

LA PEDAGOGÍA IGNACIANA EN AMÉRICA LATINA
APORTES PARA SU IMPLEMENTACIÓN
1993

LA PEDAGOGÍA IGNACIANA EN AMÉRICA LATINA
APORTES PARA SU IMPLEMENTACIÓN
1993

El presente documento fue elaborado por los Delegados de Educación de la Compañía de Jesús en América Latina, a partir de su XIV Reunión Regional Anual, celebrada en mayo de 1991 en Checa, Ecuador, y aprobado finalmente en la XVI Reunión Regional Anual celebrada en Cali, Colombia, en junio de 1993.

INTRODUCCIÓN

La publicación de las *Características de la educación de la Compañía de Jesús* (1986) fue recibida muy positivamente en todas las instituciones educativas de los jesuitas. En ellas queda definida la identidad de tales instituciones de la Compañía en los tiempos de hoy.

Esas directrices y orientaciones fueron luego especificadas y traducidas en cada provincia, según los desafíos y las necesidades del propio contexto local, nacional y regional. De ahí surgieron los propios “Planes apostólicos”, “Proyectos educativos”, “Propuesta del centro” o “Carta de principios”. Mediante tales documentos se promovió la divulgación y paulatina asimilación de las *Características* en los diversos centros de educación.

En el proceso de su aplicación concreta, se ha experimentado, sin embargo, la necesidad de una metodología más específica y operativa. Para responder a tal necesidad, ICAJE, bajo la coordinación del P. Vincent Duminuco, Secretario General para el Apostolado Educativo, ha elaborado el documento *Pedagogía Ignaciana: un planteamiento práctico* (Ignatian Pedagogy: a Practical Approach), de próxima publicación. Tal documento supone, obviamente, que en cada región se habrán de hacer todavía las adaptaciones culturales pertinentes.

Los Delegados de Educación de las Asistencias de la Compañía de Jesús en América Latina, deseosos de asumir tal responsabilidad y de impulsar esa tarea en continuidad y coherencia con esos dos documentos, ofrecen con estos *Aportes* las líneas fundamentales para la adaptación e implementación práctica en nuestras instituciones educativas de este continente.

PEDAGOGÍA IGNACIANA **APORTES LATINOAMERICANOS**

El documento elaborado por el ICAJE es para todos nosotros el marco de referencia compartido con las otras regiones de la Compañía de Jesús en el mundo. Al realizar ahora un primer esfuerzo por adaptarlo a nuestro propio contexto, señalamos como elementos específicos en América Latina y como algo que nos debe guiar en la aplicación progresiva de la pedagogía ignaciana los siguientes puntos:

- a) a) La referencia explícita a nuestro propio contexto y la invitación a asumirlo como referente en nuestras planeaciones y en nuestro trabajo educativo.
- b) b) El retomar la experiencia vivida en este Continente durante las últimas décadas: en estos años ha habido un fructuoso esfuerzo por aprender a descubrir al Señor en los rostros sufrientes del continente. Esta tarea nos ha llevado a unir el análisis de la realidad con el discernimiento apostólico. En ese esfuerzo descubrimos que el paradigma pastoral propuesto por la conferencia episcopal en Medellín (ver-juzgar-actuar) se enriquece y aclara mediante los cinco pasos con que resumimos el proceso paradigmático de los ejercicios.
- c) c) La decisión de enmarcar el trabajo de nuestras instituciones educativas dentro del conjunto del Plan Apostólico de cada una de nuestras Provincias, dispuestos al mutuo apoyo y colaboración que eso requiere con las demás áreas de nuestro trabajo.

La intención fundamental de las presentes páginas es sugerir caminos concretos y adaptados a nuestra realidad Latinoamericana, de modo que en nuestros colegios y en todas las formas de nuestro servicio educativo se logren la renovación y los cambios necesarios de la institución, de las personas y de la práctica educativa.

Tres son los presupuestos fundamentales de estos *Aportes*:

Primero, el fin de todo el servicio educativo de la Compañía de Jesús, derivado de la misión del servicio de la fe y de la justicia, es impulsar la formación de las personas que constituyen la comunidad educativa, para que todos podamos cooperar a la transformación de nuestra realidad social, en justicia, amor y verdad.

Segundo, para encaminarnos a tal tarea, el proceso pedagógico ha de inspirar y dinamizar los cuatro elementos que definen toda institución educativa: sus objetivos y políticas generales; la formación de las personas y sus relaciones interpersonales; la estructura organizacional; los procesos administrativos y las técnicas educativas. Se subraya así que las orientaciones y propuestas de las *Características* y del *planteamiento práctico* son aplicables no sólo en el trabajo académico y el aula, sino en todos los ámbitos que comprende una labor educativa.

Tercero, para lograrlo, hay que echar mano de una metodología cabal, que se define en tres campos fundamentales:

- a. La formulación de los objetivos, opciones y presupuestos teóricos que lo inspiran.
- b. La explicitación de los caminos, llamados frecuentemente “paradigmas”, con los que se procede para obtener tales objetivos.
- c. La proposición de técnicas, mecanismos e instrumentos que permitan llevar a la práctica el paradigma elegido.

Las *Características de la educación de la Compañía de Jesús* exponen ampliamente los objetivos, opciones y presupuestos. El *documento Pedagogía Ignaciana: un planteamiento práctico* sugiere, en sus diversos apéndices, algunas técnicas y mecanismos operativos, a nivel de ejemplo.

Prestamos ahora especial atención al paradigma porque en él se descubre el proceso que puede guiar operativamente toda nuestra actividad en cada uno de los cuatro elementos que define la institución educativa. Las técnicas y recursos con que se vive cada paso del paradigma pueden ser múltiples, unos más aptos para unas personas u otras, para un tiempo u otro. Sin la referencia unitaria que da el paradigma, podemos caer en un mero mecanismo repetitivo, impersonal, e infructuoso.

En estas páginas de *Aportes* presentamos tres capítulos básicos y dos anexos:

- I. El Paradigma Pedagógico Ignaciano.
- II. Los sujetos del Paradigma.
- III. El Paradigma Ignaciano al nivel institucional.
 - A. Nivel de objetivos
 - B. Organización institucional
 - C. Formación del sujeto

Anexo 1: Presupuestos del Paradigma Ignaciano

Anexo 2: Estrategia para su implementación en América Latina.

Con estos *Aportes* se propone un camino, es decir un paradigma que, desde el contexto de la propia historia, busca llegar a la acción que exige el servicio y el seguimiento de Jesús en nuestros días.

Pretenden asumir la *pedagogía* que surge de la espiritualidad ignaciana tal como ha quedado configurada en la vida y documentos de San Ignacio, como la Autobiografía, las constituciones, el Diario Espiritual, las cartas, y, sobre todo, en los Ejercicios Espirituales, que inspira lo demás. Estas notas están destinadas, ante todo, a los mismos delegados o secretarios de Educación de las diversas provincias y países de América Latina, a los rectores, responsables y colaboradores de cada uno de los colegios e institutos de educación formal en que trabaja la Compañía de Jesús, y a cuantos prestan su servicio en las obras de educación y promoción social que se inspiran en la experiencia de San Ignacio. Pensamos que pueden ser aplicables en la organización y realización de eventos de formación de adultos, educadores, funcionarios, padres de familia y exalumnos.

Es cierto, como lo subraya el documento *Paradigma Ignaciano*, que la “Pedagogía ignaciana, está inspirada por la fe. Pero incluso aquellos que no comparten esta fe pueden hallar experiencias válidas en este documento, porque la pedagogía inspirada por San Ignacio es profundamente humana y consecuentemente universal”.

Como los anteriores documentos, también éste habrá de quedar sujeto a una adaptación y evaluación ulterior, sobre la base de la experiencia que vaya dándonos su aplicación concreta. En esto hemos de tener particularmente en cuenta, como hemos dicho, la autobiografía de San Ignacio, las Constituciones, y los demás documentos, como la *Ratio Studiorum*, con que se desarrolla y expresa la Espiritualidad Ignaciana y el modo de proceder en el servicio educativo a lo largo de la historia.

I. EL PARADIGMA PEDAGÓGICO IGNACIANO

La Espiritualidad Ignaciana es esencialmente humanizadora. El padre maestro Ignacio concibe el proceso de santificación vinculado al proceso simultáneo de perfeccionamiento humano.

El P. Peter Häns Kolvenbach, hablando del Humanismo Cristiano de Ignacio y de la tradición de la Educación Jesuítica desde el Siglo XVI, dice: “esta forma de entender la relación de Dios con el mundo implica que fe en Dios y afirmación de todo lo que es verdaderamente humano son inseparables una de otra... Fe y promoción de lo humano van de la mano”.

El proceso de conversión-santificación y el proceso pedagógico van así unidos.

