



Centro de Reflexión y  
Planificación Educativa

*Hacia la consolidación del Cuerpo Educativo SJ de Venezuela*



# **ASAMBLEA DE EDUCACIÓN 2010**

## **Propuestas para la Formación del Personal de las Obras Educativas S.J. de Venezuela en Identidad y Misión**

### **CONTENIDO**

Introducción	Pág. 3
I. Definiciones y Motivaciones	8
II. Lineamientos para una Política de Formación	21
III. Posibles Programas Comunes	37

**COMPAÑÍA DE JESÚS  
PROVINCIA DE VENEZUELA  
Editado por CERPE  
Caracas, 7 de Junio 2010**



## INTRODUCCIÓN

En la **Asamblea de Educación del año 2009** se estudiaron los Decretos 2 (Un fuego que enciende otros fuegos: redescubrir nuestro carisma), 3 (Desafíos para nuestra misión hoy) y 6 (Colaboración en el corazón de la misión) de la Congregación General 35, y el borrador final del documento de la Puesta al Día del Plan Apostólico 2009-2014 de la Provincia de Venezuela, como **marco referencial para las planificaciones** de las obras educativas y fuentes de inspiración de su **identidad y misión**.

A la luz de estos documentos y presentaciones en la Asamblea 2009, se reflexionó sobre los “**criterios y valores que mueven nuestras obras**”. A los propósitos de este documento, interesa destacar algunas características que, según la lista producida por los grupos de trabajo, deberían estar presentes en las instituciones educativas de la Compañía:

- La Persona: entiende y vive la misión de la Compañía.
- La Espiritualidad y el sentir con la Iglesia: la reflexión sobre la realidad, el discernimiento orante, EE.EE para directivos, docentes...
- La Formación Integral: formación permanente en sintonía con la misión de la Compañía, preparación y apoyo a los directivos que animan las obras.
- La Pastoral Educativa: eje vital de todas las obras, la expresión de la fe.
- La Gerencia: reconocimiento de una misión y lenguaje comunes, lo espiritual como punto de arranque.
- El Trabajo en red: intercambio, articulación y producción de conocimiento cooperativo.

En la evaluación de la Asamblea del 2009, entre las implicaciones para las obras y los aspectos que se debieran profundizar más, se insiste en: (a) la revisión permanente de su identidad y misión, así como los compromisos y retos que de ellas se derivan en el accionar de las obras y a nivel personal; (b) la **profundización de la**

**formación** en la identidad, en la espiritualidad, en pedagogía ignaciana, en el acompañamiento-discernimiento, en el servicio social desde la fe y la justicia, y en el trabajo pastoral; (c) la necesidad de **unificar propuestas de trabajo y de formación** y de ahondar en los **“rasgos que nos unen” en la misión**, para tomar conciencia de sus implicaciones.

Como una de las conclusiones, la Asamblea recomendó elaborar una **“Propuesta concreta de articulación de todos los planes de formación (del personal), con énfasis en la espiritualidad y pedagogía ignaciana”** encomendando la tarea a CERPE.

En respuesta a esta petición, desde septiembre de 2009 CERPE se dio a la tarea de recolectar la información sobre los planes de formación de las obras educativas, así como también los de otras obras que las apoyan o complementan su acción. Hacia finales de marzo de 2010 se logró una información si no total, suficiente para aportar una visión de conjunto sobre los énfasis de la acción formativa respecto a las dimensiones que se desprenden de las opciones y objetivos del PAPV, los grupos atendidos y la magnitud del esfuerzo.

Además, CERPE y el Centro de Espiritualidad y Pastoral (CEP), en acuerdo con la Asociación de Colegios Societatis Iesu (ACSI) asumieron el reto del diseño de un plan integral de formación que respondiera a necesidades comunes de los colegios, con énfasis en la espiritualidad y pedagogía ignaciana. Es un plan a tres años, cuya ejecución comenzó este curso 2009-2010, por lo que todavía no es pronto para apreciar su impacto.

A la luz de la información recogida y los resultados del estudio “Planes y Actividades de Formación del Personal de las Obras Educativas. Informe Descriptivo de la Situación”, en la Asamblea de Educación de 2010 nos hemos preguntado si podemos llegar a una articulación de todos los planes de formación existentes en las obras, tal como se señala en la recomendación de la Asamblea 2009.

Una revisión de los planes recolectados revela una **gran diversidad de orientaciones y énfasis de atención**. Y era de esperar habida cuenta de la diversidad de perfiles, particularidades en su identidad y misión, complejidades internas de gestión y magnitudes del personal de las obras que conforman el área educativa de la Provincia. Vemos más claro que no se puede organizar con un único plan y estrategia la formación que requieren los distintos grupos del personal de todas las obras.

En los planes y actividades que llevan las obras hemos visto que cumplen **propósitos diferenciados**. Sólo una parte (30% de los planes y 31% de las actividades) tienen propósitos de formación humano-cristiana o integral que la incluye, pero en muy contados casos y no en todas las obras el carisma ignaciano constituye el fundamento de la formación e invitan a la vivencia de la espiritualidad. Hemos visto también un énfasis importante en la formación pedagógica (el tema se trata en el 66% de los planes y el 59% de las actividades), sin embargo también en contados casos se trabaja específicamente el tema de la pedagogía ignaciana. Hay que considerar que los planes y actividades estudiados, en su mayoría, corresponden a Fe y Alegría, donde la formación se enmarca en un Ideario común compartido por las congregaciones religiosas que forman parte del movimiento, Ideario que refleja lo esencial y más profundo de la espiritualidad cristiana y los valores evangélicos asumidos desde su identidad y misión.

En el estudio de los planes y actividades en ejecución, y más a partir de las exposiciones y el compartir de experiencias en la Asamblea de 2010, se ha constatado que las obras hacen un **esfuerzo importante** para la formación de su personal, que lo hacen con muchísimo **profesionalismo, mística y amor**. Por otra parte se ha puesto en evidencia que hay planes cuyos diseños, procesos y contenidos pueden servir a los propósitos de otras obras tanto del área educativa como del área social. Y, como era de esperar, existe una gran apertura y disponibilidad para compartir y articular acciones.

Sin embargo, se reconoce que todavía se necesita y se puede hacer más para la formación del personal en identidad y misión, que es una tarea permanente para todas las obras que debe ser asumida en el hacer cotidiano.

A la luz de los estudios realizados y de los intercambios producidos en la Asamblea del 2010, se desprende que **no es posible la articulación de todos los planes existentes**. Por otra parte, se advierte que **no es consistente** con las particulares expresiones de identidad y misión de las distintas obras, un **énfasis en la espiritualidad y pedagogía ignacianas en todas las propuestas formativas** como se esperaría, si bien se coincide en reconocer la importancia y necesidad de la existencia de espacios y procesos, propios o comunes, que puedan contribuir a su conocimiento y apropiación por parte del personal.

Lo que sí se ve posible, y en la Asamblea de 2010 se ha apreciado acuerdo al respecto, es la formulación de **lineamientos de política** para el conjunto de obras que orienten los procesos de la formación del personal, así como el diseño y ejecución de **programas comunes**, que complementen los existentes en las obras para atender la profundización de la formación en general y de los equipos directivos en particular. Todo ello en respuesta a lo señalado en el objetivo 7 de la Puesta al Día del PAPV: “Fortalecer la identificación de colaboradores y del **personal** de nuestras obras con la misión, el modo de proceder, los valores y la espiritualidad que acompaña nuestra propuesta apostólica”.

Un borrador de este documento se llevó a la Asamblea de Educación para la consideración de los participantes. **La presente versión incorpora las adiciones y modificaciones sugeridas** en los grupos de trabajo, así como las recibidas en una segunda ronda de consultas realizada luego de la Asamblea, en todo cuanto fue posible, armonizando opiniones y cuidando la coherencia de las propuestas.

Es importante resaltar que este documento **se refiere solamente a la formación del personal de las obras educativas**, en otras palabras: las personas que ejercen funciones de dirección,

docente, de apoyo profesional, administrativas y de servicio, ya sea por relación contractual o por compromiso voluntario, en cualquiera de sus instancias organizativas incluyendo las asociaciones civiles y fundaciones que las respaldan, apoyan o promueven.

En el personal de las obras educativas hay miembros **jesuitas** y de **otras congregaciones religiosas masculinas y femeninas**. Pero, en su mayor proporción, se trata de “**laicos**” en el sentido más amplio de la palabra, en su mayoría seguramente cristianos católicos con distintos grados de formación y vivencia religiosa, pero también los hay de otras iglesias cristianas, otras religiones y no creyentes. Entre los laicos cristianos hay quienes tienen formación y vivencia de la espiritualidad ignaciana desde los EE.EE, quienes conocen de ella por lecturas y conferencias, quienes no han tenido la oportunidad de conocerla pero que lo desean y otros que a lo mejor no les interesa. A esta variada población debemos dirigir la atención formativa en nuestras obras.

Lo que se trata es de **la formación** del personal de las obras educativas **como compañeros y compañeras** que se experimentan **corresponsables en su misión**.

El documento se ha organizado en tres secciones. En la primera se presentan los presupuestos que enmarcan las propuestas: **definiciones y motivaciones** básicas. En la segunda, los **lineamientos de una política de formación del personal** en las obras del Área de Educación. Y en la tercera, ideas para la futura elaboración de **posibles programas comunes** en las obras que vean en ello oportunidades para profundizar o complementar los esfuerzos propios para la formación de su personal.

