

Fortaleciendo la Red de Educación Jesuita en América Latina: una experiencia de colaboración entre la Federación Internacional de Fe y Alegría y la AUSJAL

Encuentro Mundial de Rectores de Universidades Jesuitas

Iberoamericanas de Ciudad de México

Abril 2010

En nombre de la Federación Internacional de Fe y Alegría y de AUSJAL, agradecemos al P. Paul Locatelli, SJ, por la oportunidad de presentarles la experiencia de colaboración entre estas redes educativas jesuitas en América Latina.

En esta breve intervención no queremos referirnos, como es recurrente en nuestras reflexiones y encuentros internacionales, al tema de las potencialidades y sinergias que podrían existir entre nuestras universidades, y entre ellas y otras redes sociales y educativas de la Compañía de Jesús. Todos las conocemos y resultaría un ejercicio un tanto banal seguir señalándolas, si ello no se traduce en una fuerte voluntad y estrategia de coordinación y colaboración entre sectores y redes en el plano regional y global. Pero, si en algo podría ser útil la consideración de esas potencialidades de la red jesuita a nivel mundial es para plantearnos algunas preguntas, como las siguientes: ¿Por qué es tan difícil materializarlas? ¿Qué obstáculos organizativos han impedido su materialización? ¿Qué **medios y estrategias** se deben utilizar para superar dichos obstáculos? Obviamente, se ha avanzado mucho en el trabajo intersectorial e interregional en los últimos años, pero todos estamos de acuerdo que es insuficiente y por ello estamos hoy reunidos.

Evidentemente, no nos toca responder aquí esas interrogantes que son gruesas pero ineludibles. En esta breve charla queremos compartir con ustedes una pequeña experiencia de colaboración entre dos redes jesuíticas en América Latina: la Federación Internacional de Fe y Alegría y la AUSJAL. Si la comparamos con las posibilidades de colaboración esta experiencia es realmente pequeña. Pero es significativa, en primer lugar porque es semilla y, en segundo lugar, porque nos permite ilustrar las principales dificultades que experiencias de este tipo deben superar y algunos de los medios que pueden utilizarse para multiplicar el trabajo de colaboración a nivel regional y mundial. Además de la experiencia que les vamos a presentar, la FIFYA y AUSJAL participan en otras iniciativas conjuntas, tales como el Diplomado en Gerencia Social de la CPAL, el programa de enseñanza de las matemáticas y diferentes cursos para docentes de Fe y Alegría en el uso con fines docente de las tecnologías de información.

La charla la hemos dividido en dos partes. En la primera, haremos una descripción general de la iniciativa y cómo ésta se enmarca dentro de la planificación de cada una de las redes. En la segunda, presentaremos los obstáculos encontrados, los beneficios obtenidos y las principales lecciones aprendidas en cuanto a cómo desarrollar experiencias entre multinacionales entre redes.

Pero antes de entrar en materia, permítannos explicar brevemente qué es la FIFYA y qué es la AUSJAL. En sus carpetas encontrarán un material sobre ambas redes, por lo que sólo nos limitaremos a hacer una descripción general.

I. ¿Qué es la Federación Internacional de Fe y Alegría y qué es AUSJAL?

Fe y Alegría es la obra educativa de la Compañía de Jesús que provee educación primaria, secundaria y tecnológica a nivel superior, así como educación vocacional a sectores empobrecidos y excluidos en América Latina. Nació en Venezuela hace 54 años y se expandió por la región. Y actualmente son ya **17** los países en los que operan organizaciones nacionales de Fe y Alegría, las cuales están asociadas como Federación Internacional.

Algunos datos ilustran la importancia de esta obra. Para el año 2006, los alumnos y participantes atendidos llegaban a **1.364.077**. El número neto (esto es descontando los registrados en más de un programa) es de **938.458**. Se opera con una red de **1.135** planteles escolares, **56** emisoras de radio, **506** centros de educación a distancia y **905** centros de educación alternativa y servicios.

En Fe y Alegría trabajan unas **37.909** personas; de los cuales el 97,7% son laicos y un 2,3% miembros de congregaciones religiosas. Esta cifra no incluye a centenares de colaboradores voluntarios en los distintos países.

Pero estos números no reflejan toda la riqueza de esta red. Como, por ejemplo, el haber desarrollado un modelo de enseñanza y de gestión educativa de calidad, el cual es reconocido internacionalmente por sus éxitos. O el hecho de ser una red humanizadora, en una región donde la pobreza, la desigualdad -que sabemos es la más alta del mundo- y la violencia atentan contra la dignidad humana.

