experiencia que todavía se encuentra en desarrollo debido a que la situación que la originó se mantiene.

Antes del 16 de marzo no estaba constituido este equipo. El seguimiento de la acción del movimiento se hacía a través del Consejo Directivo General, conformado por los directores de los programas (IRFA, Educación IUJO, CFIPJ y CECAL incorporado hacía poco tiempo; además el director general, el subdirector nacional, un miembro de la junta directiva y ocasionalmente la subdirección de administración. Las reuniones del consejo directivo se desarrollaban cada quince días, los lunes a las 9:00 a.m., usando la aplicación de Skype. Esto obedece a que los miembros del equipo no están presentes en una misma localidad, están repartidos entre las ciudades de Caracas, Maracaibo y El Tigre, donde se encuentran ubicadas sus oficinas. Por lo tanto, encontrarse en la distancia ya era una práctica habitual.

A partir de este momento el equipo de monitoreo se conforma permanentemente por los directores de los programas, la dirección general, la subdirección nacional y la subdirección de administración; dos miembros de la junta directiva y la jefa de servicios de Fe y Alegría, (en sus inicios estuvieron ausentes el programa de educación universitaria y el CFIPJ, quienes se incorporan posteriormente). Este equipo se encuentra todos los días: lunes, miércoles y jueves de 8:00 a.m. a 10:00 a.m. y martes y viernes de 5:00 p.m. a 7:00 p.m. a través de la plataforma Zoom.

La experiencia de gestión de este equipo, se desarrolla marcada por un entorno de crisis sanitaria y humanitaria que se manifiesta no solo con la presencia de la pandemia Covid-19, sino también con deficiencias en el servicio eléctrico, el suministro de gasolina, el transporte público, las dificultades de conectividad, el deterioro de las instalaciones educativas y los bajos salarios del personal, que hacen aún más difícil garantizar el derecho a la educación.

En las líneas que siguen se intenta sistematizar esta experiencia para recoger el proceso desarrollado entre el mes de marzo y el mes de julio de 2020, en lo que se ha llamado el periodo de respuesta rápida. Hacer relectura de las minutas que recogen los aportes de las reuniones, volver la mirada sobre los documentos producidos y los momentos de formación compartidos para descubrir las pistas que permitieron esta construcción colectiva de un modo de gestionar, no son suficientes para demostrar la riqueza de lo vivido. Sin embargo, se espera que puedan servir de referencia para experiencias presentes o futuras.

La reflexión

Primera Fase: el inicio

Uno de los primeros pasos, según se expresa en la minuta del 11 de abril de 2020, consistió en definir el escenario para la acción o las condiciones del entorno de la siguiente manera:

“Pensar la acción de Fe y Alegría en un escenario marcado por la paralización/reducción de la producción general, de alimentos en particular; escasez de gasolina, con un sistema de salud colapsado, y un panorama político tenso (reducción de los espacios democráticos – concentración del poder – obstaculización al financiamiento externo).

Una crisis humanitaria compleja no aceptada y, por tanto, no asumida como problema de gestión de gobierno ni de Estado, combinada con la crisis sanitaria del COVID19 y con una incapacidad en la gestión gubernamental, generan una fuerte incertidumbre.

Un año escolar finalizando a distancia... Sin estrategias y propuestas creíbles por parte del ente rector. Con un sector docente muy maltratado y mal pagado, poco motivado y menos preparado para esta modalidad educativa. Son muchas las condiciones que afectarán el funcionamiento ordinario: el deterioro de los servicios públicos (electricidad – agua – salud – transporte público etc.). La movilización afectada por escasez (disminución del combustible), la conectividad por el deterioro de telefonía e internet. Posible combinación de depresión económica con hiperinflación; parálisis de la economía con todas sus implicaciones. Hambre – crisis alimentaria (caída de producción - carestía – desnutrición). Caldo de cultivo para protesta – manifestaciones. No necesariamente con una dirección política al frente. Inseguridad – desorden público - represión

Ante lo mencionado, pueden darse tres escenarios:

1. Una cuarentena extendida que supone la no asistencia de estudiantes y personal a las escuelas y oficinas. Todos en cuarentena.
2. Escuelas cerradas: sin estudiantes y sin ningún tipo de personal. Pero oficinas abiertas, con personal asistiendo
3. Escuelas sin estudiantes en aula, pero abiertas para otras atenciones: alimentación – refugios – organización comunitaria.” Equipo monitoreo (2020a)

La experiencia surge para dar respuesta a este contexto, considerando los posibles escenarios, a fin de garantizar el cumplimiento de la misión de Fe y Alegría y pensar en su papel de cara al país, en el marco del cierre temporal de los centros educativos como medida sanitaria para frenar el avance de la pandemia Covid-19 y la necesidad de garantizar el derecho a la educación de todos los estudiantes.