Tocará a las obras asumir y adecuar tanto los lineamientos de política como los procesos de formación que aquí se proponen a sus contextos; así también, de ser el caso, decidir la selección y adaptación de cursos que hoy día ofrecen las distintas obras en acuerdo interinstitucional. Igualmente, dependiendo de las decisiones que se tomen en la Comisión de Educación y el Equipo Rector del Plan Apostólico de la Provincia de Venezuela, les tocará definir su participación en los procesos de **elaboración**,

**contextualización y ejecución del marco común, así como de los programas comunes de formación**, según las orientaciones que contenga la versión final de este documento.

Confiamos que en la Asamblea 2011 todos podamos dar cuenta de los avances y logros alcanzados, así como los aprendizajes y nuevas luces que ganemos sobre el tema.

## **I. DEFINICIONES Y MOTIVACIONES**

### **1. ¿De qué hablamos cuando nos referimos a la Identidad y Misión de una obra de la S.J.?**

La **identidad de las obras** de la Compañía se refiere a los **rasgos propios** de su cultura organizacional, que a lo largo de los años, a través de su historia, por la espiritualidad vivida, los sueños, planes, acciones y resultados, se han vuelto significativos para sus miembros en orden a responder a la misión que se les confía.

La identidad es aquello que da consistencia a una obra educativa, sus principios fundacionales y su modo de ser y hacer en sintonía con la misión propia. En su expresión verbalizada, la identidad recoge lo **esencial de la naturaleza de la obra**, lo que es y sus valores en vinculación a su quehacer. El impacto de ese hacer en la sociedad como manifestación efectiva de la identidad y misión de una obra, su modo de proceder y cultura organizacional, unidos a las distintas formas y canales (verbales, no verbales y simbólicos) que la misma utiliza para promover tanto el sentido de pertenencia en sus miembros, como su proyección a la misma sociedad, configuran la **imagen** pública (percepción) que se tiene de la obra.

La identidad y misión de la obra al ser conocidas y asumidas de modo personal-colectivo es lo que **motiva un compromiso de mayor alcance** del que se pudiera lograr de modo aislado e individual. En nuestro caso, la identidad y misión que nace de la espi-

ritualidad que acompaña la propuesta apostólica de la Compañía de Jesús es la que da sentido y consistencia a toda nuestra acción educativa.

Cada obra educativa de la Compañía tiene un modo particular de concretar su identidad-misión y de expresarla objetivamente en sus idearios, planificaciones, proyectos y reglamentos, etc., y más subjetivamente en la imagen de la misma que se configura a lo interno y externo. Por eso existe tanta riqueza y diversidad (y a distintos niveles), desarrolladas como colegios, centros o procesos educativos. Ningún centro de Fe y Alegría es igual a otro, así como ninguna universidad o instituto universitario.

Pero esta variedad y riqueza adquiere su coherencia en los **rasgos que son comunes** a todos los emprendimientos apostólicos de la Compañía de Jesús y que las une en una **misión universal**: el servicio de la fe y la promoción de la justicia en diálogo cultural e interreligioso, según lo propuesto en las últimas Congregaciones Generales. En Venezuela, esta misión general se concreta en las opciones y objetivos del Plan Apostólico de la Provincia de Venezuela 2000-2020 y en el documento de su Puesta al Día 2009-2014, mirando la realidad de nuestro país y los retos de las obras de la Provincia.

No todos los rasgos que se describen a continuación están presentes con el mismo énfasis en las obras educativas de la Provincia. El espíritu apostólico que las anima es el mismo, pero en cada obra hay una creatividad y fines específicos que introducen énfasis y particularidades.

## **2. ¿Cuáles son las características comunes de las obras de la Compañía y las propias de las obras educativas?**

La Congregación General 35, en su Decreto 6, nº 10, define las **características fundamentales** de una obra de la Compañía: además de los rasgos propios de una obra ignaciana, asume la misión de la S.J., y está ligada jerárquicamente al P. General.

Entre los **rasgos propios** de las obras ignacianas, a modo de resumen, cabe citar las siguientes:<sup>1</sup>

1. **La globalidad de la Misión:** (a) existe un proyecto concreto que define la misión, visión y opciones fundamentales de la obra entroncado en la misión de la Compañía y en la Provincia, expresado en clave de fe y justicia; (b) la obra discierne de continuo a fin de dar lo mejor de sí misma; (c) la persona ocupa un lugar central, tanto en lo referente a los destinatarios, como a los agentes de la misma; (d) la obra está inculturada en la realidad social, cuida y promueve el diálogo fe-cultura; (e) desarrolla el sentido de “sujeto apostólico” provincial y de cuerpo eclesial.
2. **Fomento de la Comunidad – Fraternidad humana:** (a) trabaja por construir un sentimiento de pertenencia; (b) un modo de gobierno transparente con procesos de discernimiento orante en común de acuerdo al peso de las decisiones; (c) formación orientada al crecimiento de las personas y del sujeto apostólico; (d) procesos de incorporación y promoción de equidad que garanticen la misión e identidad ignaciana de la obra; (e) respeto de los principios éticos; (f) abordaje conciliador de los conflictos internos; (g) transparencia económica y financiera.
3. **Anuncio de la fe:** (a) manifiesta la plausibilidad cultural de la fe; (b) ofrece caminos de crecimiento en la fe y espiritualidad; (c) constituye un foro de encuentro desde la fe, en diálogo con concepciones plurales del mundo.
4. **Promoción de la justicia y la solidaridad:** (a) implicada en causas justas y conocidas públicamente por ello; (b) cercana a los pobres; (c) ejerce su apostolado con criterios de pobreza evangélica; (d) analiza críticamente la realidad; (e) asume y afronta los conflictos sociales.

---

<sup>1</sup> Resumen de los rasgos descritos en el documento: “Rasgos propios de las Obras de la Compañía de Jesús”, de la Provincia de Loyola.

En lo que respecta a **las obras educativas**, una referencia fundamental sigue siendo el documento “**Características de la Educación de la Compañía de Jesús**” aprobado por el P. General en 1986. Una síntesis de las **28 características** explicadas en el documento original es la siguiente (entre paréntesis se coloca el número de la característica respectiva):<sup>2</sup>

“La educación en la Compañía es un instrumento apostólico (4) al servicio de la Iglesia y la sociedad (19), llevado conjuntamente con laicos (23) profesionalmente preparados (28), en comunidades educativas (24) organizadas internamente con estructuras (25), medios y métodos (26) y, externamente, a través de una red de escuelas y colegios con finalidades comunes (27).

Mediante una pedagogía activa en la que el centro del proceso es la persona del alumno (7) al cual hay que acompañar especialmente (6) pues será el sujeto de su propia formación a lo largo de su vida (8), se persigue su excelencia humana y no sólo intelectual (21) y la realización personal de sí mismo (10).

Para ello pretende la formación integral (2), o sea, su preparación para la vida (4) y compromiso activo con ella (15), lo cual implica el conocimiento (11) y afirmación de la realidad del mundo (1), es decir,

- formación religiosa (3) y en valores (9), en diálogo con la ciencia y la cultura (5), que propone a Cristo como modelo (12), proporciona atención pastoral (13), celebra la fe personal y comunitariamente (14), invita a una participación activa en la Iglesia (20) y da testimonio de vida (22) y

---

<sup>2</sup> Síntesis tomada del documento titulado “El perfil del estudiante que pretendemos formar en una institución educativa ignaciana” de Leonardo Rincón, S.J. en [www.aceja.org/documentos/rincon.doc](http://www.aceja.org/documentos/rincon.doc)

- formación sociopolítica que sea expresión de una fe que realiza la justicia (16): hombres y mujeres de servicio para los demás y con los demás (17) con particular preocupación por los pobres (18).”

En el documento “**Pedagogía Ignaciana: un planteamiento práctico**” de 1993, se reafirman estas características básicas y se explica cómo introducir los objetivos e ideales propuestos en la dinámica educativa cotidiana con el “Paradigma Pedagógico Ignaciano” (PPI). Este paradigma se inspira en la propia experiencia existencial de Ignacio; propone un proceso de interacción constante del situarse en el **contexto**, la apertura a la **experiencia**, la **reflexión** sobre su significado, la **acción** para la transformación de la persona y de la realidad en que vive, y la **evaluación** entendida como revisión del proceso y sus resultados.

Otro documento que sirve de marco de referencia es el “**Proyecto Educativo Común –PEC- de las Instituciones Educativas de la Compañía de Jesús en América Latina**”, aprobado por la CPAL en 2005. En este documento se propone una **misión común** para las instituciones:

“Colaborar con la misión evangelizadora de la Iglesia, ofreciendo una formación integral de calidad a niños y niñas, jóvenes y adultos, a la luz de una concepción cristiana de la persona humana y de la sociedad, a través de comunidades educativas que vivan la sociedad justa y solidaria que queremos construir, comprometiéndolas a participar significativamente en la definición de las políticas y prácticas de la educación pública tanto de gestión estatal como privada en los diversos países de la región.”