El paradigma (camino) de la Pedagogía Ignaciana es la *estrategia* que eligen los educadores y los educandos:

1. Para redescubrir su propia realidad personal y “ordenarla” (EE. N° 1) mejorándola progresivamente hasta la plenitud;
2. Para reubicarse en la realidad envolvente en el mundo, y ser el “instrumento apto en las manos de Dios” y trasformarlo.

Es una *mediación* entre los “sujetos” y el “mundo”.

Es un *instrumento* para la mejor interpretación de la realidad y para el cambio.

Es un *proceso* (psicosocial) que inspirado en la espiritualidad ignaciana, la encarna en nuestra pedagogía.

El Paradigma Pedagógico Ignaciano es un proceso, consciente y dinámico, que se realiza en cinco etapas, sucesivas y simultáneas, porque cada una de ellas se integra con las demás, de tal manera, que se afectan e interactúan durante todo su desarrollo.

La aplicación de este proceso pedagógico no se refiere exclusivamente al proceso educativo a nivel del aula y de la relación educador-educando; es necesario aplicarlo también a todo el entorno institucional que lo soporta ya que de lo contrario podría darse el peligro de contradecir institucionalmente lo que se pretende lograr. Toda la institución educa.

Las cinco etapas o pasos del Paradigma son:

1. 1. <![endif]>Situación la realidad en su *contexto*.
2. 2. <![endif]>*Experimentar* vivencialmente.
3. 3. <![endif]>*Reflexionar* sobre esa experiencia.
4. 4. <![endif]>*Actuar* consecuentemente.
5. 5. <![endif]>*Evaluar* la acción y el proceso seguido

1. CONTEXTUALIZAR LA REALIDAD

Es poner el tema, el hecho y sus protagonistas en su realidad, en sus circunstancias.

La contextualización consiste en situar en su circunstancia al sujeto y a aquel aspecto de la realidad que se quiere experimentar, conocer, apropiarse y trasformar. Precisamente, el punto de arranque para San Ignacio es situarse en la “vera historia”, es decir, enfrentar la realidad. Tal contexto supone ver los condicionamientos sociales, económicos, políticos y culturales, que pueden distorsionar la percepción y comprensión de la realidad, el dinamismo de la fe y la situación personal del individuo.

La contextualización puede hacerse en el sitio “*in situ*” o “a distancia”. No cabe duda que la mejor manera de contextualizar es hacerlo en el lugar, recomponiendo allí los hechos, viendo allí a los protagonistas y circunstanciando allí el tema.

Así hacen los jueces cuando reconstruyen un accidente o un delito, presunto o real. Eso es lo que hizo San Ignacio cuando viajó a Tierra Santa, y allí, en su lugar, contemplaba los hechos y las

palabras de Jesús, observando hasta los más mínimos detalles, por ejemplo, cómo eran y en qué dirección estaban las huellas de los pies de Jesús.

Pero no siempre ni todo se puede contextualizar en el mismo sitio donde se produjeron o producen los hechos, donde actuaron o actúan los protagonistas.

Por eso, San Ignacio propone y pide al ejercitante la otra alternativa: contextualizar a distancia.

La distancia física, incluso el cambio de ambiente y lugar para hacer los ejercicios (cuando éstos no son en la vida diaria) no le exigen al ejercitante de contextualizar. San Ignacio le pide como primer paso de la contemplación que haga “la composición de lugar”, y en él ubique a los protagonistas, los hechos (lo que hace), sus palabras (lo que hablan), etc.

El maestro, si no lleva a los alumnos a los barrios marginales, a las fábricas, a las instituciones y lugares cuyos protagonistas y hechos nos interesan, puede hacerlo alternativamente en el aula.

La composición de lugar, la contextualización, será, entonces, un ejercicio intencional y consciente que dará realismo e iluminará el sentido original de los hechos, sus protagonistas y sus temas.

Se trata, por tanto, de un ejercicio en el que priman los lenguajes que activan la imaginación y la capacidad de reconstruir y visualizar el lugar y las circunstancias, donde se produjeron o producen los hechos y actuaron o actúan sus protagonistas.

Desde un principio la comunidad cristiana vivió este dinamismo de asumir e interpretar su propio contexto histórico y sólo así pudieron prestar su servicio. Este es el significado siempre nuevo de la encarnación: “y el Verbo se hizo carne y habitó entre nosotros”. Así, el seguimiento de Jesús es histórico y ocurre en una situación concreta.

El contexto latinoamericano en que actualmente la comunidad vive, puede describirse, por ejemplo, de la siguiente manera: Nuestras sociedades se enfrentan actualmente a un proceso pluriforme, complejo, antagónico, pluricultural y secularizante. Ante grupos humanos extraordinariamente ricos, millones de hombres padecen el hambre, la miseria, la violencia. A pesar de la búsqueda por salvaguardar el derecho y la paz, la vida se ve amenazada porque el hombre parece haberse convertido en el mayor depredador del hombre y del planeta.

También se constata, cada vez más, una fuerte despersonalización, en que el hombre ya no es él en sí mismo sino un número más de estas grandes sociedades. La Iglesia, por siglos centro de inspiración dominante, es actualmente mirada como una institución marginal donde su voz es una más entre otras y, por lo tanto, ya no es la única y la definitiva.

Ignacio visualizó un mundo semejante, pero su mirada de la realidad no lo llevó a la desesperanza, sino al descubrimiento de cómo Dios actúa en la historia de los hombres y de los pueblos. El proceso pedagógico de San Ignacio comienza por enfrentar la realidad, descubrir las causas del mal y la injusticia y dejarse llevar por la fuerza del “Espíritu de vida”.

Así también al nivel del individuo, Ignacio antes de empezar a acompañar a una persona en los Ejercicios Espirituales, se dio cuenta de lo importante que era para ella estar abierta a los movimientos del Espíritu, si había de obtener algún fruto del proceso que se disponía a iniciar. Basado en este conocimiento previo Ignacio se formaba una idea sobre la aptitud del ejercitante

para comenzar la experiencia; sobre si esa persona sacaría provecho de los Ejercicios completos o sería preferible una experiencia abreviada.

De la misma manera, *la atención personal*, que es una característica distintiva de la educación jesuita, requiere que el profesor conozca la vida, los sentimientos, las inquietudes, los intereses de sus alumnos, conozca el contexto concreto en el que tiene lugar el enseñar y el aprender.

Para esto último el docente debe ser capaz de reconocer los diferentes ritmos y los diversos estilos de aprendizaje de sus estudiantes y sus diversos tipos de inteligencias. Debe ser capaz de clasificar los tipos de nociones propuestos en el programa de su materia o disciplina, sea por su grado de complejidad o abstracción, sea por su ubicación dentro de una determinada taxonomía, sea por su naturaleza en sí: nociones que pueden ser descubiertas por el alumno o reveladas o que precisan ser enseñadas por el docente. Ubicar el aprender y el enseñar en su contexto también significa que el profesor coloque atención y aproveche las diferentes vías de acceso al aprendizaje: la sensación, la emoción, el sentimiento, la intuición y la razón. Con estos datos, el docente sabrá qué experiencias diseñar para obtener un mayor provecho académico, tanto cuantitativo como cualitativo.

Al nivel de la institución es preciso contextualizarla de manera similar para llegar en un momento dado a descubrir las posibles influencias de los condicionamientos sociales en ella, en su estructuración en los estilos de gestión y en el tipo y calidad de las relaciones interpersonales de todos los miembros de la comunidad educativa y, por otro lado, de qué manera la institución educativa incide o puede incidir en la realidad social más amplia.

2. EXPERIMENTAR

Aunque esta expresión es muy rica y en el uso común encierra múltiples significados¹, dentro del Paradigma asume un sentido preciso que es necesario explicar.

Enfrentado el propio contexto —“La vera historia”— San Ignacio invita a que quien se ejercita (en nuestro caso, alumnos, profesores, la comunidad educativa toda) “sienta internamente” lo que ve, mira, contempla. Esto lleva a experimentar, a sentir tristeza, vergüenza, confusión ante el mal; gozo, impulso para entender dónde y por qué se experimenta eso; deseo de seguir adelante; anhelo de encontrar cómo salir de tal situación o cómo responder ante tanto bien recibido.

La experiencia, en este sentido, es la apertura radical del sujeto a toda la realidad. Es toda forma de percepción tanto interna como externa. La experiencia es la noticia informe y previa, carente aún de cualquier significado que puede emerger. Dejar de ser experiencia en el momento en que es entendida, cuando la persona se responde a la pregunta que la impulsa a sentir, a imaginar, a inquirir, a buscar. En este nivel del Paradigma, el sujeto está presente a sí mismo en cuanto mero receptor de datos, de sus propias operaciones sensibles y afectuosas.

En este nivel, la persona estrictamente hablando, no sabe de qué se trata lo que está sintiendo, percibiendo, registrando.

La experiencia es *conditio sine qua non* de todo conocimiento humano.

Los cauces de esa experiencia son los que comúnmente llamamos “sentidos”: ver, oír, oler, gustar, y tocar, además del propio sentir interno de sí mismo, surgido de esas mismas sensaciones externas, de la memoria, la imaginación, la afectividad.