Un equipo diferente a este, que ya se reunía bajo la figura de Comité Ejecutivo, en su reunión del 19 de marzo comienza a tener reflexiones en relación a la situación y se plantea:

1. Estar atento del personal clave en la administración y gestión

- a nivel nacional y regional. Ver de qué manera se puede atender y cuidar a estas personas.
2. Seguir impulsando el apoyo pedagógico, especialmente del programa escuela, para que los estudiantes mantengan cierta dinámica de estudio. Para ello:
 - a. Atender la comunicación de las zonas con los centros y de los centros con las familias.
 - b. Continuar con la producción de guías de estudio para los estudiantes.
 - c. Insistir en que se aproveche, donde sea posible, los portales educativos ya existentes.
 - d. Evitar que los equipos nacionales se recarguen, convocar a personal de las zonas para la elaboración de guías, ampliar el equipo de producción.
 3. Comunicar a todos los programas la necesidad de pensar en la seguridad de los centros en un escenario de cuarentena larga y desorden social.
 4. Tener una línea de comunicación con el fin de orientar, dar pistas, apoyar, ayudar a discernir y actuar en esta situación. Se presentó una propuesta de trabajo con diversas personas de los programas e incluso otros fuera de FyA, que dio origen a la estrategia comunicacional de “Una palabra oportuna”.
 5. Aprovechar que un gran número de emisoras de radio están activas, que actúan responsablemente en su labor comunicacional, para abordar los posibles escenarios. Cuál debe ser el enfoque a tratar. Ser proactivos, buscando mantener la propuesta al aire. La gran dificultad es la escasez de gasolina para la movilización del personal y la baja conectividad. Se considera imperativa la protección y seguridad del personal.

A partir de estas reflexiones iniciales se plantearon, en el equipo de monitoreo, retos y tareas a corto plazo que fueron pensadas para todo el movimiento y a su vez, para cada programa, desarrolladas en distintas fases de actuación y con preguntas e inquietudes que orientaran la reflexión:

- ¿Qué debe hacer Fe y Alegría en este escenario? ¿Cómo hacer posible su misión en bajo este contexto?
- ¿Cómo está el movimiento? ¿Qué tan golpeado ha quedado?
- ¿Cómo mantener la educación cuando las modalidades convencionales no funcionan?
- ¿Cómo llegar a los espacios a los que no tenemos acceso en este momento?

Segunda fase: respuesta rápida

En esta fase se propone:

- La revisión de la propuesta educativa ¿Qué necesita la gente para sobrevivir en esta situación? Competencias en las que nos centraremos: Ciudadanía, formación socio emocional – espiritual. ¿Cómo y qué evaluar en la distancia?
- La seguridad de los centros: garantizar la vigilancia y la atención a los vigilantes.
- Organización de la dinámica de trabajo:
 - a. Crear una dinámica de trabajo en los equipos para trabajar a distancia (no presencial) y para construir la respuesta de Fe y Alegría a este contexto.
 - b. Reformular la dinámica y ritmo de trabajo de todo el personal. Se valora el compromiso de muchas personas para estar pendiente de los centros, emisoras, llevar adelante iniciativas y trabajos. Pero también hay ausencia de personal, gente que se desconectó por diversas causas.
- Acompañamiento del personal: estar alerta a las condiciones de salud – emocional – socio económicas y ayudar a las personas que han asumido un rol de liderazgo.
- Afinar niveles de monitoreo: a cuántas personas llegamos y cuántas no.
- Condiciones para la comunicación: posibilidades de pago de conexión telefónica e internet, dotación de teléfonos celulares, condiciones para el traslado a las emisoras.

- Establecer posibilidades de formación en mediaciones no convencionales.

Tercera fase: construir un camino.