Mirando al contexto de la región y luego de explicitar una visión compartida, el PEC propone que las obras trabajen en torno a un conjunto de 11 núcleos: Identidad en la Misión; Comunidad educativa; Impacto en la sociedad y en las políticas públicas; Pluralismo cultural y fe cristiana; Valores que queremos promover; Procesos educativos; Nuevas formas de enseñar y aprender; Fomento a la investigación; Nuevo diseño organizacional y gestión

eficaz; Cultura evaluativa y renovación continua; Continuo educativo y redes cooperativas. Respecto al núcleo de **Identidad en la Misión** plantean los siguientes lineamientos:

1. Constituir un nuevo sujeto apostólico, integrado por educadores jesuitas, laicos, laicas, religiosos, religiosas y sacerdotes que se forman y trabajan juntos, compartiendo una misma misión.
2. Educar de forma coherente con la espiritualidad y la visión ignaciana de Dios, del ser humano, del mundo y de la sociedad, para facilitar la respuesta personal al amor de Dios.
3. Articular fe y justicia, asumiendo con mayor vigor la opción preferencial por los pobres.
4. Formar hombres y mujeres “para los demás” y “con los demás”.
5. Leer permanentemente el contexto de forma crítica, buscando que la educación responda coherentemente a los desafíos encontrados.
6. Desarrollar y enriquecer, a través del currículo, el diálogo entre fe y cultura, fe y ciencia, fe y razón.

Para ello, proponen, entre otras líneas a trabajar: que las comunidades sean educadoras, que cada institución defina el perfil del estudiante que quiere contribuir a formar y el del profesor que se requiere para ello, que se asegure la formación del personal en sus competencias y espiritualidad ofreciendo oportunidades de vivir experiencias fundantes de fe madura, un modo de proceder educativo y un estilo de gestión coherentes con las Características de la Educación de la Compañía de Jesús, que se estimule a los docentes a investigar y formarse como educadores capaces de producir conocimiento, que se desarrolle una cultura evaluativa coherente con la identidad, y que se forme entre las instituciones un complejo de relaciones cooperativas en función de objetivos comunes.

Las características que se señalan como propias de las obras educativas, se desprende de los rasgos comunes que identifican a las obras de la Compañía. Como se puede apreciar, existe una gran coherencia y una concreción progresiva en los planteamientos de los documentos citados. Son marco de referencia de la identidad y misión; por tanto, también constituyen marco de referencia para las políticas y propuestas de formación del personal en las obras.

### **3. ¿De qué hablamos cuando nos referimos a la formación del personal de las obras educativas en Identidad y Misión?**

El objetivo 7 de la Puesta al Día del PAPV nos dice *“Fortalecer la identificación... del personal de nuestras obras con la misión, el modo de proceder, los valores y la espiritualidad que acompaña nuestra propuesta apostólica”*. **Aplicado al caso del personal de las obras educativas:**

- Fortalecer. Implica el reconocimiento de que existe algún grado de identificación en el conjunto del personal pero que no es lo suficientemente sólido o consistente, o que la misión a la que estamos llamados demanda un mayor grado de conocimiento, coherencia y compromiso entre el creciente número de personal laico que hoy integra el cuerpo apostólico en nuestras obras. Implica, por tanto, intensificar la acción formativa que realizan las obras.
- Identificación. Adhesión, unión de ánimos, compromiso, el hacer “propia” la identidad de la obra en sus principios, valores, rasgos que la caracterizan, o al menos comprensión, acuerdo y simpatía por parte de quienes tienen convicciones religiosas diferentes y los no creyentes.
- Personal. Personas que mantienen un vínculo laboral, sea a título contractual, o de voluntariado, ejerciendo funciones directivas, docentes, profesionales, administrativas y de servicio en la estructura organizativa de las obras (inclu-

yendo los órganos de las asociaciones civiles que las promueven), co-participando con la Compañía de Jesús en la tarea apostólica. Se trata de personas que no pocas veces poseen o están abiertas a una vinculación de compromiso tanto efectivo como afectivo con la identidad y misión de la obra que es preciso cultivar. Incluye jesuitas, miembros de otras congregaciones religiosas y laicos cristianos católicos con distintos grados de formación y vivencia religiosa, pero también los hay de otras iglesias cristianas, otras religiones y no creyentes.

- Misión. La misión universal, como se concreta en la propuesta apostólica del PAPV en su focalización de la Puesta al Día, y en la formulación de la misión específica de cada obra.
- Modo de proceder. En el caso de las obras educativas, un modo de proceder coherente con las características comunes de las obras de la Compañía y las propias de las obras educativas, iluminado por los elementos nucleares del modo de proceder ignaciano que se explicitan en el apartado nº 5 de esta sección.
- Valores. Los siguientes, entre otros que enfatice cada obra en acuerdo a su misión y visión: justicia, libertad, igualdad, respeto a la diversidad, participación, fraternidad, solidaridad, amor, servicio a los demás, paz, honestidad, contemplación y gratuidad.
- Espiritualidad. La que se deriva del Evangelio y de los EE.EE. como un camino concreto de comprenderlo.

En dicho objetivo se señalan ocho acciones que vienen a perfilar los campos específicos de la formación del personal.

- 1) Cultivar el carácter evangelizador de nuestras obras.
- 2) Fortalecer las dimensiones de identidad y misión.

- 3) Implementar en nuestras obras programas de formación y acompañamiento del personal (profesionales, personal administrativo y obrero)
- 4) Impulsar la formación específica para cuadros de dirección en nuestras obras.
- 5) Desarrollar un plan de formación que permita fortalecer la espiritualidad y las capacidades de trabajo de los jesuitas y laicos que integran los distintos sectores apostólicos.
- 6) Brindar al personal la posibilidad de los EE.EE. y de crecimiento en la espiritualidad ignaciana.
- 7) Mantener las instancias de alimentación de la fe (eucaristías, encuentros, acompañamiento, formación, oración) para las personas y grupos interesados.
- 8) Desarrollar y fortalecer las relaciones laico-jesuitas en el ámbito laboral, de colaboración, de responsabilidades y de dirección.

#### **4. ¿Para qué y por qué necesitamos formar al personal de las obras educativas en Identidad y Misión?**

Para descubrirnos como compañeros y compañeras que se experimentan corresponsables en la misión. Como lo explicó el P. Arturo Peraza, Provincial de la S.J. en Venezuela, en la presentación de la Asamblea de Educación 2010:

“Las opciones del Plan Apostólico de la Provincia, que nos sirven de marco orientador en este tiempo, nos invitan a formar y acompañar la constitución de sujetos, lo que implica... la necesidad de formarse y dejarse acompañar... Nuestra misión... es formar y acompañar personas. Pero eso no será posible si antes no nos hacemos y nos dejamos hacer a nosotros mismos personas...”

...nos toca afirmar nuestra identidad, no con base a simples conocimientos, sino con base a una honda experiencia en la

vida espiritual, que nos permita acompañar a otros en el camino de irse haciendo personas al modo de Jesús. Así ser y hacer se convierte en una misma tarea; identidad y misión son dos dimensiones de una única realidad, en la cual debemos formarnos y formar...

Por otra parte, en el Área de Educación estamos obligados a mantener y profundizar la **calidad educativa** desde la realización y fortalecimiento del sentido de la **identidad y misión** de cada obra, y no sólo desde las visiones pedagógicas, curriculares, socio-políticas y gerenciales en boga. Enseñamos y formamos a los demás desde lo que sabemos, hacemos, sentimos y somos, desde nuestros valores, creencias y visión del mundo, desde las capacidades humanas y profesionales que hemos podido desarrollar.

Tanto el perfil de los alumnos que se busca formar en las obras educativas, como las tareas que las mismas asumen en respuesta a su identidad y misión apostólica, requieren de su personal un perfil de formación y capacidades en consonancia. Es un perfil que hay que alentar y desarrollar en el personal desde la **formación** y el **acompañamiento**, por supuesto, **con respeto** a las **opciones personales** de vida de cada quien y los **diversos carismas** de las congregaciones con las que trabajamos.

También, con gran **respeto a las especificidades de las obras** en su propia identidad y particular misión y a los idearios institucionales, privilegiando **lo que nos une desde la inspiración cristiana y las raíces ignacianas**.

## **5. ¿Cuáles son los elementos nucleares de la Identidad y Misión que necesitamos fortalecer en las obras?**

Reconociendo que la identidad y misión de las obras educativas tienen en cada caso concreciones particulares, hay elementos nucleares que les dan sustento y conviene fortalecer a la par que se trabajan las dimensiones formativas que se explican en la sección siguiente:

- Búsqueda intencional de Dios en todas las cosas, apertura al amor a Dios y de todas las cosas en Dios; seguimiento de Cristo.
- El ser con y para los demás, el sentido del servicio libremente comprometido, solidaridad, compasión y opción por los más necesitados.
- Compromiso con la fe que realiza justicia, diálogo interreligioso, responsabilidad creativa con la cultura.
- Acercamiento a la realidad: análisis de contexto, diálogo con la experiencia, orientado a la acción, abierto a la evaluación.
- Comprensión de la espiritualidad ignaciana (Autobiografía, Constituciones, EE.EE., Diario Espiritual, etc.)
- El sentido del “magis” ignaciano para buscar el “mayor servicio y bien universal” y los medios apostólicos más efectivos para dar lo mejor de sí y para lograr los mejores resultados posibles en cada una de las obras apostólicas. Significa que nunca se está satisfecho con lo establecido, lo conocido, lo probado, lo ya existente; que las fronteras y las limitaciones son nuevos desafíos que encarar, nuevas oportunidades por las que alegrarse.
- Comprensión de los criterios de discernimiento (el bien más universal y duradero, la mayor urgencia, estar donde otros no están) y las prioridades apostólicas (preferencias u opciones) que se derivan de los retos identificados a nivel global, en la CG 35, y a nivel nacional en la Puesta al Día del PAPV.
- Espíritu y práctica del discernimiento ignaciano. Diálogo y reflexión compartida en los procesos de toma de decisiones.
- Liderazgo al estilo ignaciano, especialmente en los equipos directivos (formación de líderes en el servicio a los demás: personas que lleguen a ser buenos dirigentes, animadores de procesos participativos en las obras,

preocupados por el bien común, por la construcción de cada persona y de la comunidad educativa misma; capaces de poner sus talentos al servicio de la fe y la promoción de la justicia, para ejercer un liderazgo de solidaridad y compasión al estilo de Jesús).