Por lo tanto, la tarea educativa fundamental en este nivel de conciencia consiste en desarrollar, en la persona, la capacidad de atender, de estar atento a percibir la realidad y los fenómenos que están ocurriendo.

1 Usamos la palabra experiencia para expresar sabiduría, familiaridad con un determinado campo de la vida años de quehacer acumulado en un oficio, así decimos: la experiencia es madre de la ciencia; la voz de la experiencia; a la luz de la experiencia; después de una larga experiencia; con 50 años de experiencia, etc.

3. REFLEXIONAR

Este tercer elemento del Paradigma es el que más propiamente recoge la actividad intelectual. Es el lugar en que se da la apropiación y por ende su humanización.

En los Ejercicios, este paso se designa como *Reflectir*. Con este ejercicio o paso se impulsa el preguntarse qué es lo que se ha vivido en la experiencia, cuál es su significado, qué relación tiene con cada una de las dimensiones de nuestra vida y de la propia situación.

La psicología del pensamiento y/o de la inteligencia ofrece actualmente muchas teorías sobre la reflexión. El tema está cada día más desarrollado y sigue siendo debatido e investigado.

La pedagogía, sirviéndose de la psicología como ciencia auxiliar, ha incorporado ya algunas de ellas con diferentes resultados.

Siendo conscientes de ello y teniendo en cuenta que San Ignacio hace pasar al ejercitante por diversos modos y clases de reflexión, hemos decidido referirnos solamente a dos manifestaciones básicas de la reflexión Ignaciana, para facilitar la comprensión del Paradigma y evitar entrar en debates de teorías y corrientes psicológicas.

Entre los procesos de reflexión, distinguimos dos operaciones fundamentales: entender y juzgar.

3.1. ENTENDER

Entender es descubrir el significado de la experiencia. Es establecer las relaciones entre los datos vistos, oídos, tocados, olfateados, etc. *Es el chispazo que ilumina lo que se presentaba en penumbras, en la percepción sensible.*

Entender es lo que permite al sujeto conceptuar, formular hipótesis, conjeturas, elaborar teorías, definiciones, suposiciones.

Partiendo de la experiencia como requisito indispensable e impulsado por el dinamismo intencional de su conciencia, el sujeto accede a un nivel superior en el proceso del conocimiento: el de la intelección.

Entender es un punto de llegada para las preguntas que surgen de la experiencia, pero es un punto de partida para la reflexión que busca la verificación, la certificación, de que se ha entendido correctamente.

La persona entiende cuando puede responder a la pregunta: ¿Qué es esto? ¿Por qué es así?

La inteligencia humana le sale al paso activamente a todo contenido de la experiencia, con la perplejidad, la admiración del ímpetu, la intención de descifrarlo, de codificarlo, de entenderlo.

Para tener un chispazo inteligente sobre qué es “entender”, se tiene que estar dentro del proceso de aprender, o al menos, se tienen que actualizar en uno mismo, procesos previos de aprender.

El entender requiere: a. La autenticidad para reconocer que la persona está ante algo que no entiende; b. una atención cuidadosa a las ocasiones en que uno mismo ha entendido o no ha podido entender y, c. el uso repetido de experimentos personales en los que, al principio, uno está genuinamente intrigado y luego comprende.

La tarea educativa fundamental para utilizar este nivel de conciencia, consiste en asumir los dinamismos de nuestro proceso intelectual: se aprende a ser inteligente.

3.2. JUZGAR (VERIFICAR)

La segunda operación de la mente humana contenida en el término *reflexionar* del paradigma, es la de juzgar. *Emitir un juicio es verificar la adecuación entre lo entendido y lo experimentado; entre la hipótesis formulada y los datos presentados por los sentidos.*

Así como la experiencia estimula el inquirir, y el inquirir es la inteligencia que se pone a sí misma en acto, el concepto en que se formula el significado estimula a la reflexión que es la exigencia consciente de la racionalidad; ella la ordena y la sopesa, ya sea para juzgar y completar el proceso, o para dudar y así renovar el inquirir.

Mediante el juicio, la persona accede al ámbito de la verdad, de la objetividad, de los valores, conocidos como tales. Un juicio verdadero ofrece a la verificación de los otros el contenido de lo que afirma o niega independientemente del sujeto en el que se gestó ese conocimiento.

Con el juicio se completa el proceso del conocer humano, porque no basta la combinación de las operaciones de los sentidos (experimentar) y del entender.

Por el juicio puede descubrirse y valorarse la distinción entre el hecho y la ficción, la lógica y el sofisma; el juicio permite valorar lo que aportan al conocimiento racional o simbólico la filosofía y el mito, la historia y la leyenda; el juicio posibilita comprender y diferenciar la astronomía y la astrología, la química y la alquimia, la medicina profesional y la popular.

Con el juicio emerge un nivel de conciencia superior al del entender: el de la reflexión crítica.

El sujeto accede a él cuando puede responderse a la pregunta ¿es realmente así? La respuesta, el juicio, se expresa en su forma más lacónica por la expresión: Sí o No.

Sin embargo el conocer humano no se puede poner en el juzgar excluyendo el experimentar y el entender. Hacer juicios independientemente de toda experiencia es hacer a un lado los hechos y olvidarse del contexto y de la realidad.

La formación crítica en la educación consiste, por tanto, en aprender a respetar las exigencias de la verificación: cuidar que se cumplan las condiciones para que una intelección pueda constituirse en realidad afirmada.

4. ACCIÓN

El proceso que vamos describiendo quedaría truncado si terminara en el entendimiento, la verificación y el juicio crítico sobre la materia o experiencia estudiada. El aporte decisivo de la Pedagogía Ignaciana consiste en desafiar a la persona a dar un paso más: asumir una postura personal frente a la verdad descubierta, revelada o construida y a actuar en coherencia con ella.

La acción es entendida como la manifestación operativa de una decisión libremente asumida para la transformación de la persona y de la realidad institucional y social en que vive.

Dentro del paradigma, esta definición de la acción, como su cuarta etapa, se operacionaliza en dos momentos:

4.1. LA DECISIÓN

Aunque el proceso del conocer humano, ingrediente sustancial y constitutivo del paradigma ignaciano, quede cabalmente realizado con el juicio, el dinamismo de la conciencia no termina ahí. La afirmación o negación que constituye el juicio como expresión de la reflexión crítica, es el soporte de un ulterior nivel de conciencia: ante la verdad el sujeto se revela, emerge como persona responsable y libre. Se revela una creación original.

La persona es convidada a tomar una decisión sobre qué hacer con la verdad conquistada durante su proceso personal de aprendizaje. Para ello, pondera diversas alternativas de acción, elige lo que quiere realizar y mueve su voluntad para efectuarse libremente por aquella alternativa que percibe como la más conducente para alcanzar el fin que pretende.

Ignacianamente, para decidir con rectitud se requiere deliberar, es decir, ponderar las razones en pro o en contra de cada una de las alternativas y los movimientos o mociones que se experimentan en cada una de ellas. Tras esta deliberación quien se ejercita debe elegir y someter luego su elección a la confirmación. Las meditaciones de Dos Banderas (EE. nn.135 ss.), Tres Binarios (nn. 149 ss.), Tres grados de Humildad (nn.164 ss.), y las Reglas de Elección en los diversos tiempos espirituales (nn.169 ss.) son, en este momento, la referencia que se necesita para comprender la riqueza de este paso del Paradigma.

Libremente el sujeto hace de sí mismo lo que es él; nunca en esta vida estará terminada su obra, siempre se halla en proceso, siempre se trata de un logro precario, del que puede resbalarse, caer, despedazarse.

En este nivel, el dinamismo de la conciencia se manifiesta ya no por el deseo de conocer y de conocer correctamente, sino como el eros del espíritu humano que abraza la realidad humana para transformarla porque la ama.

Este es el nivel de la decisión auténtica, objetivo y fin de los Ejercicios ignacianos.

Desde una perspectiva humana, el nivel de la elección explícita los imperativos éticos de la persona, su dimensión axiológica.

Desde una perspectiva cristiana nos encontramos ante la tarea de buscar y hallar la voluntad de Dios.

En ambos casos se trata de liberar nuestra libertad para elegir auténticamente; para el cristiano, es la vida en el Espíritu. El discernimiento es la metodología elaborada por Ignacio para realizar este proyecto.

Decidir es trascender la reflexión crítica, la verdad descubierta, por el bien amado, por el valor. Decidir es operativizar el auténtico ser del hombre: “ser para los demás”. Decidir es asumir la visión del mundo que resulta del experimentarnos amados por Dios-Fe para transformar la realidad con criterios de justicia, hacia la implantación del reino.

En este nivel la tarea educativa fundamental es el desarrollo de la libertad y de la responsabilidad.