Para esta fase se proponen acciones que fortalezcan la continuidad de la misión educativa y comunicacional, en un nuevo contexto y con mayor claridad de las condiciones para enfrentar una cuarentena extendida. Entre ellas se encuentran:

- Priorización de las líneas de acción, para el resto del año, en su globalidad y en los programas. Reformulación de Planes Operativos Anuales.
- Fortalecer la consistencia técnica y operativa del Instituto Radiofónico Fe y Alegría en lo comunicacional (IRFA). Teniendo presente el estudio de la potencia actual de los radios y las intervenciones requeridas.
- Fortalecer las competencias educativas del IRFA.

Se genera conciencia respecto a la necesidad de revisar y reflexionar otras áreas en cuanto a cómo atenderlas, ya que garantizan la sostenibilidad institucional y la de todas las acciones que se decidan emprender. Se plantea a partir de este momento la necesidad de contar con criterios propios para Fe y Alegría: elaborados, comunicados y conocidos por las direcciones de programas e instancias de trabajo. Surgen entonces los siguientes retos:

- Cierre contable: es necesario finiquitar con éxito el cierre contable anual.
- Disponibilidad de efectivo: estar alerta a los cambios/ permuta y transferencias para proyectos.
- Organizar los equipos de trabajo a nivel nacional y regional.
- Alimentación: una iniciativa en marcha que necesitaba fortalecerse para seguir garantizando este servicio en la distancia.
- Negociación con las agencias de cooperación: plantear una estrategia de negociación en función de los nuevos contextos.

- Se establece como prioridad la contención de la pandemia. Desde ahí, manejar sabiamente la tensión que genera este criterio con la atención social propia de nuestra misión e identidad.
- Estrategia para establecer la estructura necesaria para transferencias bancarias u otra modalidad.
- Elaboración del modelo de una instancia coordinadora para los proyectos de atención humanitaria: Servicios Educativos.
- Constitución u organización del personal de FyA para desarrollar las tareas necesarias para recolección de data de los beneficiarios y su procesamiento.
- Definir el responsable de coordinar esta operación.
- Reactivar campaña de recaudación de fondos o búsqueda de donantes.

Cuarta fase: la reflexión permanente

Aunque se plantea como una fase, hay que considerarla como una actitud permanente en el equipo de monitoreo. Por lo que en esta primera etapa que implicó asumir esta nueva realidad, fue una constante repensar el papel de Fe y Alegría en el país. Se partió de un planteamiento histórico reflexivo motivado por las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es nuestra misión como Movimiento de Educación Popular y Promoción social?
2. ¿Cuál es nuestra visión? ¿Cómo garantizar el desarrollo de las capacidades y una vida digna para los menos favorecidos?
3. Desde nuestra misión y dadas las condiciones reales/actuales ¿Qué podemos hacer para cumplir nuestros objetivos?
 - a. En materia educativa: Proyectos e iniciativas. Sabiendo que la educación hoy, supone/requiere alimentación.
 - b. En materia de promoción social. ¿Cómo empoderar a nuestros estudiantes, empleados y representantes para que se sientan respaldados por FyA y motivados para trabajar por el bien común?

La Formación

La reflexión es una constante en el equipo de monitoreo. Después de los primeros encuentros y las preguntas iniciales frente a la situación de cambio, fue necesario revisar los acuerdos previos con el propósito de establecer consensos para dedicarse a su ejecución y seguimiento. De esta manera se establecieron varios aspectos a considerar como parte del trabajo de equipo:

1. La continuidad educativa de los programas para garantizar que los estudiantes culminen satisfactoriamente su periodo escolar, considerando todas las medidas de protección y cuidado en medio de esta crisis humanitaria y sanitaria.
2. El cuidado de los centros educativos y oficinas con medidas de protección para la infraestructura y equipos; y el cuidado de las personas que asisten a los centros.
3. La gestión de recursos para brindar soporte a las acciones a desarrollar a través de la ejecución de proyectos y el fortalecimiento de las alianzas existentes.
4. El manejo de escenarios para un posible regreso a clases y las actividades laborales.
5. El cuidado de las personas que han permanecido en sus labores diarias, como parte de la premisa el "Cuidado al cuidador."