## **6. ¿Qué dimensiones necesitamos atender en las obras educativas para formar en Identidad y Misión?**

La identidad y la misión tienen que ver con el ser y el hacer de las personas y las obras en su conjunto. De modo que formar en identidad y misión, en un primer momento, implica comunicarlas, informarlas para que sean comprendidas e interiorizadas en sus formulaciones por parte de todos los miembros del personal independientemente de sus convicciones religiosas, para fortalecer la identificación apelando a los valores humano-cristianos y principios pedagógicos que las sustentan, para que todos puedan, con unión de ánimos, constituirse en compañeros y compañeras en la misión que la obra lleva adelante. Y en el caso del personal que son miembros de las diferentes congregaciones religiosas con las que trabajamos, con gran respeto a sus particulares carismas, buscando en la riqueza de la espiritualidad cristiana lo que nos identifica como iglesia en la acción apostólica.

En lo posible y con gran respeto a las personas en sus opciones de fe, buscamos lograr que los miembros del personal hagan propios los elementos que sustentan y originan la identidad y la misión de las obras en las que trabajan, las actitudes y valores que las manifiestan, el saber y las herramientas que hacen posible un trabajo apostólico inspirado en ellas, con sentido del “magis ignaciano” para encarar los desafíos y limitaciones, y compromiso para dar lo mejor de sí. Se trata de alinear el perfil de formación que traen los miembros del personal en sintonía con la identidad, la misión y las propuestas educativas de la institución que las hacen vida.

Formar en identidad y misión en las obras educativas significa

formar en las siguientes dimensiones:<sup>3</sup>

- **Humano-cristiana**, para promover el conocimiento y crecimiento personal, la apertura a los otros y a la trascendencia, la comprensión de la Buena Nueva de los Evangelios, el conocimiento teológico y ético, el acercamiento a la espiritualidad ignaciana y la vivencia de los EE.EE. con acompañamiento.
- **Pedagógica**, clave para asegurar que en efecto se logren los resultados trazados en la misión educativa. Dentro de esta dimensión, el conocimiento y manejo de la pedagogía ignaciana, así como del Paradigma Pedagógico Ignaciano.
- **Gerencia y liderazgo**, necesaria en la formación del personal en general para asegurar una buena gestión en las obras, y en particular para la formación de los equipos directivos. Dentro de esta dimensión, el estudio y apropiación de lo característico del liderazgo ignaciano transformador, del discernimiento espiritual a nivel de la persona, y de la deliberación en las obras para la toma de decisiones consensuadas, maduras y compartidas.
- **Socio-política** en distintas vertientes que aportan al ejercicio de una **ciudadanía responsable, en comunidad y para la paz** (incluyendo aquí lo **económico-financiero**, lo **legal**, lo **cultural**, lo **ecológico** y lo **comunitario-popular**), que constituye complemento esencial del perfil de formación humano-cristiana de nuestro personal, no sólo para la educación del alumnado de las obras, sino también para el desarrollo de **la acción social comunitaria y la acción pública** que las mismas realizan en el cumplimiento de su misión apostólica. Y aquí también cabe insistir en el estudio y apropiación de lo característico del liderazgo ignaciano para una acción social a favor de los más pobres, excluidos y desprotegidos.

---

<sup>3</sup> En la sección III de este documento se desarrolla más ampliamente sobre énfasis formativos y contenidos de estas dimensiones.

El **conocimiento de la identidad y misión de las obras** constituye un eje que atraviesa estas dimensiones. Implica abrir espacios para el estudio y análisis de documentos comunes de la Compañía de Jesús en todas las obras, así como también los específicos de cada una de ellas.

Pero también significa **profundizar en la configuración del imaginario de la identidad**, con soporte en la expresión acordada y formalizada en los documentos institucionales, haciendo amplio uso de elementos simbólicos y rituales, la permanente recuperación y celebración de **la historia y el pensamiento fundacional**, así como la **creación de una cultura y clima organizacional**, que promuevan **sentido de pertenencia**, por la adhesión y vivencia tanto de los principios como de los valores que materializan la identidad de las obras.

En resumen: los **elementos nucleares del modo de proceder** que necesitamos fortalecer en las obras (ver sección anterior), las **dimensiones** arriba señaladas y **el eje del conocimiento de la identidad y misión** que la que las atraviesa constituyen una especie de **mall de referencia** para el diseño de planes y actividades de formación que concreten objetivos y contenidos contextualizados según las necesidades de los destinatarios y los lineamientos de política que a continuación se explican.

## **II. LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE FORMACIÓN**

Los lineamientos de política se refieren a los siguientes aspectos:

- 1) la necesidad de un punto de partida a nivel del Área de Educación y de cada obra que enmarque la acción formativa.
- 2) Los participantes: a quiénes formar y orientaciones para su formación.
- 3) El lugar de los EE.EE. en la formación del personal.
- 4) El papel de las coordinaciones o equipos de pastoral en la formación del personal.
- 5) El valor de la pedagogía ignaciana y su paradigma.
- 6) La cultura organizacional y el fortalecimiento de la identidad.
- 7) La coordinación y financiamiento de la formación.

## 1. Sobre el punto de partida

Es deseable que el Área de Educación cuente con un **documento orientador e integrador**, breve, concreto y preciso, **que aterrice el “Proyecto Educativo Común (PEC) de la Compañía de Jesús en América Latina”** en las obras de la Provincia de Venezuela, su contexto y sus realidades, que dé cuenta de lo común de la identidad y misión compartidas a la luz del PAPV y su Puesta al día, la visión de persona, sociedad e iglesia que anima el trabajo apostólico del Área en nuestro país, el conjunto de principios y valores humanocristianos e ignacianos que inspiran su accionar, los rasgos que las identifican en la tradición de la S.J., cómo la identidad ha sido interpretada en cada obra y los elementos que han resaltado, lo propio y característico de las propuestas de las distintas obras en relación de “continuo educativo”, las políticas y planes para la formación de personal, así como las principales orientaciones de gestión y de funcionamiento como “red”.<sup>4</sup>

El proceso de su elaboración, en consulta y acuerdos con las obras, ayudará a fortalecer el sentido de “cuerpo”, la confirmación de lo común en el corazón de la identidad y misión; también, una mayor unión en el Área para abrirse a proyectos colaborativos que sean de interés para todos. Este documento, en sí mismo, sería un material clave en las estrategias de inducción, para el diálogo y el estudio por el personal.

A nivel de cada obra, el punto de partida para la formación del personal es el **proyecto educativo institucional** o al menos, como señala el PEC, la definición que cada obra hace del perfil del alumno que está formando de modo realista, como “ideal posible”, y de las características de los educadores y

---

<sup>4</sup> Corresponderá a la Comisión de Educación de Provincia estudiar esta propuesta a los fines de determinar los responsables y el proceso que se deba seguir para la elaboración de este documento.

directivos que contribuirían a ello, así como también, el perfil que se espera de los demás grupos del personal que de un modo u otro apoyan y contribuyen a la educación del alumnado.

## **2. Sobre los Participantes: A quiénes formar y orientaciones para su formación**

Distinguimos los siguientes grupos de participantes: 1) El nuevo personal en etapa de inducción. 2) El personal en servicio (todo) para la mejora de su formación y crecimiento tanto personal como profesional, 3) Los miembros del personal que necesitan, buscan y desean oportunidades para profundizar su formación en temas de la dimensión humano-cristiana y, dentro de ella, el conocimiento y la vivencia de la espiritualidad ignaciana; o en temas de la educación, la pedagogía y el liderazgo de inspiración ignaciana; o en temas de la dimensión socio-política; en este grupo se incluye a los responsables y miembros de equipos de pastoral. 4) El personal en el ejercicio de funciones en equipos directivos y potenciales candidatos.

La atención de los grupos 1 y 2 es responsabilidad principal de cada obra, ya sea con planes y actividades propias y particulares o concertando esfuerzos con obras similares. Para la atención de los grupos 3 y 4, además de (o complementando) los esfuerzos de las obras, se puede adoptar una política de organización y oferta de programas comunes concertados entre distintas obras, como se propone en la sección III.

**2.1. El Personal en etapa de Inducción:** La temática principal debe ser la **identidad y misión** de la obra, su historia, así como el conocimiento de las propuestas educativas, la organización institucional, y lo que se espera de su participación. Esta formación mínima debe ser obligatoria para todo el personal (docente, directivo, administrativo, profesional, obrero, etc.), independiente-

mente de su filiación religiosa. **De todos se espera que conozcan, valoren y respeten la identidad y misión de la institución.** En lo posible, la inducción debería tener varios momentos a lo largo del año para profundizar en la visión de conjunto del área de educación de Provincia, los fundamentos de la identidad y misión de la obra, los rasgos de las obras educativas S.J. y los particulares.

En este año de inducción debería programarse alguna otra actividad formativa vinculada a la identidad de la obra: en el caso de los educadores, sobre la pedagogía ignaciana y/o la pedagogía de la educación popular en el caso de Fe y Alegría o la pedagogía de la educación superior según se trate; en los administrativos y obreros pudiera ser sobre temas de desarrollo personal y ética; en los nuevos directivos, sobre el modelo y procesos de gestión de la obra, el discernimiento y el liderazgo ignaciano.