Por su parte, AUSJAL es la red universitaria que agrupa a **30 universidades** confiadas a la Compañía de Jesús, en **14** países de América Latina, con aproximadamente **250,000** estudiantes y más de **25,000** profesores, personal administrativo y obreros.

Pretendemos que AUSJAL sea más que una asociación de universidades y estamos haciendo esfuerzos para que sea una **red de redes**. En este caso una red de redes de homólogos, las cuales son comunidades de aprendizaje integradas por académicos, profesionales y/o autoridades de las universidades que trabajan en el desarrollo de proyectos e iniciativas comunes. Y su trabajo se lleva a cabo básicamente a través de Internet, audio y video conferencias. Actualmente existente **14** redes de homólogos en las que participan aproximadamente **1450** profesores, investigadores y directivos.

En resumen, entre Fe y Alegría y AUSJAL se proporciona educación formal y profesional a aproximadamente **1,5** millones de estudiantes en América Latina.

II. ¿En qué consiste la iniciativa?

El Contexto:

Lo primero que debemos señalar es el contexto en el que surge esta iniciativa. Ella se enmarca en un esfuerzo de fortalecimiento de los vínculos entre las redes educativas SJ en América Latina. Así, en el año 2006 se suscribió una Carta Convenio de colaboración entre la FIFYA y AUSJAL, y desde 2005 los presidentes o representantes de las redes educativas (FIFYA, FLACSI y AUSJAL) participan en sus respectivas asambleas. Adicionalmente, en el caso de AUSJAL, se incluyó el fortalecimiento de la colaboración con redes jesuitas mediante la elaboración de proyectos comunes, como una cuarta línea estratégica en su planificación.

El programa:

En este contexto, en el año 2008, la Federación le planteó a AUSJAL su interés en desarrollar conjuntamente un programa para fortalecer y cualificar la formación a nivel universitario de sus maestros, en **11 países latinoamericanos** (Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana) bajo una modalidad de aprendizaje virtual, a través de una plataforma de código abierto.

Un dato importante es que este programa forma parte del Plan Global 2005-2009 de la Federación -el llamado "Proyecto 10 de Formación de Educadores Populares". La Federación contaba con recursos, no muy altos, de cooperación internacional para el diseño del programa y la formación durante dos años (2009 y 2010) de 900 maestros (70% de Fe y Alegría y 30% del sector público).

El programa tiene una duración de 9 meses, es totalmente virtual y está dividido en módulos. Se imparte en 4 universidades de AUSJAL (Universidad Javeriana de Bogotá, La Universidad Antonio Ruiz de Montoya, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Universidad Centroamericana de Managua), que son **sedes regionales**. Finalmente, otro dato muy interesante del programa, y que viene de la experiencia de los programas interuniversitarios de AUSJAL, es que los estudiantes se distribuyen en las aulas virtuales, en las que se mezclan las nacionalidades y los perfiles de los participantes. Con esto se busca fortalecer el sentido de identidad institucional internacional de la Federación Internacional de Fe y Alegría.

Ahora queremos mencionarles dos aspectos que consideramos fueron claves para el desarrollo de la iniciativa, ya que permitieron superar algunas dificultades que normalmente surgen en este tipo de experiencias entre distintas instituciones y nacionalidades, con visiones particulares, y a veces con historias de intentos fallidos de colaboración.

Los acuerdos previos: buscando el punto medio

Para el diseño del programa se acordó *aprovechar la experiencia que Fe y Alegría tenía con un programa anterior, la experiencia en el desarrollo de programas virtuales interregionales de AUSJAL y la experiencia de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, en su trabajo con Fe y Alegría en el Perú.*

Sobre la base de unos lineamientos elaborados conjuntamente con la Federación, las universidades elaboraron los contenidos y diseño pedagógico del programa. Ellas son las responsables de la gestión académica del programa, pero los participantes son escogidos por la Federación, los cuales deben cumplir con ciertos requisitos previamente acordados entre ambas redes.

Igualmente, se acordó que el programa, que es totalmente virtual, estuviese *alojado en los servidores de Fe y Alegría* y que ésta sea la responsable de proveer el soporte técnico del mismo. De esta forma la FIFYA seguiría fortaleciendo su capacidad y experiencia tecnológica.