4.2. LA OPERACIONALIZACIÓN

Luego pasa a la concretización de dicha elección discurriendo y procurando los medios, modos y tiempos que le permitan efectivamente actuar, asumiendo valores, actitudes y conductas consistentes y consecuentes con su elección ya que “El amor se muestra más en las obras que en las palabras”.

Para eso, todas las experiencias de aprendizaje propuestas por la escuela, en la sala de aulas o fuera de ella, deben ser diseñadas de tal modo que posibiliten, además del gusto por aprender activa y reflexivamente, canalizar las fuerzas motivacionales que surgen frente a la conquista del aprendizaje (la conquista de la verdad), elementos básicos que mueven al hombre hacia el compromiso y hacia la acción. Ignacianamente hablando, el compromiso y la acción deseada, libremente elegida por el individuo, debe estar orientada por el *magis*, el mejor servicio a Dios y a nuestros hermanos.

5. EVALUACIÓN

Por evaluación se entiende una revisión de la totalidad del proceso pedagógico seguido a lo largo de cada uno de los pasos del Paradigma, para verificar y ponderar en qué medida se han realizado fiel y eficientemente y, por otra parte, en qué grado se han obtenido los objetivos perseguidos, en términos de cambio y transformación personal, institucional y social.

La evaluación, por lo tanto tiene en consideración necesariamente dos aspectos 1. Revisión de procesos y 2. Ponderación y pertinencia de resultados.

5.1. REVISIÓN DE PROCESOS

Revisar los procesos es volver a prestar atención y enfocar el pensamiento sobre los procesos mismos en los que se ha estado involucrado, así como también sobre los contenidos manejados, actividades realizadas y los medios utilizados en cada uno de los pasos del Paradigma, para constatar su idoneidad, su articulación y su eficiencia, para, consecuentemente, reforzarlos, mejorarlos o cambiarlos.

Esta revisión de procesos puede y debería darse de dos formas complementarias entre sí:

5.1.1. Una es la evaluación que se realiza al final de un proceso, unidades o subunidades de trabajo, para ver retrospectivamente y ponderar la interrelación dinámica de procesos, contenidos,

actividades en cada uno de los participantes en relación con la eficiencia y eficacia para conseguir los fines y buscar elementos que mejoren esos procesos.

5.1.2. Otra es esa misma evaluación realizada no en momentos terminales o cuasiterminales, sino diacrónicamente, a lo largo de su desarrollo, con el fin de poder mejorarlo y readaptarlo, en su mismo desenvolvimiento, a las condiciones del sujeto. Esta evaluación formativa implica varios aspectos:

Proceso de diagnóstico: este aspecto asume la dinámica de identificar, aclarar, definir y concretar el punto de partida del sujeto (persona o institución) que está en el proceso del Paradigma, para poder ajustar este proceso a la situación específica del mismo, y pueda ser lo más provechoso para el fin que se pretende. Este aspecto del diagnóstico, en la etapa inicial del Paradigma, puede aportar muchos de los elementos a ser contemplados y tenidos en cuenta en la contextualización; y a lo largo del Paradigma funciona como el actualizador de la contextualización, además de ayudar a reformular y a acomodar los otros pasos del Paradigma.

Proceso de mejoramiento: con los aportes del diagnóstico constante, el proceso formativo está siempre en permanente adaptación para responder a las necesidades personales de cada uno, mejorando cualitativamente toda la dinámica con los ajustes adecuados.

Proceso de ayuda personal: teniendo en cuenta con el acompañamiento diagnóstico las potencialidades y condicionamientos específicos de cada sujeto, ya sea individual, social o institucional, y pudiendo adecuar el proceso del Paradigma a cada necesidad específica, el proceso se convierte en una dinámica constante de ayuda personal.

5.2. PONDERACIÓN Y PERTINENCIA DE RESULTADOS

Además de la dinámica continua que tiene que promoverse en la revisión —evaluación de los procesos—, es necesario también, periódicamente y en determinados momentos, hacer cortes para analizar lo que va quedando como pasado, ponderar los objetivos conseguidos en el período culminado y examinar la pertinencia de los resultados.

5.2.1. —PONDERACIÓN DE LOS OBJETIVOS CONSEGUIDOS—

Todo el proceso de la Pedagogía Ignaciana está orientada a conseguir unos determinados objetivos, concretados y manifestados de alguna manera en el documento de las *Características*. Por lo tanto, es importante examinar detenidamente si los procesos promueven y consiguen esos objetivos, que, en último término tienen que configurar la persona comprometida en su fe con la justicia y el “ser para los demás”.

Además de confirmar la consecución de los objetivos, se han de analizar todos los elementos que han contribuido a ello, para detectar las causas y factores que lo han impedido o limitado, en caso de que no se hayan conseguido. En el caso de que todo parezca positivo, la evaluación reconfirmará y reforzará los procesos y elementos que más hayan contribuido a conseguir el fin; en el caso negativo, crea la ocasión de cambios para corregir todo lo que se vea necesario para tal efecto e introducir nuevos elementos encaminados a superar los resultados anteriores.

5.2.2. —PERTINENCIA DE LOS RESULTADOS—

La evaluación tiene que analizar y examinar si los objetivos conseguidos responden o están dentro de las orientaciones hacia los fines últimos que se presenten. Así, la pertinencia no hace

referencia solamente a la posibilidad de haber conseguido o no los objetivos buscados, sino también puede y debe cuestionar la validez de los mismos, teniendo como punto de referencia los fines últimos.

En una sociedad presionada por el dinamismo del constante cambio, el tiempo trascurrido entre la planificación y su realización puede darse tanto a nivel personal como a nivel institucional o social. Los cambios de contextos, por ejemplo, pueden afectar muy profundamente cualquier planificación, proceso o estrategia. Acciones y recursos que pueden ser útiles en un determinado con-texto, y puede no serlo en otro distinto.

Como se puede comprender, la evaluación cuestiona todas las etapas del Paradigma; pero no se queda en el mero cuestionamiento. La evaluación examina los resultados del proceso, busca las causas y sus posibles superaciones o remedios y, por lo tanto, reabre el camino para seguir avanzando.

Hoy en día la tecnología educativa ha dado valiosos aportes a los enfoques de la evaluación. Hay mucho que se puede aprovechar, con tal que se haga uso de ella con sentido crítico.

Indicadores de que el proceso y sus resultados van en la línea de lo que fundamenta y orienta la propia vida y de la institución educativa son, por ejemplo, la paz y la alegría, la audacia y la creatividad, el aumento de esperanza, el consenso con que toda la comunidad asume la decisión.

II. LOS SUJETOS DEL PARADIGMA

En los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, como en su pedagogía. *Todos aprenden*: ejercitantes y director, alumnos y maestro. Pero para que ese aprendizaje sea posible se le exigen ciertas condiciones a cada uno.

En primer lugar, se les pide *actitudes* fundamentales como:

- a. Generosidad, apertura y disponibilidad: “Con grande ánimo y libertad” (EE., 5) y continuidad “con todas sus fuerzas” (EE., 169).
- b. Que busquen sinceramente el cambio (“ordenar su vida”), y si el deseo no fuere total, al menos estar con “deseo de tener deseos”, “moviéndose, poniendo todas sus fuerzas para venir al contrario” (“*agere contra*”) (cfr. Anotaciones 12 y 16).
- c. Que el maestro y alumnos (Director y ejercitantes) mantengan el diálogo con una actitud recíproca de mutuo respeto y estima, “presuponiendo que todo buen cristiano ha de estar más pronto a salvar la proposición del prójimo que a condenarla” (EE., 22).

El maestro *debe partir de la realidad* concreta de cada alumno (*educación personalizada*) (Ignacio recomienda al director de *Ejercicios Espirituales* (Anotaciones 6 a 10; 18, 19, 20) que considere la hipótesis de situaciones en que al empezar se puede encontrar el ejercitante). Y en cada caso debe plantear el proceso pedagógico según su realidad, según sus necesidades y según sus potencialidades (EE, 76).

El educador ignaciano, inspirado en el modo como Dios mira y apuesta por los hombres (Meditación de la Encarnación) *tiene fe en el hombre (efecto Pygmalión)* y sabe que no obstante las limitaciones de cada alumna y alumno, todos podrán llegar a niveles progresivos de madurez y plenitud. Desde la fe en los alumnos y en su potencial de cambio, se hace profesional de la esperanza.

El alumno es actor y sujeto de la educación. El maestro es facilitador y compañía que respeta el proceso de cada uno. La Pedagogía Ignaciana es *activa y participativa*. Ignacio no da

contenidos que el ejercitante tenga que aprender; el ejercitante aprende lo que descubre y experimenta en sus Ejercicios. La Pedagogía Ignaciana considera que la acción es constitutiva del conocimiento. En la Espiritualidad Ignaciana, los sujetos de la educación no son sólo el alumno y el maestro, son también sujetos *todos los miembros de la comunidad*.