Convendría que el departamento o responsable de Pastoral desarrollara, para todos los nuevos, una oferta de actividades de formación humano-cristiana, buscando a través de ellas el trato personal, para animar y orientar a los que deseen avanzar en la profundización del conocimiento de la espiritualidad ignaciana, en su formación teológica y/o en su compromiso como laicos cristianos.

Es importante que durante la inducción, de ser posible, las conferencias presenciales y los cursos virtuales se refuercen con el aporte de un mentor o acompañante con el que se pueda dialogar sobre la información recibida, compartir inquietudes y recibir orientación.

De un modo u otro la inducción se realiza en todos los colegios. Se pudiera pensar, como se recomienda en los aportes de los grupos de trabajo en la Asamblea 2010, que a través de ACSI/CERPE se recojan las experien-

cias, se sistematicen y se devuelvan a los colegios con estrategias y contenidos comunes mínimos.

Igual sucede en las universidades e institutos de educación superior. También en este caso convendría recoger las experiencias, sistematizarlas y promover su análisis.

**2.2. Mejora de la formación del Personal en Servicio.** En casi todas las obras existen planes y actividades, en especial dirigidos al personal docente y directivo, que apoyan la implementación de las propuestas y proyectos institucionales de mejora de la calidad de la educación, de la gestión y del trabajo en las comunidades. Por lo general son planes particulares con contenidos y tiempos específicos, que necesitan ser gestionados in situ desde las obras.

Para este grupo los lineamientos de política serían los siguientes: (a) Que en todos los planes y actividades formativas, al tiempo que se trabajan los contenidos profesionales que le son propios, se busque reforzar la identificación del personal con la misión, el modo de proceder, los valores, la espiritualidad y el modelo pedagógico de la obra. (b) Contemplar la oferta de espacios en los planes y actividades formativas, en acuerdo y/o potenciadas desde los departamentos o responsables de Pastoral, para la formación del personal en la dimensión humano-cristiana. (c) Buscar tiempos y modos de ofrecer los EE.EE con intensidades y modalidades compatibles con las posibilidades del personal que desee su vivencia. (d) Compartir experiencias, diseños, materiales, estrategias, etc., con obras que tengan preocupaciones similares para no duplicar esfuerzos. (e) Facilitar que el personal pueda participar en actividades de labor social. (f) Afinar los perfiles deseados de los docentes y equipos directivos, y determinar sus necesidades y demandas de formación. (g) Estudiar y atender las necesidades formativas del personal administrativo y obrero. (h) Aprovechar

al máximo las oportunidades de formación que existan en otros centros educativos y obras. (i) Organizar experiencias con obras similares para no multiplicar esfuerzos. (j) Hacer seguimiento y evaluación de los procesos de formación.<sup>5</sup>

Como acciones comunes complementarias, se podrían pensar en las siguientes: (a) Tandas de EE.EE organizadas por zonas o regiones para personal de distintos centros y obras. (b) Cursos de refrescamiento de la formación cristiana básica para adultos, con materiales impresos y por internet que puedan ser seguidos con mínimo acompañamiento de voluntarios, estudiantes de teología, etc. (c) Talleres de conocimiento y crecimiento personal, así como en herramientas de comunicación, negociación u otras, que puedan ser ofrecidos por estudiantes avanzados de psicología y profesionales voluntarios. (d) Diseño y oferta de un curso virtual sobre Pedagogía Ignaciana para quienes lo deseen.

**2.3. Profundización de la formación.** No en todas las obras existen los recursos ni el personal capacitado para ofrecer a quienes deseen profundizar su formación como laicos cristianos para una mejor y mayor colaboración en la misión apostólica de la Compañía, especialmente en lo que se refiere a la formación humano-cristiana, en lo propio ignaciano y en la dimensión socio-política. Sin embargo, desde cada obra, con la orientación y el apoyo de los jesuitas que en ellas trabajan o colaboran y los departamentos de Pastoral, se debe avanzar en la oferta de EE.EE., series de conferencias y conversatorios sobre aspectos de la espiritualidad, experiencias de trabajo apostólico con población marginada, etc. También,

---

<sup>5</sup> En lo que respecta a la evaluación de los procesos de formación, es conveniente pensar en el diseño de indicadores en identidad y misión en cada obra, que operacionalicen los elementos nucleares, de modo que se pueda apreciar el estado de la situación y progresos.

desde las instancias directivas se debe incentivar la participación del personal en cursos ofrecidos por el Centro de Espiritualidad y Pastoral (CEP), el Centro Gumilla, la UCAB (incluyendo el ITER), la UCAT, la AVEC, la AUSJAL, entre otras, en las áreas de Teología, Socio-Política, Pastoral, Valores, etc. En especial, las obras deben cuidar la formación de sus equipos de pastoral desde la acción interna y aprovechando para ello los cursos especializados de la AVEC, acuerdos con el Movimiento Huellas y las ofertas de formación teológica en las universidades y otras instituciones de Iglesia.

A este tipo de formación puede ser válida una fórmula de programas comunes como la emprendida en otros países que, partiendo de una instancia de la Provincia y bajo su responsabilidad, desarrollan programas nacionales con materiales y estrategias concebidos para dinamizar procesos formativos que combinan sesiones presenciales, estudio de textos existentes y módulos elaborados al efecto, trabajo a distancia, EE.EE. y comunicación/acompañamiento virtual.<sup>6</sup>

**2.4. Formación de los equipos directivos y candidatos potenciales.** Los equipos de dirección superior son los responsables de la orientación y visión estratégica de las obras de modo que preserven su identidad, misión y las características que son propias de la educación que promueve la Compañía de Jesús. Por ello, debe darse especial cuidado a los procesos de su selección, formación y acompañamiento de directivos, jesuitas y laicos, desde instancias de la Provincia.

Para la formación de directivos a nivel nacional y regional (actuales y posibles candidatos en preparación), desde la Conferencia de Provinciales de América Latina (CPAL)

---

<sup>6</sup> En la Sección III se concreta una propuesta en este sentido para la Provincia de Venezuela.

se ha impulsado el Diplomado de Gerencia Social Ignaciana en Latinoamérica. Es un curso que se ofrece para enriquecer la formación de miembros del personal que ejerce funciones gerenciales. Este diplomado tiene como propósito mejorar las prácticas de gestión al interior de las instituciones S.J., fortaleciendo el “modo de proceder ignaciano”. Comprende los siguientes módulos: Introducción, Gerencia Social, Identidad Ignaciana, Contexto y Enfoques de Desarrollo, Direccinamiento estratégico y planeación de proyectos en clave ignaciana, Gestión Humana, Gestión de recursos materiales y financieros, Redes y Alianzas; y un Proyecto de mejoramiento. Es importante asegurar que quienes en nuestro país tomen este curso tengan la posibilidad de complementar su formación con un proceso de EE.EE. ya sea en la Vida Diaria o en retiro de una semana.<sup>7</sup>

Si bien los equipos directivos de los colegios y escuelas pudieran optar por cursar este diplomado, en la mayoría de los casos se beneficiarían más con un programa de formación con un enfoque orientado a la gestión de lo pedagógico y la participación de los distintos actores para asegurar la concreción de las propuestas educativas. Por supuesto, también en este caso la formación debe estar enraizada en la identidad y misión de la obra. A nivel latinoamericano hay experiencias muy valiosas de formación de directivos de centros, unas presenciales otras que combinan estrategias con lo virtual. Sin embargo, conviene que podamos tener programas contextualizados en la realidad nacional, el marco legal y las propuestas educativas de nuestras obras.

---

<sup>7</sup> En la segunda consulta de este documento se ha propuesto que se estudie la posibilidad de ofrecer los módulos de este Diplomado por separado, a fin de que cada persona se fortalezca específicamente en las áreas de su interés o en las que tenga mayores debilidades. Es un tema que corresponderá estudiar a los promotores del Diplomado.

Desde la Federación Internacional de Fe y Alegría se impulsó en años recientes un proyecto para la elaboración de módulos para la formación de los equipos directivos de las escuelas, sobre temas que se vieron de interés y necesidad a nivel internacional. Se ha dejado a los países que diseñen sus propias estrategias para el uso de este material en la formación de los equipos directivos, seleccionando, adaptando y complementando. Las Oficinas Zonales de Fe y Alegría están trabajando en este sentido. Como esta tarea de formación no tiene final, conviene que sobre la marcha de este primer esfuerzo se vayan recogiendo las experiencias, evaluando las estrategias, etc., con miras a desarrollar, de modo coordinado, un programa nacional permanente que pueda servir no sólo a Fe y Alegría, también a todos los otros colegios y escuelas que forman parte de las áreas educativa y social de la Provincia, y a otros colegios y escuelas católicas y públicas en el país.

En todo caso, es importante que las obras prosigan con los planes y actividades en curso para la formación de sus equipos directivos profundizando el esfuerzo que realizan a lo interno, incentivando su participación en cursos sobre temas gerenciales que ofrezcan las universidades y otras instituciones, y creando condiciones para que sus integrantes puedan tener tiempos y espacios para su formación.