Se acordó que era un *programa de la red de universidades*, por lo que una universidad de AUSJAL puede certificar y otorgar el título a los estudiantes de otra, incluso en los casos en que una universidad no sea sede del programa. Un ejemplo fue el caso de Centroamérica, donde ninguna universidad participó como sede durante la primera edición, pero había participantes inscritos en las aulas virtuales de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Católica del Ecuador y Javeriana de Bogotá. En este caso, la Universidad Centroamericana de Managua, quien participa en el proyecto pero no pudo ser sede en la primera edición, otorgó los títulos.

En materia de finanzas, se acordó que las universidades no aplicarían la tasa que normalmente utilizan para el diseño de programas virtuales, ni cobrarían gastos administrativos por la gestión académica del programa, salvo los costos de la impresión de los títulos,

La organización:

Del lado de la Federación: Al igual que los otros programas y proyectos de la Federación, este proyecto tiene una Coordinación Ejecutiva, con un pequeño equipo de trabajo, una Comisión Internacional y enlaces en cada país en el que se desarrolla el proyecto. Esta Coordinación es responsable de las acciones que se requieren de parte de Fe y Alegría en cada uno de los países.

Del lado de AUSJAL: Durante la fase de diseño del programa la Secretaría Ejecutiva de AUSJAL coordinó la participación de la Red de Homólogos de Educación y el trabajo con la Federación. Una vez que el programa comenzó a ofrecerse, la Federación lleva la coordinación regional del programa pero, en los casos en que se requiere, cuenta con la colaboración de la Red de Homólogos de Educación y la Secretaría Ejecutiva de AUSJAL.

Hasta ahora, la ejecución del proyecto se ha realizado mediante dos reuniones presenciales y aproximadamente unas 10 audioconferencias.

Tanto los acuerdos previos, como la forma en que se organizó el trabajo, han sido claves para la marcha de la iniciativa. Sería ingenuo ignorar que, al menos en nuestro caso, a veces surgen temores y falta de conocimiento entre las instituciones. Estos acuerdos y la manera un poco heterodoxa como se ha organizado el desarrollo de la iniciativa; por

ejemplo, el hecho que las universidades sean responsables académicos pero la FIFYA participe en el diseño conceptual y tenga la coordinación tecnológica, creemos que han facilitado la marcha de la iniciativa. Estos acuerdos, obviamente, no fueron espontáneos, ni fáciles. Creemos que el llamado a la identidad y misión común y, desde éstas, el que todos entendiéramos que se tenía que buscar un punto medio entre los intereses académicos, tecnológicos y financieros de Fe y Alegría y las universidades fue clave.

Veamos ahora otros obstáculos, los beneficios obtenidos y algunas lecciones que pensamos pueden ser de utilidad para el trabajo interuniversitario e intersectorial.

III. Dificultades, beneficios y algunas lecciones aprendidas de la experiencia

- **La existencia de un cierto grado de articulación institucional en ambas redes ha sido clave para el desarrollo de la iniciativa.** Sin la FIFYA y su Plan Global, y sin la articulación alcanzada en AUSJAL, con su Red de Homólogos de Educación, experiencias de este tipo son sumamente difíciles.

Igualmente, a partir de esta experiencia, vemos que la formulación y ejecución de **proyectos concretos**, con metas claras y que tomen ventaja de las nuevas tecnologías, es una buena estrategia para avanzar en el fortalecimiento de una red global de educación jesuita.

- **Diferentes organizaciones, un mismo espíritu y una misma misión.** Una lección aprendida y quizás una de las mayores dificultades de experiencias de este tipo, es entender que la FIFYA, las universidades y AUSJAL, obviamente, son *instrumentos organizacionales* con diferencias naturales entre sí; diferencias que se derivan de las áreas de trabajo y contextos en los que actúan. Cada uno tiene objetivos y modos de actuación distintos. Y esto debe ser así. Pero la *misión universal* es una. En la práctica diaria resulta difícil aceptar que nuestras organizaciones son simples instrumentos para la misión y, por lo tanto, se debe hacer un esfuerzo especial para superar la tendencia a la ceguera, los localismos y los celos institucionales a los que estamos expuestos, como consecuencia de estar organizados en diferentes instituciones.

- **La inercia organizacional de nuestras instituciones y el temor al cambio.** Para nadie es un secreto que nuestras universidades, al menos en el caso de América Latina, son estructuras a veces burocráticamente muy pesadas. La inercia organizativa y el temor al cambio, incluso de procedimientos de tipo académico-administrativo, fueron dos dificultades importantes que hubo que superar en esta iniciativa con Fe y Alegría. En esta experiencia, y en muchas otras de las impulsadas por AUSJAL, se ha tenido que negociar con las universidades el establecimiento de procedimientos y condiciones específicas para dichos casos.