La parte décima de las constituciones aporta pautas inspiradoras para la pedagogía cuando describe cómo la comunidad asume la corresponsabilidad de la vida y el crecimiento de todos y el modo cómo el superior debe animarlos y gobernarlos.

III. EL PARADIGMA IGNACIANO A NIVEL INSTITUCIONAL² ***INTRODUCCIÓN***

En esta parte de nuestro documento se pretende aplicar el esquema básico del Paradigma Ignaciano al cambio que queremos lograr en cada uno de nuestros Colegios. Este propósito es congruente con nuestro fin apostólico reformulado en la Congregación General XXXII, en sus decretos 2º. y 4º., y también con los objetivos de la estrategia general para aplicar el Paradigma.

Para hacer esta aplicación nos apoyamos básicamente en dos principios:

1. El proceso de extensión social del carisma Ignaciano como aparece en las Constituciones de la Compañía de Jesús ³.
2. La búsqueda de la excelencia educativa, como la expresión contemporánea exitosamente probada del *magis* ignaciano ⁴.

Conforme a estos dos principios fundamentales, estructuramos el desarrollo del presente capítulo en los apartados siguientes:

3.1. El fin externo de nuestros Colegios

3.2. La estructura organizativa para el cambio, en la que tratamos de explicitar los componentes del paradigma.

3.3. La formación de las personas responsables del cambio.

² Aunque en este capítulo presentamos la aplicación del paradigma específicamente a los colegios, es obvio que el alcance de esta propuesta es mucho más amplio y puede adaptarse a todas las instituciones educativas como son las universidades, obras de educación popular, escuelas técnicas, etc. Creemos que la formación misma de los jesuitas puede aprovechar fructuosamente mucho de lo que aquí se sugiere.

³ VERGARA A. JESÚS, S.J. *El estilo ignaciano como propulsor de una universidad de inspiración cristiana*. México: ITESO, 1985.

⁴ SCHMELKES, SYLVIA, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: CEE, 1993.

3.1. EL FIN EXTERNO DE NUESTROS COLEGIOS

Conforme al esquema de las constituciones, el primer paso para constituir o para transformar una institución es establecer, con la mayor claridad, el fin último, el fin externo de dicha institución.

Sin entrar al contexto particular de cada colegio, considerado en cuanto institución educativa, el fin último de todo colegio es el fin mismo de la educación.

La actividad educativa no tendría sentido si no fuera por sus objetivos respecto a la sociedad en que se encuentra inscrita. Es el objetivo externo de la educación el que le da significado a toda institución educativa. Cfr. N° 4.

Esto, válido para toda empresa que educa, es doblemente válido para nuestros colegios que pretenden formar “hombres y mujeres para los demás”. Por eso, el fin último de nuestros colegios es el fin apostólico de la Compañía de Jesús.

Lo anterior puede parecer una obviedad. Sin embargo, en el operar cotidiano de nuestros colegios es una obviedad que parece olvidarse.

Así, para algunos parece que importa más organizar las actividades del colegio de tal manera que los alumnos sean capaces de pasar un examen, de cumplir los requisitos que exige pasar al grado o nivel siguiente, de cumplir con las normas y los reglamentos de la escuela o con la normatividad oficial del gobierno, que el verdadero para qué de todo lo anterior. Al perderlo de vista, muchas veces sucede que educamos más para la escuela que para la vida; que servimos mejor al aparato educativo oficial que a la sociedad más amplia.

También ha sido un error costoso y repetido en nuestros Colegios que al establecer los objetivos de la educación se suelen pedir a la escuela cosas tan ambiciosas y que no dependen de ella, que la labor educativa resulta siempre deficitaria ante tales pretensiones.

Por ejemplo, se pide a la educación que logre objetivos como los siguientes:

- Crear identidad nacional.
- Propiciar movilidad social.
- Mejorar las oportunidades de empleo de sus egresados.
- Formar ciudadanos democráticos.
- Extender la cultura universal.
- Aumentar los niveles de ingreso de quienes pasan por sus aulas.
- Ofrecer la capacitación requerida por el aparato productivo a la mano de obra que éste necesita para generar riqueza, etc.

Y si bien es cierto que la educación es un hecho social que tiene, por definición, todos esos resultados, también es cierto, y muchas veces se olvida, que la escuela no es la única responsable de que esto se logre. Y hay contextos en los que la escuela difícilmente puede lograr algo diferente de lo que se trasmite informalmente en el sistema social más amplio.

Pero lo que es un hecho indiscutible, es que la educación es el ingrediente sin el cual un proceso de desarrollo carece de la calidad necesaria para hacer a los sujetos agentes activos de su propia transformación y la de su entorno social, político y cultural.

Sin entrar en el debate sobre la utilidad de la escuela y las funciones de la educación, *proponemos como el fin externo del quehacer educativo en nuestros colegios:*

“Impulsar la formación de las personas que constituyen la comunidad educativa, para que puedan contribuir al mejoramiento de la calidad de vida actual y futura de toda la sociedad mediante la transformación de la realidad social en justicia, amor y verdad”.

Mejorar la calidad de vida de nuestros educandos es contribuir a que lleguen a ser hombres y mujeres libres para el servicio de los demás.

3.2. LA ESTRATEGIA DEL CAMBIO: ORGANIZAR LA TRASFORMACIÓN DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS

También nuestras instituciones (Colegios) son sujetos del Paradigma Pedagógico Ignaciano. Mediante él podrán entrar en el proceso pedagógico y en el de conversión y cambio.

3.2.1. EL PUNTO DE PARTIDA DEL CAMBIO: ES EL RECONOCIMIENTO DE QUE HAY PROBLEMAS.

En el desarrollo de sus actividades, la organización como ente social flexible y dinámico, influido por el medio interno y externo va gestando en su interior diversas situaciones que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos, limitan la realización de ciertas tareas, distorsionan las metas, o bien se plantean nuevos desafíos y proyecciones que deben asumir.

Para enfrentar tales efectos, se van creando las condiciones necesarias para una planificación permanente y sistemática, que incluye los procesos de implementación y evaluación, tanto de la organización en su conjunto como de las distintas subestructuras e instancias pedagógicas.

En tal sentido los centros educativos promueven un proceso permanente, sistemático y recurrente de *diagnóstico-reflexión-acción-evaluación*, construyendo paulatinamente una estrategia de investigación-acción, caracterizada por un proceso continuo de autorreflexión y autoayuda de la organización y de las estructuras e instancias pedagógicas y administrativas.

LA EXPERIENCIA DEL CONTEXTO

Desde la perspectiva de la Pedagogía Ignaciana, el arranque del proceso es la *experiencia*. Esto, aplicado a la situación institucional, nos lleva y nos enfrenta al reconocimiento de los problemas. El peor enemigo de un proceso de transformación de nuestros colegios es la autocomplacencia. Con frecuencia nuestros colegios, en el contexto local y nacional, aparecen como de los mejores, si no como el mejor de la ciudad en que se ubica. Y desgraciadamente esto obstaculiza la búsqueda del cambio y de la excelencia.

Pero si somos sinceros, y si nos dejamos cuestionar por la experiencia de lo que Dios nos pide, no podemos menos que reconocer y enumerar muchos problemas reales en nuestros colegios.

El cambio implica resolver esos problemas, y resolverlos de raíz; para eso hay que encontrar sus causas y combatirlos. Y tanto el detectarlos como el combatirlos es tarea de todos los que constituyen la comunidad educativa. Por eso, porque se trata de entender las situaciones de un modo nuevo y diferente y de comenzar a vivir valores nuevos por todos, estamos ante una nueva cultura, ante un cambio cultural.

No es este el lugar para enumerar los problemas que son comunes a nuestros colegios, pero sí para insistir que cada colegio debe analizar sus propios problemas y sus causas. Para ello requiere información. Información sobre sí mismo y su ubicación en la sociedad y su función real. Y el Colegio debe concebirse a sí mismo tanto como generador de información, como usuario de esa misma información. No pocos de nuestros colegios han iniciado fructuosamente su proceso de

cambio con un diagnóstico o autodiagnóstico que recogiera, sistematizara y compartiera esa información.

Pero lo central de este primer paso es que se trata de los problemas de cada colegio en su contexto peculiar y concreto, descubiertos y reconocidos por las personas que trabajan ahí, que lo constituyen. Y por la comunidad a la que ese colegio sirve.

3.2.2. LA ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS

LA REFLEXIÓN

3.2.2.1. Aunque en el punto de arranque se requiere la participación de todos los que forman la Comunidad Educativa, es al entrar a esta parte del proceso en la que es indispensable explicitar una cuestión fundamental: ¿quién es el sujeto del cambio? En otras palabras: ¿Quiénes son los responsables del proceso de transformación?

Para responder esta pregunta, acudimos a un principio fundamental de la búsqueda de la excelencia humana.

Este principio fundamental consiste en que los criterios para calificar la excelencia humana están centrados en la satisfacción del beneficiario.

Pero ¿quiénes son los beneficiarios de la educación?