Así se va organizando una gestión que se perfila en dos perspectivas: la persona y los procesos, y que considera además los tres focos determinados en el segundo Plan Global Federativo (2005-2009): la definición de un estilo de gestión propio, la optimización en el uso de los recursos y una especial atención en el desarrollo del personal. Entendiendo que para Fe y Alegría gestionar es crear condiciones de posibilidad para lograr los propósitos del Movimiento.

Atender estos elementos de manera que se crearan las condiciones necesarias para hacer cumplir la misión, implicó el abordaje de varios temas para lo cual se decidió involucrar en la reflexión, la participación de diversos especialistas en las reuniones ordinarias, con el fin de brindar elementos de discusión y análisis que favorecieran la

toma de decisiones, la ejecución de un plan de trabajo y el logro de los resultados previstos. Mantener el espacio de reuniones, dejar registro de los temas discutidos, hacer seguimiento a los acuerdos y estar atentos a los asuntos pendientes se hicieron parte de la rutina de trabajo. El grupo de WhatsApp sirvió para recordar la agenda, compartir materiales y responder a las novedades.

Tal como lo señala Gustavo García, Vicerrector Académico de la Universidad Católica Andrés Bello en un video foro en el mes de marzo: el equipo de gestión de crisis está en permanente evaluación, análisis de la situación, monitoreo, preparación de protocolos. Este equipo estructura una agenda de trabajo ampliando la virtualidad, favoreciendo la formación, estableciendo mecanismos de acompañamiento y se prepara para una nueva presencialidad. Vemos coincidencias con lo planteado por García en cuanto a los atributos establecidos para un grupo con estas características: a. es una estrategia que no se deja atrapar por la coyuntura y responde con un plan a largo plazo; b. ejerce un liderazgo, toma decisiones y mantiene una agenda clara; c. define habilidades de gestión, planificación y evaluación; y d. propicia una mayor integración con la sociedad y el mundo del trabajo.

Desde esa perspectiva se va dando respuesta a los diferentes aspectos señalados anteriormente teniendo siempre presente la influencia que puede ejercer sobre los mismos, la realidad que cambia constantemente, producto de la pandemia y de las condiciones que impone la crisis que ya viene atravesando el país. De allí la necesidad de tener mayor conocimiento sobre algunos de los temas que se discutían y poder ser más asertivos en la toma de decisiones y en las propuestas de trabajo. Por ello se organizaron diferentes sesiones de formación:

- a. Para conocer un poco más acerca de esta realidad a la que Fe y Alegría se enfrentaba, se invitó a expertos para disertar con relación a los diferentes escenarios que deben plantearse para construir un nuevo estilo de desarrollo.
- b. Preocupados por lo relacionado con la seguridad y protección de los activos y el resguardo de las posibilidades de contagio durante el periodo de continuidad, se invitó también a personas expertas, quienes plantearon recomendaciones

para garantizar un mínimo de cuidado de las instalaciones frente a los riesgos que supone unos centros educativos que estaban quedando inoperativos. Esta intervención de Reyerti dio origen a un documento que recoge el protocolo establecido para el resguardo de los activos. A esto se suma que, frente a la solicitud de los organismos del estado para ocupar los espacios educativos como posibles centros de atención a sospechosos de Covid-19, se produjera también un documento que recoge los términos de la entrega y el cuidado de las instalaciones.

- c. Siendo conscientes de que esta realidad implica unos cambios en la formación que se ofrece a nuestros jóvenes desde la educación técnica para su inserción al mundo laboral, se invitó a Jorge Roig, reconocido empresario. Esta participación se dio con el propósito de intercambiar opiniones sobre el mundo del trabajo, la formación en el área de tecnología y las nuevas profesiones, no solo en el marco de la pandemia sino para el momento en el que se retorne a una nueva normalidad. A partir de esta conversación se produce un documento para la reflexión. Este documento, según lo expresa Méndez (2020:3)

...presenta dos partes, la primera hace alusión a... cómo se fueron desarrollando los procesos de enseñanza en la modalidad a distancia,... ¿Cuáles son los procesos de aprendizajes que se han desprendido desde el Covid-19 y cómo va repercutiendo en la forma de pensar de nuestros estudiantes? A partir de esta realidad se asume la segunda parte, donde se recogen siete planteamientos que hace el ponente, con el objeto de profundizar ¿Para qué mundo del trabajo estamos formando? Los siete planteamientos se exponen de forma individual y se les incorporan una serie de reflexiones sobre acontecimientos, conceptualizaciones o descripción de experiencias vivenciadas en Fe y Alegría, vale destacar que todos estos planteamientos están acompañados de una serie de interrogantes que animen a seguir profundizando la temática.