### **3. Sobre los Ejercicios Espirituales**

La experiencia de los EE.EE. es clave para la formación humano-cristiana del personal. La propuesta se debe concretar con ofertas de diversas intensidades y modalidades. Mientras se llega a alguna de ellas, se debe al menos provocar espacios para informar y conversar sobre los principios y procesos plasmados en los EE.EE. y sobre su pedagogía; facilitar la lectura de la vida y/o la autobiografía de Ignacio; y

aprovechar las oportunidades que se presenten en encuentros, conferencias, tiempos de oración, para promover el conocimiento interno de Jesucristo y la apertura al Creador. Siempre se debe posibilitar el diálogo con otros compañeros y compañeras de camino sobre los textos, en lo posible trayendo las propias experiencias y expectativas, de manera que se profundicen relaciones en el proceso y se logre la interiorización del material para un mayor compromiso.

Las obras deben explorar la demanda de EE.EE. y acompañamiento para coordinar entre sí, con el CEP y con los jesuitas que tengan disponibilidad para ello, las fechas de las tandas, así como la constitución de grupos dispuestos a vivir la experiencia de los EE.EE en la vida diaria, de modo que no se pierdan las oportunidades que en la Provincia se pudieran ofrecer.

#### **4. Sobre la Pastoral en las obras**

La pastoral educativa es eje vital de todas las obras, expresión de la fe y de su tarea evangelizadora. Una función muy importante que los coordinadores y equipos de Pastoral deben atender es el apoyo a las instancias directivas, en particular a las responsables de la formación del personal, en todo cuanto se refiere al fortalecimiento de su identificación con la misión apostólica de la obra, el modo de proceder, los valores y la espiritualidad ignaciana. Este trabajo requiere de estrecha concertación y supervisión superior, para que las programaciones de pastoral coadyuven más eficientemente los fines institucionales.

Por ello, en los colegios y escuelas, los coordinadores de pastoral deben ser miembros de los equipos directivos o, por lo menos, que la coordinación del área sea función encomendada a un directivo. Y en el caso de las universidades e institutos de educación superior, sería útil e importante que de algún modo, los coordinadores de pastoral tengan participa-

ción en instancias de gobierno. También es importante que las unidades de Pastoral desarrollen su plan de gestión, aprobado y apoyado desde las instancias de gobierno, incluyendo disponibilidad de recursos económicos, humanos, espacios físicos, etc.

Los coordinadores y equipos de pastoral deben tener un perfil que les permita dinamizar y acompañar dicha formación. Donde se vea necesario según los perfiles del equipo de pastoral, se debiera considerar modo de lograr el acompañamiento de algún jesuita dentro o fuera de la obra, sobre todo al momento de trazar la visión y líneas de trabajo de la acción pastoral de cara a la formación del personal. Donde se logre esta colaboración, podría invitársele a participar como asesor a nivel del equipo directivo cuando se traten materias relacionadas con la pastoral.

La Semana Ignaciana, en las obras que la celebran, debe ser un evento de importancia, cuidadosamente planificado no sólo para los alumnos y la comunidad educativa en general, sino muy especialmente para el personal, con actividades que contribuyan a un mayor conocimiento del carisma ignaciano y promuevan su interiorización.

En general, conviene repensar constantemente la acción pastoral en su concepción, objetivos y líneas de trabajo, en el marco de la identidad y misión de las obras, para integrar más la formación y la acción apostólica.

## **5. Sobre la Pedagogía Ignaciana y el Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI)**

El documento “Características de la Educación de la Compañía de Jesús” conecta la espiritualidad ignaciana y el modo de proceder pedagógico, señalando el camino por el que los educadores acompañan a los alumnos en su crecimiento y desarrollo. Incluye una perspectiva del mundo, de la

vida, de Dios y una visión específica de la persona humana ideal que se pretende formar.

El Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI) traduce en estrategias operativas la cultura educativa ignaciana. La CG 33 había recomendado que todas las actividades apostólicas y educativas, inspiradas en ella, fueran capaces de transformar el modo habitual de pensar por medio de una “constante interrelación de experiencia, reflexión y acción”. A este esquema inicial, se le añadió un elemento previo: contextualización, y uno final: evaluación. El PPI incorpora cinco elementos claves del proceso del aprendizaje y del crecimiento personal. Estos elementos se explican con detalle en el documento “Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico”, publicado en 1993, y han sido objeto de tratamiento en medios académicos y a partir de la experiencia en las obras educativas.<sup>8</sup>

Es importante que se tenga presente que la Pedagogía Ignaciana es más que el PPI, que hay una gran riqueza pedagógica en el documento “Características de la Educación de la Compañía de Jesús” y en muchos otros documentos de los Padres Generales, de jesuitas y académicos, incluso en proyectos educativos de los colegios, que han ahondado o iluminado el hacer educativo a la luz de lo fundamental ignaciano.

El PPI se fundamenta en la experiencia de Ignacio, pero, a partir de ahí, el paradigma asume e integra planteamientos actuales de teorías del aprendizaje de la psicología cognitiva, corrientes humanistas y de la educación personalizada, de la sociología e incluso de la pedagogía de la educación popular. Más que un “método” es un “meta-método”: se trata de un enfoque y de procesos que enriquecen la práctica de nuestros educadores en cualquiera de las obras. Por tanto, se recomienda su asimilación, profundización, divulgación y su uso en

---

<sup>8</sup> Para la consulta de los documentos mencionados y trabajos sobre el tema, la mejor fuente es [www.pedagogiaignaciana.com](http://www.pedagogiaignaciana.com)

todo cuanto se pueda en las estrategias de los planes y actividades de formación de nuestro personal.

## 6. Sobre la Cultura Organizacional

Cualquier acción formativa que emprendan las obras respecto a su identidad y misión, tiene que tener como fondo una cultura organizacional y un clima que las manifieste y contribuya a generar “**sentido de pertenencia**” y “**espíritu de cuerpo**”. Por tal entendemos **una actitud de compromiso afectivo y de identificación** con los valores que asume la colectividad como propios. La cultura y el clima se conforman en las conductas de los miembros y el hacer cotidiano, en las relaciones que se establecen, en las normas escritas y las no escritas que se asumen por tradición, en los procesos y espacios de comunicación, participación y toma de decisiones, en las visiones, creencias y aspiraciones de quienes hacen vida en las obras, y también en las percepciones que cada uno tiene del ambiente que le rodea en su calidad y motivaciones.

No es exagerado afirmar que **la identidad y compromiso con la misión se forman en la cotidianidad**. Por ello, los planes y actividades dirigidos a la formación del personal deben ser asumidos como un elemento más del hacer ordinario y, por tanto, de la cultura organizacional.

**Como refuerzo a los planes y actividades formales**, se recomienda intensificar el uso de los espacios de dirección colegiada y de coordinación para profundizar en el estudio de temas relacionados al trabajo educativo y las decisiones en curso, promoviendo su contextualización, la reflexión sobre la experiencia, la acción y la evaluación. Por otra parte, no está de más recordar aquí que tanto en la concepción o modelo de la organización formal de las obras (estructura organizativa, manuales de funciones, reglamentos, normas de convivencia, procedimientos...), como en las dinámicas de las relaciones humanas, decisiones y procesos que la hacen operativa se

debe cuidar de no contradecir los valores y el modo de proceder que acompañan la propuesta de la identidad y misión de las obras, sino más bien asumirlos explícitamente y alentar conscientemente su vivencia.

Es importante que las obras cuiden y cultiven su “**imagen**” para asegurar que las percepciones que se forman a lo interno y a lo externo de la organización, guarden relación y destaquen los verdaderos rasgos de su identidad y misión. No sólo se trata de una comunicación verbalizada de propuestas y logros. En una sociedad mediática es preciso poner a funcionar las expresiones simbólicas y rituales en ayuda a la configuración de un imaginario de identidad que refuerce los procesos de formación del personal. Cabe citar aquí el uso de logos, lemas y canciones que resuman lo fundamental que se busca transmitir y muevan afectos; celebraciones y eventos especiales en fechas históricas y en momentos propicios del tiempo escolar o litúrgico; la memoria de fundadores y personas con contribuciones que han marcado la acción apostólica; el compartir de vivencias y experiencias; páginas web bien diseñadas y mantenidas; carteleras con escritos, fotos e imágenes que capten atención; objetos de uso personal y para estudio y trabajo con logos y lemas institucionales; folletos informativos, documentos y bibliografía sobre identidad y propuesta de la obra, la Compañía de Jesús, la vida de Ignacio de Loyola, la educación ignaciana y el PPI, el liderazgo y la espiritualidad ignaciana fácilmente accesibles a los interesados; etc.

## **7. Sobre la Coordinación y Financiamiento de la Formación**

**En cada una de las obras** conviene que exista una instancia, funcionario designado o equipo coordinador adscrito al equipo superior de dirección, con responsabilidad por la formación del personal, para cumplir funciones como las siguientes: (a) Estudiar las necesidades de formación de los distintos grupos del personal. (b) Conjuntamente con el responsable o equipo

coordinador de Pastoral, definir y proponer al equipo directivo la estrategia de formación en la identidad y misión de la obra. (c) Elaborar o promover la elaboración de planes y actividades para la inducción y el mejoramiento de la formación y desempeño del personal en el marco del proyecto o propuesta educativa de la obra. (d) Desarrollar estrategias para la co-formación, la formación de formadores y acompañantes, buscando potenciar los talentos humanos de la obra. (e) Proponer y acordar con los directivos la creación y continuidad de espacios (tiempos, etapas, lugares, estrategias...) para la formación en la programación regular. (f) Conjuntamente con las unidades de informática educativa, promover el diseño de cursos que hagan uso de las plataformas informáticas y la constitución de comunidades de aprendizaje en red sobre temas de la formación. (g) Alimentar la página web institucional con información relativa a la programación de la formación, documentos básicos sobre la identidad y misión de la obra y sobre la Compañía de Jesús, enlaces a páginas similares de otras obras de la Provincia y una biblioteca de recursos de apoyo a la formación en general en la que se preserven los módulos, guías y materiales producidos. (h) Promover la articulación de esfuerzos con otras obras para el diseño y ejecución de planes y actividades comunes de formación. (i) Informar al personal de las oportunidades que se les ofrece dentro y fuera de la obra y motivarlos en su participación. (j) Hacer seguimiento y evaluación de los procesos formativos y sus resultados. (k) Procurar la vinculación de la formación con los planes de carrera del personal donde existen. (l) En los colegios y escuelas, llegar a acuerdos con otras instancias que demandan procesos formativos (por ejemplo, la AVEC) para concertar esfuerzos y evitar sobrecargas en las obras y los sujetos. (m) Estudiar las necesidades de financiamiento de la formación y acordar con los directivos de la obra las fuentes de los recursos.