- Pero, para superar la inercia y las cegueras organizativas o nacionales la buena voluntad, aunque necesaria no basta. **Es posible encontrar un punto medio entre las visiones y objetivos institucionales** si se tiene en cuenta que la misión es una y se pone a

la identidad en primera fila. El papel de las instancias de la coordinación de la Federación y de la Presidencia de AUSJAL, al apelar y hacer explícita la identidad y misión común, así como al definir claramente cada uno de los pasos y acciones que tenían que darse, fue clave para el desarrollo de esta iniciativa.

Como lección destaca, entonces, el importante papel que tienen las conferencias de provinciales, la Secretaría de Educación Superior y las autoridades de las redes educativas, junto con el fortalecimiento de la identidad ignaciana de los directivos de las obras y redes, en el fortalecimiento del trabajo intersectorial e interregional.

Los beneficios mutuos:

Nos han pedido que resaltemos los beneficios que tanto para la FIFYA y AUSJAL ha tenido la experiencia. Más allá de los beneficios directos, como la formación de los educadores y la experiencia ganada por ambas instituciones en el desarrollo y gestión de programas virtuales internacionales a nivel universitario. Creemos que el fortalecimiento de los vínculos entre ambas redes es el beneficio más significativo.

El trabajo en red es un poderoso instrumento para el cumplimiento de la misión y el fortalecimiento de la identidad. Las redes no sólo generan sinergias entre nuestras instituciones y permiten replicar experiencias exitosas o evitar cometer los mismos errores. El trabajo en red refuerza y potencia nuestro sentido de pertenencia a una obra que va más allá de nosotros, de nuestras instituciones, de nuestros países. Además el trabajo en red refuerza la búsqueda de la excelencia y la convicción de la importancia y el valor agregado de la labor de cada uno de nosotros.

Y en la creación de redes no podemos dejar de resaltar el papel que las tecnologías de información y comunicación tienen al propiciar la creación de espacios virtuales que permiten potenciar la construcción de identidades institucionales comunes.

Dada la complejidad de los problemas y demandas que plantean nuestras sociedades, para dar una respuesta efectiva a los mismos la estrategia tiene que apoyarse en el fortalecimiento del trabajo en red, tanto entre nuestras universidades, como con las otras redes educativas y sociales jesuitas. No se puede comprender, por ejemplo, el tema de la pobreza y la desigualdad en países en desarrollo, ni se puede enseñar o investigar sobre la problemática ambiental, o sobre la nueva arquitectura institucional global que el mundo está exigiendo, si no se trabaja desde una perspectiva regional y global.

Lo anterior implica algo más que un mero cambio de nombre y terminología. El concebirnos y trabajar en red exige un cambio paradigmático en nuestras instituciones, tanto en forma como éstas se organizan, como en el estilo de trabajo. El trabajo en red necesariamente supone ir más allá del viejo esquema organizativo de nuestras universidades e involucra un trabajo matricial e interdisciplinario.

Este cambio paradigmático supone un cambio cualitativo en nuestra forma de organizarnos y modo de proceder. Implica un cambio en nuestra cultura organizativa, ya

que supone el pensarnos con los otros. Por ejemplo, pensar permanentemente qué de lo que hacemos bien puede ser “exportable” y al mismo tiempo qué de lo que hacen los otros puede ser replicado en nuestra institución. Igualmente, las redes internacionales no pueden organizarse bajo el viejo esquema “weberiano” de estructuras piramidales. El trabajo en red sólo es posible bajo el principio de una sana descentralización de funciones y, al mismo tiempo, una coordinación efectiva, para evitar la dispersión y duplicidad de esfuerzos.

A modo de cierre:

Finalmente y a modo de cierre, permítannos señalar que el avanzar hacia el fortalecimiento de la red jesuítica global es una tarea ardua y de largo aliento. Pero ésta es ineludible e impostergable. Y esto la convierte en una labor apasionante. El tamaño o la complejidad de nuestras instituciones, las diferencias de idiomas, las distancias o las presiones del día a día no pueden ser excusas. En referencia a San Ignacio, decía el Padre Polanco, que éste poseía “...en un grado extraordinario ciertos dones naturales de Dios: gran energía para iniciar empresas arduas, gran constancia en continuarlas y gran prudencia en dirigirlas a su fin” Pidamos a Nuestro Señor para que lo que era virtud en San Ignacio, se convierta en nosotros en destrezas adquiridas para nuestro quehacer diario.