- d. Para profundizar acerca del desarrollo de la atención

educativa en tiempos de emergencia, se contó con la participación de Henry Renne. Se plantearon cifras con relación al alcance que han tenido las iniciativas de educación a distancia y cómo han sido afectados en América Latina millones de niños, producto de las desigualdades y de las situaciones que se generan a partir del hecho de que la educación no ocupa el centro de atención de los países en medio de la pandemia. Sin embargo, se resalta la el hecho de que el mundo entero se ha convertido en un gran aula taller pedagógico.

- e. Para poder acompañar los procesos de planificación para el nuevo plan estratégico, que se sustenta en la propuesta de una Gestión Basada en Resultados (GBR) como parte de la Teoría del Cambio, se contó con los aportes de personas expertas; en este encuentro se presentaron los fundamentos de dicha teoría y las implicaciones para el grupo de monitoreo como paso final de la planificación. Según Torres el plan de monitoreo es el marco de medición, la estrategia de seguimiento al logro de los resultados, permite identificar amenazas y ajustar el plan.

Este proceso formativo es una respuesta institucional a uno de los elementos presentes en Fe y Alegría desde su fundación: la preocupación por la formación de todo su personal, entendida como un proceso integral y que se desarrolla a lo largo de toda la vida. “Fe y Alegría no puede entenderse sin un esfuerzo sostenido y sistemático en la formación de su personal”, según se expresa en el documento del XXVI Congreso Internacional de 1996. Tal como lo señalan Borjas y otros (2015:62) “los procesos de formación deben impulsar el dinamismo del Movimiento mediante la continua búsqueda de transformación de las personas y del contexto”. Un equipo de este nivel no puede estar exento de este proceso de formación ya que, por ser responsable de la dinamización del Movimiento se convierte en:

- a. escenario para la construcción de sentidos comunes, para sentirse haciendo parte de un proyecto global, para aportar a la construcción del proyecto;
- b. un lugar de seguimiento del proyecto educativo y de

- los proyectos de cada equipo. Son el lugar donde se analiza, discute y reflexiona, conjuntamente, sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr en el movimiento;
- c. un lugar productor de conocimiento y generador de textos de los miembros del equipo".(Congreso Internacional 2010:25)

Es importante también reconocer que todas estas interacciones con especialistas contribuyeron a fortalecer el patrimonio intelectual, tanto de los miembros del equipo como de la institución en su conjunto. Un equipo de gestión también se preocupa porque esa información se recoja, procese y analice, de modo que pueda ser utilizado para aumentar las capacidades de la organización y en este caso las capacidades para gestionar el conocimiento a favor de la atención a los problemas y necesidades planteadas. Esta gestión del conocimiento se materializa en la sistematización de documentos que existirán en la institución más allá de la circunstancia que les dio origen.

La planificación

En relación a la continuidad educativa, este equipo realiza, como se expresa al principio, un monitoreo diario de las acciones desarrolladas y acuerda que todos los programas deben presentar sus planes de trabajo y sus avances con cierta regularidad. Esta decisión implicó que todos hicieran uso de los mismos criterios para presentar los planes y los avances con relación a los objetivos que se planteaban. Se tomó como formato único el que estaba utilizando el programa Escuela.

Para presentar esta planificación se consideraron los siguientes elementos, en correspondencia con el plan nacional: dimensión del plan que se aborda, objetivos, línea de acción, indicador, producto esperado, actividades, responsables y cronograma. Cada programa debió compartir cada quince días su plan de trabajo y posteriormente a su ejecución presentar los avances del plan (Ver anexo 1). Esto permitió que todos estuvieran en conocimiento de las acciones que se estaban ejecutando, ver posibilidades de apoyo y de trabajo conjunto entre los programas. Además se estableció la posibilidad de contribuir con la definición de objetivos pertinentes para dar respuesta a la situación de

emergencia sanitaria y de los posibles escenarios que pudieran aparecer.