Las obras deben prever y asegurar en sus presupuestos ordinarios fondos propios para la formación del personal, al menos

los necesarios para los procesos de inducción y las actividades básicas y permanentes de mejoramiento y refrescamiento de la formación en la identidad, misión y las propuestas educativas. A través de las coordinaciones de formación y departamentos de proyectos, se debe estar al tanto de posibles fuentes externas para la gestión de recursos que permitan la intensificación de la formación y la ejecución de planes que la obra no pueda financiar.

El co-financiamiento del participante es una fórmula posible cuando se vea apropiado y necesario, con porcentajes que puedan ser asumibles por el personal: por ejemplo, en el caso de actividades que impliquen desplazamientos y hospedaje, contratación de personal externo para talleres intensivos, diplomados, cursos en otras instituciones y similares. Para cursos universitarios en el país o en el exterior, cuando hay liberación de trabajo con goce de sueldo, complemento de beca, pago de matrícula u otras asignaciones, se debe asegurar la vinculación de la formación con un plan de carrera y el compromiso de retribución a la obra según se acuerde.

**A nivel de Provincia**, conviene que exista una instancia que cumpla, respecto al área de Educación, funciones como las siguientes: (a) Hacer seguimiento en las obras de la aplicación de los lineamientos de la política. (b) Alentar el intercambio de información y recursos entre las obras. (c) Promover la articulación de acciones entre las obras del Área de Educación y con obras de otras áreas para el diseño y ejecución de programas comunes. (d) Estudiar estrategias de apoyo a la formación de formadores. (e) Incentivar el intercambio de personal, experiencias de servicio y pasantías para el conocimiento vivencial del ser y quehacer de las obras educativas y el fortalecimiento del trabajo en red. (f) Promover la creación de una base de datos con la información de los diferentes planes y actividades de formación que realicen las obras y otras ofertas que puedan ser de su interés, sistematizaciones de las experiencias de formación, así como documentos

básicos de las obras y de la Compañía para manejo común del Área de Educación. Son funciones que pudieran ser asumidas entre la Comisión de Educación y CERPE.

Igualmente se tendría que estudiar y asegurar fórmulas que permitan el financiamiento de las acciones que se emprendan en el marco de las funciones señaladas.

### III. POSIBLES PROGRAMAS COMUNES

En la sección anterior se han mencionado **posibles cursos comunes** para las obras del Área de Educación, **que complementen y refuercen los existentes en las obras, no que los sustituyan**. Sin embargo, no vemos estos cursos como aislados, sino formando parte de un **programa** más amplio e integral, **dirigido a los miembros del personal que necesitan, buscan y desean oportunidades para profundizar su formación** en temas de la dimensión humano-cristiana y, dentro de ella, el conocimiento y la vivencia de la espiritualidad ignaciana; en los procesos y herramientas de pastoral; o en temas de la educación, la pedagogía y el liderazgo de inspiración ignaciana; o en temas de la dimensión socio-política. Un programa que se pueda tomar de modo flexible y libre por módulos, según las necesidades y disponibilidades de tiempo de las personas.

Reconociendo el aporte que puede significar la oferta del Diplomado en Gerencia Social Ignaciana, también se ha visto la necesidad de pensar en otros **programas o cursos comunes para la formación de equipos directivos** desde la gestión pedagógica, el liderazgo ignaciano y otras áreas de destrezas que demanda la gestión de colegios y escuelas en general.

Para delinear lo que pudieran ser las características de estos cursos, se ha retomado una línea de reflexión y elaboración de propuestas para la Formación de Laicos a nivel de Provincia, que viene desde 1993. Igualmente han sido estudiadas varias propuestas en ejecución en otras provincias de la Compañía de

Jesús. Las ideas iniciales para el diseño de los posibles cursos fueron sometidas a consulta en la Asamblea de 2010.

En las secciones a continuación se ofrece una versión ampliada a partir de los aportes y recomendaciones de los grupos de trabajo. Conviene advertir, en todo caso, que esta sección sigue siendo una aproximación para el diseño de los cursos. A la formulación final de objetivos, contenidos, modalidades y estrategias se arribará en el proceso de consultas técnicas y desarrollo de los cursos, una vez que la Comisión de Educación y el Equipo Rector del PAPV traten el tema y acuerden los pasos a seguir.<sup>9</sup>

## **1. ¿Cuáles serían los objetivos, dimensiones, énfasis y características de un “Programa Común” para profundizar la formación del personal de las obras educativas?**

**1.1. Objetivo General:** Contribuir al fortalecimiento de la identificación del personal de las obras educativas de la Provincia con la misión, el modo de proceder, los valores y la espiritualidad que acompaña la propuesta apostólica de la Compañía de Jesús en Venezuela.

**Para lograr este objetivo, se propone un proceso formativo que:**

- 1) Favorezca dinámicas de auto-conocimiento y atención a la realización personal solidaria, a los diversos espacios y niveles de encuentro, al tejido de redes primarias e institucionales, a lo ecológico y lo ambiental, y a la espiritualidad cristiana centrada en la fraternidad y la anticipación del Reino.
- 2) Complemente y anime a profundizar su formación religiosa, promoviendo un mayor conocimiento de

---

<sup>9</sup> En la consulta del borrador de este documento se ha sugerido que estas propuestas también sea conocidas por la Comisión de Educación Universitaria y que se le incluya en el proceso.

Jesucristo y la propuesta del Reino de Dios, para que puedan dar razón de su fe y progresar en la maduración afectiva, humana y espiritual.

- 3) Permita adentrarse en las fuentes y claves de la espiritualidad ignaciana a través del estudio de la vida de Ignacio de Loyola, documentos de la Compañía y la vivencia de los EE.EE., ubicándolos en su contexto histórico y retándonos en el nuestro.
- 4) Facilite la adquisición del hábito de la oración y del discernimiento personal cotidiano, y ayude a descubrir su identidad cristiana, un compromiso por la justicia que nace de la fe, un deseo de crecimiento personal y espiritual.
- 5) Promueva un mayor conocimiento de la pedagogía ignaciana, sus fundamentos y procesos, así como sus aplicaciones prácticas en la educación.
- 6) Aporte un marco, procesos y herramientas para el trabajo pastoral.
- 7) Prepare para el análisis de la realidad y para contribuir como ciudadanos en la vida pública, con orientación democrática, en un mundo muy complejo con el que se debe dialogar tanto en lo cultural como en lo interreligioso e intrareligioso.
- 8) Desarrolle actitudes, valores y patrones de conducta cónsonas con el “modo de proceder” en la Compañía de Jesús, en especial el estudio y apropiación de lo característico del liderazgo ignaciano para una acción social a favor de los más pobres, excluidos y desprotegidos.

Dependiendo del sujeto y de las oportunidades que podamos ofrecer de EE.EE y de profundización de la formación humano-cristiana en lo teológico y espiritual, en el proceso se puede incentivar la conformación de una

**identidad ignaciana** personal como **un modo de ser**, en los “que más se querrán afectar y señalar” y ponerse “en el camino de Ignacio”.<sup>10</sup>

Es importante recordar que se quiere desarrollar un programa flexible donde los énfasis de la formación son opción del sujeto. También, que en la selección de contenidos y en estrategias pedagógicas no se debe perder de vista la intencionalidad del objetivo general.

**1.2. Dimensiones y Énfasis:** El mayor énfasis y lo medular del programa estaría en la dimensión Humano-Cristiana y, dentro de ella, se destaca la importancia que tiene la realización de los EE.EE. sea en la Vida Ordinaria, o por períodos de retiro con al menos 15 días en total. Otras dimensiones son: la pedagógico-didáctica, la de gerencia y liderazgo, y la sociopolítica. A continuación se proponen algunas ideas sobre posibles contenidos.

- **Humano-Cristiana**

- Conocimiento personal y autobiografía. Eneagrama. Autoestima y manejo del yo profundo. Pistas para el crecimiento personal. Los otros: las relaciones que nos constituyen como personas.
- Conocimiento práctico de los modos de orar.
- Historia de la fe. Imágenes de Dios. Elementos y pedagogía de la experiencia de Dios. Significado y consecuencias de vivir como hijos de Dios. La experiencia del mal.

---

<sup>10</sup> Sobre lo que significa “ser ignaciano” se puede consultar el documento Identidad Ignaciana: un modo de ser” de Oscar Buroz Echenagucia, S.J., material de apoyo del programa “Liderazgo Universitario latinoamericano”, y el folleto “La Persona en el camino de Ignacio” de la Provincia de Loyola, de la Compañía de Jesús.