Congruentemente con el fin externo que asumimos para nuestro quehacer educativo, y resumiendo lo más posible, los beneficiarios de la educación, en una gradación de círculos concéntricos son:

- El alumno de hoy
- Ese mismo alumno, mañana
- El profesor actual
- El profesor que lo recibirá en el siguiente grado
- Los padres de familia
- La persona o empresa que le dé empleo.
- La universidad que lo reciba como egresado.
- La comunidad en la que el alumno vive.
- La sociedad a cuya transformación contribuirá económica, política y culturalmente.

Por lo tanto, un proceso que busca la excelencia educativa integral, debe estar concentrado en satisfacer cada vez mejor a esos beneficiarios.

Para lograr esto, está demostrado prácticamente que los resultados de una organización dependen de las personas que trabajan en ella. Si se quieren mejorar estos resultados, todos tienen que participar en el diseño y ejecución de los procesos que lo hagan posible.

Ahora bien, la verdadera participación se da cuando hay comunidades. La comunidad vela por el objetivo común, no por los objetivos individuales. La comunidad se complementa, se forma y se refuerza.

Supuesto este punto de partida, las comunidades organizadas deben identificar un problema, conocer sus causas, diseñar soluciones, vigilar su puesta en práctica, evaluar, evitar que se

vuelvan a presentar situaciones que conduzcan al proceso anterior, y buscar nuevas formas para lograr niveles de resultados aún mejores.

La excelencia humana la induce y genera el equipo docente; sin embargo, la Comunidad Educativa no está compuesta sólo de maestros. En ella participan los alumnos, los padres de familia, los funcionarios, los administradores y la comunidad como un todo. Es necesario incorporar a estos miembros a los esfuerzos colectivos para mejorar la calidad.

3.2.2.2. *Las condiciones para la calidad. El papel del Rector: la excelencia requiere liderazgo*

En un proceso de transformación de nuestros Colegios, el papel del Rector es fundamental. El Rector del Colegio es un elemento clave en un proceso de búsqueda de la excelencia.

Si no está involucrado y comprometido con el propósito de lograr la excelencia, de transformar el Colegio, es muy difícil que éste mejore.

Pero el papel del Rector en un proceso de búsqueda de la calidad, es muy diferente de lo que usualmente se espera de él al nombrarlo para ese puesto actualmente.

El Rector debe convertirse en un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo.

Para un Rector lo más importante deben ser las personas. Esto significa que piensa en las necesidades de los beneficiarios, y que para satisfacerlas procura lograr que el educador, cualquiera que sea su puesto en el Colegio, se sienta orgulloso de su trabajo.

El Rector debe asegurarse de que el proceso de búsqueda de la excelencia sea al mismo tiempo un proceso de formación en el trabajo y esté acompañado de los elementos formativos indispensables para lograr que puedan llevarse a cabo los cambios propuestos.

El Rector tiene en su rol de animador, dos responsabilidades: la de mantenimiento y la del mejoramiento. La primera implica establecer reglas claras y asegurar que se cumplan. La de mejoramiento, a la que debe dedicar por lo menos la mitad de su tiempo, implica mejorar los niveles de logro alcanzados.

3.2.2.3. *La elaboración de un proyecto*

El proceso de transformación de un colegio para mejorar la calidad parte del reconocimiento de un problema, que debe ser motivo de preocupación para el rector del colegio. Esta preocupación por el problema debe generar ideas de cómo resolverlo.

Estas ideas se tienen que concentrar en un plan, pero un plan que oriente la búsqueda de la excelencia. Tiene que tener varias condiciones:

Elaborarse en equipo.

Comenzar por estabilizar los procesos actuales (en un inicio, el Rector debe propiciar que el equipo en su conjunto reafirme y exprese en forma clara los mínimos de comportamiento esperados de los docentes y demás miembros de la Comunidad Educativa).

Diseñar los resultados esperados.

Privilegiar los procesos que previenen el problema.

Disminuir las variaciones (uno de los preceptos importantes de la búsqueda de la excelencia es reducir a cero el envío de partes defectuosas al departamento siguiente. La solución no está en identificar las partes defectuosas y regresarlas a su lugar de origen. Sino en evitar producirlas. En la escuela, la solución que le damos al rezago escolar, es la de volver a empezar: reprobamos al alumno; el costo de esto —económico, social y afectivo— es enorme.

Atenuar las resistencias. El plan global del Colegio tiene que ser apoyado por programas más precisos que surgen de mecanismos como los círculos de calidad, la formación de equipos interdisciplinarios, pequeños equipos de personas unidas por afinidad de áreas de trabajo y de intereses. En donde pueden participar alumnos y padres de familia.

3. 2.3. *El paso a la Acción:*

Todo el trabajo que se ha descrito hasta aquí, resultaría estéril sin la acción. Para San Ignacio, el amor está en las obras, no en las palabras. Y el Paradigma Ignaciano coloca la *acción* como el paso decisivo del proceso.

Esta acción, como un proceso personal recoge los elementos centrales del Paradigma (experiencia, intelección y reflexión crítica) y los lleva a su cabal realización. La praxis asume la verdad percibida en la experiencia formulada como hipótesis en la intelección y verificada en el juicio y la hace realidad libre y responsablemente.

Por supuesto que tanto la persona como la institución pueden abdicar de esta responsabilidad y dejar de actuar o actuar incongruentemente con la verdad afirmada. Esta es la cara oscura del proceso humano de autoconstrucción, de desarrollo humano, de la historia de la salvación.

Pero aquí hablamos de la acción que, en la búsqueda del bien humano asume la verdad como valor, la conserva, la eleva a realidad transformada y transformadora y así la plenifica.

En nuestra legítima tradición esta praxis es la que logra “*instaurare omnia in Christo*”.

3.2.3.1. *La participación de la comunidad*

La mejor forma de tomar en cuenta al beneficiario, es hacerlo participar en el proceso. Si los padres de familia y la comunidad son beneficiarios del quehacer del colegio, es importante lograr su mayor participación.

Debemos potenciar los vínculos que existen en todo Colegio entre éste y la comunidad, y entre los docentes y padres de familia.

El aula puede ser un excelente punto de partida para comenzar a propiciar la participación de los padres. El maestro puede hacerlo tomando en cuenta la realidad comunitaria en el aula, logrando que los padres participen en la creación de ambientes más propicios para la educación y el aprendizaje; dialogando con las familias de los alumnos; encontrando maneras de que la comunidad se vuelva maestra.

La experiencia ha demostrado que los esfuerzos por lograr la mayor participación de padres y comunidad, se traducen en mejores niveles de aprendizaje de los alumnos.

A la vez aprenden los padres, los maestros también se enriquecen.

3.2.3.2. Algunas implicaciones de la ACCIÓN en busca de la calidad.

La primera implicación es que tenemos que aprender a criticar y a hacer sugerencias, a abrirnos a las críticas de los demás, y a intentar poner en práctica las ideas de otros.

Otra implicación es que nos enriquecemos más cuanto más entendamos que somos diferentes unos de otros; y respetemos y aprovechemos esas diferencias.

El consenso es requisito de un movimiento hacia la excelencia: tenemos que estar todos de acuerdo en que lo que nos proponemos hacer es bueno y es posible.

No estamos verdaderamente actuando para lograr la excelencia, si no nos preocupamos todos los días en cada uno de nuestros Colegios, desde el quehacer docente por ofrecer *aprendizajes relevantes* a nuestros alumnos.

Así se traduce, para el caso del trabajo en aula, tener como referencia a nuestros beneficiarios.

Tampoco estamos actuando para obtener la excelencia deseada, si no nos preocupamos en forma continua y cotidiana por discernir en la experiencia de Dios, cómo estamos promoviendo la justicia en el aula.

Esto significa dar más a los que tienen menos.

Nuestra meta debe ser que ningún alumno aprenda menos de lo que nos hemos trazado como objetivos. Para esto debemos creer en nuestros alumnos. Ellos nos darán la razón.

Por último, tenemos la obligación de compartir y difundir nuestros logros y nuestra forma de alcanzarlos, no sólo en nuestros colegios S.J., sino con nuestros colegas de otras escuelas de la ciudad, y con las autoridades educativas. *¡Bonum est diffusivum Sui!*

3.2.3.3. La Evaluación.

La evaluación es una parte constitutiva de la acción así entendida. La evaluación tiene dos componentes: el seguimiento y la evaluación misma.

Uno de los pasos más importantes en un proceso de búsqueda de la excelencia es el seguimiento de los procesos.

Dar seguimiento significa revisar que los procesos están cambiando.

El seguimiento también debe hacerse en grupo.

Cuando ya puedan esperarse resultados hay que evaluar.

Evaluamos fundamentalmente para verificar que nuestros procesos mejorados, funcionaron. La evaluación, por sí sola, no puede mejorar la calidad. Son los procesos mejorados lo que la mejoran.