También el proceso de planificación, en este contexto, abrió las puertas a nuevas reflexiones con relación al modo de planificación desarrollado, evaluar si el enfoque estaba propiciando las respuestas que se esperaban y generando los cambios necesarios. De allí que se comenzó a adoptar un nuevo esquema de planificación para dar el paso a una gestión basada en resultados (GBR) bajo la propuesta de la Teoría del Cambio. Se aprovechó que este año el Plan Estratégico de Fe y Alegría debía cerrar para iniciar la planificación del plan para el próximo quinquenio (2021-2025). Sin embargo, se asume que ante la realidad tan cambiante, siguiendo las recomendaciones de los expertos, la nueva planificación se realizaría considerando los próximos dos años y bajo este enfoque. Se considera que:

“Puede emplearse una teoría del cambio en la planificación estratégica, programática o de políticas con el propósito de determinar cuál es la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), qué situación se pretende alcanzar y qué hay que hacer para efectuar la transición entre una y otra. De ese modo, se trazan metas más realistas, se aclaran las responsabilidades y se acuerda una visión común sobre las estrategias que deben aplicarse para lograr las metas” (Rogers, 2014:2)

A partir de esta decisión comienza un nuevo camino de planificación caracterizado por la reflexión, la participación y la confrontación de saberes que permitirá la construcción de un plan estratégico con mayor coherencia interna, en el que todos los programas de Fe y Alegría se sientan partícipes y corresponsables. El equipo ad hoc de planificación será el responsable de llevar adelante este proceso de construcción con la representación de todos los programas de Fe y Alegría.

La organización

“La responsabilidad de la gestión institucional va más allá de mantener lo que se tiene. La dirección y la gestión se conciben como

“constructoras de organización”. La prioridad de la gestión es pensar y desarrollar la organización necesaria para que suceda lo que tiene que suceder” (Congreso Internacional XL 2010:34).

Esta es otra área de atención del equipo de monitoreo, construir una organización para que sucedan todas las iniciativas producto de la reflexión, la participación y el consenso. Así surgen equipos nacionales, constituidos por miembros de los diferentes programas para llevar adelante esas iniciativas. Se edifica el Equipo de Comunicación, el Equipo ad hoc de Planificación y el equipo de Una palabra oportuna.

- a. El equipo de comunicación asume la responsabilidad de organizar la promoción de la campaña en defensa de la educación con infografías, videos y organizando diversos mensajes en Twitter haciendo tendencia el tema, la organización de los cuatro Webinar en los que Fe y Alegría Venezuela mostró su respuesta ante la emergencia educativa y la llegada de la pandemia. También llevaron adelante la promoción y difusión de los mensajes escritos por el Director General al personal de Fe y Alegría y al resto del país.
- b. El equipo ad hoc de planificación se encarga de poner en marcha el nuevo proceso de planificación, desarrollando las estrategias propuestas a partir de la Teoría del Cambio. De esta manera los programas comienzan a desarrollar su próximo plan estratégico y su plan operativo anual.
- c. El equipo de Una palabra oportuna asume un rol muy importante para acompañar a las personas. “Es una estrategia comunicacional para llevar un mensaje de paz, acompañamiento, pistas para vivir esta situación, apoyo espiritual, psico-emocional y de convivencia, de Evangelio y de identidad con la misión. Espacio permanente de acompañamiento, confianza y esperanza” (Equipo Una palabra Oportuna 2020:1). Se presenta en formato tipo cápsula en textos y audios que se difunden por WhatsApp y a través de la radio, cuatro veces al día; con temas de espiritualidad, interioridad, actitudes, tips para discernir

la realidad. Hay un grupo de personas responsables de la organización y otro grupo lo constituyen los productores del contenido. En este último se incorporan personas de otras obras de la Compañía de Jesús, no sólo de Fe y Alegría.