- La autobiografía de Ignacio. La identidad ignaciana: un modo de ser. Fases y momentos del camino espiritual.
  - Historia de la Salvación (Biblia). Jesús de Nazareth: su vida actuación y mensaje. El Reino de Dios. El seguimiento a Jesús. Pedagogía del encuentro personal con Cristo.
  - La espiritualidad ignaciana. El discernimiento. Modo de proceder.
  - Doctrina social de la Iglesia. Visión de la sociedad desde la opción por los pobres. Dimensión eclesial-comunitaria del cristiano.
  - La Pastoral. El marco de la acción pastoral. Procesos. Herramientas.
- **Pedagógica-didáctica**
    - Las Características de la Educación Ignaciana. El Paradigma Pedagógico Ignaciano.
    - Educación en Valores. Educación para la paz.
- **Gerencia y liderazgo**
    - Gerencia social y educativa.
    - Liderazgo Ignaciano.<sup>11</sup>
    - Destrezas de gestión.
- **Socio-política.**
    - Formación político-ciudadana: módulos del programa del Centro Gumilla.

---

<sup>11</sup> El Provincial ha pedido, al equipo que lleva el Programa de Liderazgo Universitario Latinoamericano en Venezuela, el desarrollo de una adaptación dirigida a profesores y profesionales jóvenes que laboran en las universidades e institutos de educación superior de la Provincia. Una vez terminado su diseño y comience su implementación, se podría evaluar la posibilidad de adaptarlo para la formación del personal de otras obras.

- El marco legal y de política educativa en Venezuela.
- Lo Ecológico-Ambiental.
- Lo Comunitario-Popular.

Un área muy sensible para el fomento de la identidad y misión en las obras es el trabajo de **Pastoral**, que requieren de un cuidadoso proceso de selección de los responsables y una formación específica para dotarlos de la sensibilidad, sentido y competencias necesarias. En la Puesta al Día del PAPV, en su objetivo 10, se indica la necesidad de “Conformar un programa de formación de pastoralistas universitarios”. Esta necesidad, también, está presente en los diversos niveles educativos. El equipo que se designe para el diseño del programa arriba esbozado tendría que estudiar si todo o en parte sirve a los fines de la formación de los pastoralistas. De ser necesario un programa diferenciado, habría que conformar el equipo de trabajo que lleven a cabo este cometido formativo en particular.

### 1.3. Modalidad y Estrategias:

- En global, se podría ver como un programa, pero dentro de él se pudieran fraccionar “cursos” o “bloques de módulos” para ser seguidos en forma selectiva con flexibilidad, sólo teniendo en cuenta alguna prelación que se vea necesaria dentro de las dimensiones.
- Se puede pensar en una modalidad mixta que combine estrategias de formación a distancia y presenciales. Al menos se establecería una plataforma web con los módulos, guías, materiales de apoyo y recursos complementarios. Se puede pensar en versiones digitales (CDs) para quienes tienen dificultades de conexión pero sí computador, o impresos para casos donde uno u otro medio no es accesible. También se debe con-

templar la promoción de comunidades de aprendizaje, presenciales o virtuales, para dinamizar la formación.

- La estrategia, en lo posible, combinaría tiempos de estudio personal con apoyo en el medio adecuado al caso, tiempos de trabajo grupal y compartir en el sitio de trabajo con compañeros y compañeras que sigan la misma formación, talleres y tiempos de retiro (o EVC acompañados. Sin embargo pudieran darse múltiples estrategias según lugares tiempos y personas, a decisión de las obras: estudio personal con tutoría virtual, grupos bajo la conducción de un facilitador, grupos con acompañamiento de compañeros y compañeras en el mismo centro, la co-formación al estilo del Programa de ACSI, etc.
- Los módulos serían fundamentalmente guías de estudio y trabajo, con los textos que necesiten ser elaborados especialmente para la formación, pero se tratará en lo posible de utilizar textos y recursos pre-existentes. Una vez se definan los énfasis y temáticas a tratar en cada dimensión, se tendría que hacer una revisión a fondo de los recursos que se pudieran tener a nivel de la Provincia y los que se puedan adaptar de otras provincias y de la CPAL (previa solicitud).
- Una vez se tenga el diseño del programa en su conjunto y se clarifique la estrategia de evaluación de aprendizajes, con la UCAB y la UCAT se vería la acreditación a los participantes según los cursos que completen.
- Se trata de un programa que es optativo y en el que pueden participar tanto los miembros del personal directivo, como los docentes, administrativos e incluso los obreros de ser el caso, para profundizar la formación que hubieran recibido dentro de las obras o por otras vías.

- Quienes diseñen el programa deberán evaluar la necesidad o no de un módulo introductorio, que oriente procesos de nivelación, para quienes no tengan los conocimientos mínimos que se requieran para iniciar una secuencia de módulos en las dimensiones señaladas, especialmente en la humano-cristiana.
- Quienes tengan la responsabilidad de su ejecución deben desarrollar: (a) una estrategia para formar los formadores / multiplicadores / facilitadores / acompañantes en las obras; (b) una estrategia motivacional para sensibilizar al personal y promover su participación; (c) una plataforma web de fácil acceso y navegación con todos los recursos accesibles desde el mismo sitio; (d) un sistema de seguimiento reflexivo de la formación; (e) criterios de evaluación que permitan pulsar el impacto del programa.
- Se recomienda la constitución de un equipo animador que se traslade a las obras para reforzar los procesos y acompañar a las instancias responsables en ellas.

## **2. ¿Cuáles serían las características de los programas para la formación de los equipos directivos?**

Estamos viviendo un tiempo de instituciones cada vez más complejas, de nuevas estructuras de asociación con otros, de colaboración internacional, de expectativas cada vez mayores sobre la calidad en la eficacia apostólica de la gestión. Estos y otros factores reclaman nuevas actitudes y habilidades en los directores de las obras y en los equipos que son directamente responsables de la identidad y misión de las obras. Todos ellos, jesuitas y laicos, requieren una formación específica.

Todo lo dicho en el punto anterior sobre el programa común para la profundización de la formación del personal es completamente válido y conformaría el punto de partida y el espacio de formación

permanente para los directivos y equipos responsables de nuestras obras educativas.

Sin embargo, se requiere una formación específica adicional. La CG 35 en su Decreto 5, n° 30-32, indica cuáles pueden ser las áreas específicas para tal formación:

- Principios de gobierno ignaciano.
- Capacitación para el trabajo en equipo y el discernimiento comunitario.
- Principios de liderazgo en general.
- Destrezas de gestión en general en áreas como:
  - Administración financiera
  - Recursos humanos
  - Planificación
  - Resolución de conflictos
  - Confrontación
  - Moderación de reuniones
  - Manejo de crisis
  - Medios de comunicación y relaciones públicas
- Destrezas necesarias para ser un miembro eficaz en un consejo de dirección.

A estas áreas habría que añadir el tema legal y herramientas para promover el trabajo participativo: cómo motivar y mantener la motivación del personal, la comunicación asertiva, el acompañamiento, coaching y otras.

La misma CG 35 indica algunas formas de abordar esta formación: cursos, talleres, formas tutoriales. Pero indica una forma novedosa: “Según se vea conveniente, habría que identificar a líderes potenciales, con objeto de colocarlos en situaciones en las que puedan aprender de alguna persona experimentada y prudente” (n° 32).

Actualmente, está la propuesta del Diplomado de Gerencia Social Ignaciana que cubre algunos de estos aspectos. Pero habría que estudiar qué otros cursos comunes pudieran ayudar a atender esta necesidad.

### **3. ¿Cómo organizarnos para la planificación y ejecución de las propuestas?**

Es un tema que se deberá tratar tanto a nivel de la Comisión de Educación de la Provincia como del Equipo Rector del PAPV. De apreciarse en estas instancias la factibilidad del desarrollo de los programas comunes esbozados, se tendría que constituir un equipo de trabajo que elabore y proponga los correspondientes planes curriculares. A este mismo equipo pudiera encomendarse la elaboración del documento propuesto en la Sección II, el cual incluiría, a modo de marco común, las orientaciones básicas para la formación del personal, tomando de este documento lo que ayude.

En este equipo deberían participar, al menos, directivos de CERPE, CEP, Gumilla, Fe y Alegría, más otras personas de las obras con especial calificación y tiempo liberado para aportar en temas de formación humano-cristiana, especialmente en la espiritualidad ignaciana, y contar con el personal de CERPE como apoyo.

La responsabilidad principal por la coordinación de los trabajos de elaboración y edición de materiales en sus distintos formatos y de construcción de la plataforma virtual para los programas comunes, una vez se tengan los planes curriculares definitivos, pudiera asignarse a CERPE. Sin embargo, es necesario que se designe un equipo o comisión de asesoría y apoyo permanente por parte del CEP y Gumilla y de las mismas obras educativas. En el equipo de trabajo debe haber presencia de especialistas de la UCAB y de Fe y Alegría en el diseño de instrucción con las TICs y el manejo de aulas virtuales.

Finalmente, con la Provincia y las obras se tendrá que ver luego los temas de organización y financiamiento del proceso de construcción curricular y de la ejecución de la formación. Sin embargo, como principio, debemos propiciar desde ahora la **“articulación en red”** de las obras, compartiendo lo mejor que tengamos de nuestros talentos humanos para las tareas de diseño y ejecución del programa. Así, con el esfuerzo conjunto, lograríamos potenciar al Área de Educación en su tarea apostólica y, con ello, cohesionar las obras en lo fundamental de su identidad y misión.

Pensemos entonces qué podemos ofrecer a esta tarea que nos convoca a todos la Provincia en su misión, como entrega generosa en **solidaridad común** desde cada obra.