3.2.3.4. La excelencia es asunto de rendir cuentas.

La historia de nuestros colegios en la mayoría de nuestros países, en América Latina, en los 25 años, nos permite explicar y aún justificar muchas de nuestras deficiencias.

En algunos países el solo hecho de haberlos mantenido funcionando con poco apoyo, disminución y envejecimiento de los jesuitas en cada Colegio, bastarían para explicar el sentimiento de abandono que prevalece en algunos Colegios, y subraya el mérito de esta labor.

Sin embargo, esta larga crisis ha propiciado también situaciones injustificables: el aislamiento de estas instituciones, la falta de continuidad de los proyectos, la creación de feudos que no rinden cuentas a nadie.

Es necesario, como parte de esta acción transformadora, caer en la cuenta en consecuencia, de la necesidad que tenemos como Sistema Educativo Latino-americano S.J., como Red de Colegios en cada uno de nuestros países, como Colegio en particular, y como educadores, de rendir cuentas ante nuestros beneficiarios, de la forma como trabajamos y de los resultados de nuestro trabajo.

Especialmente en este momento en que somos convocados a renovar el servicio que en la educación podemos prestar mediante la pedagogía ignaciana secularmente valiosa para nuestro continente.

Nuestra obligación, conforme a fin externo que hemos asumido es rendirle cuentas de los resultados de nuestro trabajo a nuestros beneficiarios, todos ellos: alumnos, padres, empleadores, universidades y, en último término, a la comunidad más amplia.

No debemos esperar a que nos pidan cuentas para rendirlas; tenemos también que educar a nuestros beneficiarios para que nos las pidan, más aún, nos las exijan. La exigencia es el motor principal de la excelencia.

Y para nosotros, jesuitas que trabajamos en la educación, rendir cuentas en una consecuencia fundamental del servicio de la fe cuya *exigencia* natural es la promoción de la justicia.

3.3. LA FORMACIÓN DE LAS PERSONAS RESPONSABLES DEL CAMBIO

3.3.1. Introducción

Las instituciones, nuestros Colegios, están constituidas por personas. Nuestro compromiso de transformar los Colegios conforme al fin apostólico de la Compañía, no será operativo, si no dedicamos lo mejor de nuestro esfuerzo a la tarea de formar a nuestros colaboradores en el estilo ignaciano entendido como “un modo común” de actuar debido a una experiencia profunda común y esta experiencia es la de los Ejercicios.

Esta propuesta no solo se inspira en los EE Ignacianos, sino que pretende ser una expresión contemporánea y adaptada a nuestra cultura de las operaciones y normas metodológicas que conducen a la experiencia fundamental de los Ejercicios propuestos por Ignacio y puede ofrecer

una respuesta válida al reto que formula el Padre General en su alocución en Cavalleti, el 29 de abril de 1993:

Desligar la experiencia espiritual específica de Ignacio de Loyola de los retos culturales, sociales y religiosos de la Europa del Renacimiento y la Reforma, para encarnarla en el Humanismo Social que corresponde a los retos de nuestros tiempos.

Esta propuesta de formación no supe ni elimina la necesaria capacitación profesional nuestra y de nuestros colaboradores en todas las modernas ciencias de la educación: la supone y la integra.

Se trata más bien de una metodología que pueda ser incorporada al quehacer educativo ordinario, que esté presente en la cotidianidad de la comunidad educativa, que inspire desde abajo la formulación de criterios y metas en la búsqueda de la excelencia educativa en nuestras instituciones desde la formación de sus recursos humanos.

3.3.2. Los Cinco Pasos Del Estilo Ignaciano En La Formación (Trasformación) De Un Educador Libre

3.3.2.1. Prepararse y disponerse:

La tarea educativa es exigente. Requiere del cumplimiento de condiciones materiales y externas, como tiempo, dedicación personal, paciencia ante los fracasos o limitaciones. Y esto no solo para el que comienza sino para quien año tras año se enfrenta a un “volver a empezar”.

El educador debe enfrentarse cotidianamente con la necesidad de prepararse, de descubrir sus propias ignorancias, sus obsolescencias, de enfrentarse a sí mismo. Y ante todo esto el activismo acatara, el servilismo al dinero evita pagar cualquier precio serio para buscar sensatamente las raíces trascendentes del hombre. No resulta fácil para el educador aceptarse como educando.

Además, el educador ha de aceptar incondicionalmente a los demás: alumnos y colegas en la enseñanza, ha de prepararse y disponerse para comprender sus ideas, sentimientos y motivaciones y para establecer auténtico diálogo con todos.

Para el educador cristiano esta aceptación se torna aún más incondicional, porque en la fe se sabe que Dios ama a los hombres no por ser buenos o por méritos propios, sino simplemente porque son hombres.

La aceptación de los demás no consiste en ignorar los defectos del otro o fingir no verlos, o tratar de justificarlos. Cuando se niegan los defectos de una persona entonces propiamente no se le acepta.

3.3.2.2. Confrontarse y liberarse.

La historia humana, desde sus orígenes, está penetrada del bien y de mal, de verdad y de mentira, de luz y de tinieblas.

En el hombre hay una lucha irreconciliable entre la tendencia de vida y de muerte, entre la autenticidad y la inautenticidad en términos modernos.

San Ignacio distinguió con claridad genial dos formas diferentes e irreconciliables de atraer al hombre: el bien y el mal. A esta distinción la llamó “Discernimiento espiritual”. Las reglas que

sobre esta materia dejó escritas en los EE. representan una genial aportación a las ciencias modernas de la introspección.

Cotidianas representaciones del drama que esto genera son: la inhibición y la represión personal, los descarríos en la búsqueda de la verdad, el egoísmo amenazante ante cualquier orden social concreto, la decadencia de comunidades, sociedades, civilizaciones, la cerrazón de las personas, los prejuicios de clase y, todo esto en su dimensión social en América Latina, se presenta como marginación extrema para muchos del tener, del poder, del saber, como explotación generalizada, como sistemas socioeconómicos profundamente injustos, como estructuras de pecado.

Este drama lleva fácilmente a la duda, a la incredulidad y desesperanza. A esto se añade quizás un ateísmo no confesado abiertamente. Y entonces, al negar toda posibilidad de encuentro directo con Dios, se derrumba la esperanza en la eficacia del bien —por ser bien— sobre el mal. Se llega a creer que el mal se vence con el mal.

El cristianismo no puede vivir en la desesperanza. Cree que el mensaje de salvación es un mensaje que libera. La liberación se conquista en medio de una lucha constante con el mal. Las bienaventuranzas cobran su poderío real en la práctica de la vida cotidiana. Hay que aprender a vivir en la lucha irreductible entre el bien y el mal.

En la confrontación hay que hacer un inventario autocrítico no sólo de los recursos materiales, sino también de las fuerzas espirituales. La experiencia inmediata de la injusticia y del pecado nos llevarán por un camino de autenticidad a descubrir más y más la justicia y el amor, hasta tener una experiencia de plenitud que nos libere definitivamente.

3.3.2.3. Para tener y asumir una experiencia profunda y trascendente. (En el encuentro con Dios o en la búsqueda de la verdad y de la justicia).

La práctica por el camino del bien, de la verdad, de la justicia no puede durar largo tiempo en medio del conflicto y la dificultad. Solamente podemos soportar la carga, si llegamos a tener una gran experiencia de la fuerza de Dios y de estos ideales.

Sólo la aceptación incondicional de los otros, especialmente del pobre por ser pobre y el amor por ellos, conducen a experiencias auténticas de justicia y verdad.

Tarde o temprano Dios se manifiesta al que lo busca en la oración o en la acción. Casi siempre esa experiencia se presenta de repente, inesperadamente. Sin saber cómo, la persona confiándose a Dios, acepta finalmente lo que le parecía inconciliable: el sentido del dolor, de la culpa y la muerte, por una parte, y, por la otra, la experiencia de un Dios inabarcable.

En la experiencia trascendente se establece con Dios una relación inmediata de comunión. De este contacto con Dios, el hombre sale fortalecido y plenamente liberado. Supera toda ideología, toda dificultad, todo dolor, toda culpa y, en último término, la muerte.

De este amor incondicional sentido en el fondo de la existencia brota un conocimiento nuevo y creador que descubre y disfruta cada vez más de la vida, que permite ser más profundo y real, más crítico y objetivo.

Brota también una respuesta cada vez más generosa e incondicional a Dios.

El hombre de los EE. es indomeñablemente libre frente a todo lo que no sea Dios mismo. Su independencia le mantiene libre frente al dinero, al poder, al prestigio, a la competencia, al orgullo. Sólo el amor le basta.

3.3.2.4. Por la cual se descubren las orientaciones fundamentales que enfocan y organizan la vida.

Para el educador que no profesa la fe en Jesucristo pero que ha tenido una experiencia trascendente, el amor supremo es el del semejante al que llega por el reconocimiento concreto de los demás.