Esta organización del trabajo, en equipos integrados, originó nuevas sinergias entre los programas, permitió agilizar acciones que no podían ser desarrolladas por un solo equipo de trabajo. Fe y Alegría cree en el trabajo en equipo y lo promueve, como una característica fundamental de las organizaciones que aprenden de sus propios procesos de gestión participativa:

Llamamos gestión participativa a la que se hace en equipos. Por eso en Fe y Alegría se opta por potenciar el trabajo en equipo en todos los niveles de la gestión (Coordinación de la Federación, Direcciones Nacionales y Regionales, Zonales o Departamentales, Direcciones de Centros y de Programas). Los Equipos de Trabajo -el ideal es que todos participen en alguno- son la manera de garantizar la participación de todos en la construcción de la organización necesaria. La gestión participativa se construye y hace realidad en las direcciones de Fe y Alegría implementando el trabajo en equipo como una de sus principales herramientas para la gestión participativa y colaborativa del Movimiento. A través de los equipos se favorece un ambiente de diálogo, de comunicación, de libertad, de reflexión y autocrítica, de respeto y aceptación de las diferencias, y se propician el crecimiento profesional y personal. (Congreso Internacional 2010:24)

La evaluación

Todo recorrido necesita hacer un alto, reconocer los aprendizajes y los errores; los primeros para seguir fortaleciendo la gestión y los segundos para superarlos y que se conviertan en nuevos aprendizajes. Por eso, después del periodo transcurrido entre marzo y julio del 2020 y aprovechando el inicio del periodo vacacional, este equipo se toma su tiempo para evaluar: revisar el proceso de configuración de esta instancia y por supuesto, poner la mirada en la siguiente fase, prepararse para un retorno cargado de incertidumbres, en un escenario país que profundiza

su crisis humanitaria y mantiene al sistema educativo en condiciones deplorables.

El tono de la evaluación se da con la intención de reflexionar qué necesita el movimiento de este equipo y qué rol tiene que jugar en estos momentos. Una serie de preguntas motivadoras invitaron a la discusión para vislumbrar acerca de, en qué debía convertirse el grupo, cómo debía funcionar y qué cambios deberían darse para mejorar su desempeño de cara al inicio del nuevo periodo escolar.

La reflexión realizada fue marcando como propósito:

- Lograr una visión integrada con sentido de movimiento, en torno a una propuesta estratégica, que se concreta en un plan de trabajo y se constituye en el hilo conductor de la acción de todos los programas e instancias.
"A partir de este propósito se propone:
- Generar directrices, orientaciones oportunas y claras que permitan construir el mapa o ruta a seguir, la ejecución del plan.
- Estar preparados para atender situaciones que se presenten de manera imprevista.
- Abordar la reflexión de temas y/o problemas esenciales
- Atender las condiciones necesarias para desarrollar la misión del movimiento
- Avanzar en la articulación del movimiento.
- Garantizar la formación de los miembros de los equipos directivos y de gestión. Equipo de Monitoreo (2020b)

Este equipo apunta hacia una nueva etapa en la cual su trabajo se concentra en un modo diferente de gestionar, en garantizar los procesos claves para el desarrollo de la misión del movimiento, acompañar la implementación del plan bajo el liderazgo de la dirección general, favoreciendo la sinergia entre los diferentes actores. Los elementos aquí presentados: reflexión, formación, organización, planificación y

evaluación; se convierten en procesos permanentes para el desarrollo de una gestión coherente con los principios del movimiento y que sea capaz de “Hacer el bien y hacerlo bien”

Referencias bibliográficas

- Borjas et all (2015). La formación de educadoras y educadores populares. Una propuesta para la transformación de las prácticas. Federación Internacional de Fe y Alegría. Bogotá, Colombia.
- Equipo de monitoreo (2020). Minuta del 11 de abril de 2020. Documento no publicado, Caracas, Venezuela.
- Equipo Una palabra oportuna (2020) Documento Propuesta una palabra oportuna. Documento no publicado, Caracas, Venezuela.
- Hacer el bien y hacerlo bien. Documento Base XI Congreso Internacional de Fe y Alegría, El Salvador, del 12 al 14 de noviembre de 2009. Revista Internacional Fe y Alegría N° 11(2010) Federación Internacional Fe y Alegría.
- Méndez, M. (2020) Reflexiones sobre Educación Trabajo “Cuando volvamos a la normalidad” después del Covid-19.Documento no publicado Centro de Formación e Investigación Padre Joaquín. Maracaibo Venezuela.
- II Plan Global de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2005-2009 (2005). Federación Internacional Fe y Alegría. Santo Domingo, República Dominicana.
- ¿Qué se espera del grupo de monitoreo? (2020). Documento no publicado, Caracas, Venezuela.
- Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, *Síntesis metodológicas: evaluación de impacto*, N° 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.