Ese amor le guía, le descubre nuevos conocimientos, y nuevos itinerarios. El itinerario de vida queda marcado por esta aceptación amorosa e incondicional de los demás y se abre a un futuro totalmente nuevo. El hombre libre empieza a ya no disponer de sí mismo, sino a servir a los demás.

Dios al darse inmediatamente a los hombres, le señala sus preferencias. El cristiano, al asumir esta experiencia, está dispuesto a abandonar sus propios planes para seguir los de Dios.

La ley de la Encarnación se cumple en el cristiano por el seguimiento de Jesús: Dios no viene de arriba imponiendo sus planes. El Verbo toma carne para obedecer desde abajo la voluntad de su Padre.

El mismo seguimiento de Jesús, se hace diferente en cada cristiano.

Para el educador cristiano, el amor por los pobres y la sed de justicia son divinos. El criterio para compartir y comulgar con los pobres no es propiamente la solidaridad humana, sino el ágape de Dios que se apodera de nuestra capacidad de amar.

No se ama a Dios sino amando al hermano, pero el hombre no ama verdaderamente a su hermano a no ser que lo ame con el amor con que Dios nos amó primero.

Así entendemos la opción preferencial por los oprimidos.

3.3.2.5. Para el bien de todos (haciendo la historia de la salvación)

Las orientaciones fundamentales son cauces por los que transita la persona libre. Pero son las acciones, la praxis, las que operativizan tales orientaciones, las que transforman nuestra libertad potencial en libertad efectiva.

En una auténtica vocación de educador, la verdad, la justicia, el bien, se van apoderando de todo el hombre en todos los dominios de su actividad. El educador está inmerso en su mundo y en ese subsuelo arraiga para producir frutos.

El hombre de los EE. termina haciendo una petición final: reconocer tanto bien recibido para poder en todo amar y servir a Dios y, así, el Señor se va apoderando del hombre de los EE. hasta invadirlo en todo su espacio y llenarlo de transparencia. Dios entra en todo el hombre y en todo su horizonte.

El encuentro con Dios no se da solamente en la contemplación retirada, sino también en el corazón del mundo, en toda vinculación y acción del hombre con su mundo.

El hombre de los EE. se da al amor y al servicio en *todo*. Esta es la conclusión, si así puede llamarse, de los EE. en la contemplación para alcanzar amor y es al mismo tiempo el fin último de la educación ignaciana: la formación de hombres y mujeres para los demás, personas altamente calificadas, plenamente conscientes y amorosamente comprometidas por el bien de todos.

ANEXO 1

NOTAS AL PARADIGMA IGNACIANO

1. DESDE LA PERSPECTIVA DEL CARISMA IGNACIANO.

El presupuesto fundamental de Ignacio, la convicción central de toda su vida y de su proyecto apostólico es que Dios actúa directamente en su criatura, en la persona; y que, por lo tanto, el ser humano, es capaz de experimentar directamente en sí mismo la acción de Dios. (Cfr. Rahner, K., palabras de Ignacio de Loyola a un jesuita de hoy y la Anotación 15 de los EE.). Desde esta convicción, los EE. son un instrumento para propiciar, facilitar, conducir ese encuentro de la persona con Dios (Cfr. *Ibíd.*).

La educación para Ignacio es un instrumento apostólico en la medida que sirva para que el hombre se libere y se entregue a la acción del Espíritu. No en el sentido de instrumento de manipulación con el que se somete a los educandos a un determinado proyecto de dominación.

Es la experiencia de Dios, del “Deus semper maior”, lo que da origen al “magis” como característica de la espiritualidad y por ende de la educación ignaciana. —*Magis*— como la calidad de la respuesta del hombre libre a un Dios que se descubre progresivamente como el que nos amó primero y se nos entrega cada vez más. No como criterio de competencia ni de exaltación personal entre compañeros.

Finalmente, la imitación, el seguimiento de Cristo en este proceso educativo, es vista como el proceso de liberación del mismo Jesús, en cuanto hombre y de su auténtico desarrollo humano (cfr. Características, Nos. 21, 37, 38, 39).

2. FE, JUSTICIA Y DISCERNIMIENTO EN EL PARADIGMA IGNACIANO.

Todo esquema tiene el riesgo de que, al simplificar excesivamente la realidad y presentarla estática, la distorsione y la prive de su riqueza existencial.

Sin embargo, tiene la ventaja de ayudarnos a entender esa misma realidad de ponernos en el camino de la apropiación de la misma e incluso de su dinamismo intrínseco.

Con este propósito se ofrecen las reflexiones siguientes sobre la ubicación y el papel que tiene el Paradigma en la redefinición que de su propio fin propone la Compañía de Jesús a partir de la C. General XXXII: el servicio de la fe y la promoción de la justicia que esta fe implica.

La fe, antes de plasmarse en contenidos, verdades afirmables y afirmadas, se presenta como un impulso en la persona.

Ese dinamismo se desencadena a partir de la experiencia religiosa fundamental: sentir internamente que somos amados por Dios. Esta es la gracia, el regalo de Dios a todo ser humano.

De esta experiencia, de esta forma inicial de enamoramiento resulta una determinada manera de ver, de contemplar el mundo, a la manera de Dios: “Y vio Dios que todo era bueno”. O como lo expresa el Principio y Fundamento: “y todas las otras cosas sobre el haz de la tierra son para ayudarlo a conseguir su último fin”.

La justicia, como consecuencia de la fe, entendida así, es la voluntad de transformar la realidad para que realmente sea lo que Dios quiere: para restituir a cada persona y a cada cosa lo que es propio suyo, su función salvífica, su condición de ser medio adecuado para alcanzar el último fin, para que el hombre viva y viva en plenitud; vistas así las cosas, se entiende por qué la justicia es el mínimo de caridad que puede ser exigido en las relaciones entre personas. Pero por encima de la justicia hay mucho más por construir.

Así también adquiere su justa dimensión la forma en que Ignacio entiende el amor: está más en las obras que en las palabras.

Ahora bien, el nexo entre la *fe*, (experiencia de Dios que ama) y la *justicia*, (mi respuesta a la pregunta ante el crucificado “qué debo hacer por Cristo”), pasa por una mediación que, en palabras de Ignacio, es el discernimiento espiritual. Es el quehacer de la persona que quiere vivir en el espíritu: el trabajo permanente de escudriñar en sus mociones (movimientos de los espíritus) qué es lo que Dios quiere de él.

Es una tarea de reflexión en la fe para elegir la acción que *más conduce* a la justicia, a la implantación del reino.

Así pues, sin querer reducir indebidamente el dinamismo de estos términos, podemos afirmar que en el Paradigma Ignaciano el lugar privilegiado de la fe es el de la *Experiencia*; el de la justicia, es por excelencia la *Acción*; y el lugar propio del discernimiento, es la *Reflexión*.

3. DESDE LA ANTROPOLOGÍA FILOSÓFICA:

Entendemos por antropología filosófica la reflexión seria y sistemática, con-forme al método trascendental, sobre todo, aquello que está implícito al hablar de persona humana, de ser humano, como estructuras constitutivas de su actuar en cuanto hombre. Y puesto que en la perspectiva ignaciana el foco de atención es el Hombre Cristo Jesús, de quien pedimos en cada meditación “conocimiento interno... para que más le ame y le siga” (EE., 104), la antropología a que nos referimos aquí es una antropología filosófica cristiana.

Desde esta antropología el constitutivo último de la persona es su *conciencia* entendida como presencia del sujeto a sí mismo a través de sus operaciones.

Esta conciencia no es todavía conocimiento, ni se identifica con el conocer; lo precede y es más amplia que las operaciones cognoscitivas.

Precisamente, en cuanto conciencia experiencial, nos permite ese contacto di-recto con Dios que San Ignacio llama mociones y que se da en nosotros sin que tengamos un concepto de Dios.

Conforme a esta antropología, la formación tradicional de la filosofía Aristotélico-Tomista del ser humano como animal racional se sustituye por una nueva manera de entender al hombre dinámica, sistemática y existencial.

El ser humano está constituido por un conjunto dinámico de operaciones intencionales y conscientes estructuradas en cuatro niveles: el de la *Experiencia*, el de la *Intelección*, el del *Juicio* y el de la *Decisión*, interrelacionados y recurrentes que producen resultados acumulativos y progresivos.

Esta concepción nos permite explicar y delimitar técnicamente los elementos centrales del Paradigma Ignaciano.

Desde la antropología filosófica cristiana fundamental, podemos sustentar en su cabal significado y en su sentido de trascendencia plena, la finalidad de la educación ignaciana, en paralelo con la formulación del propósito fundamental, del fin de los ejercicios:

“Ejercicios espirituales para vencer a sí mismo y ordenar su vida sin determinarse por afección alguna que desordenada sea” (cfr. EE. 21).

Expresamos la *finalidad última de la educación ignaciana* en su máxima sencillez:

La Educación Ignaciana busca liberar a la persona de toda atadura (al tener, al poder, al saber, al honor, etc.) que coarte su auténtico ser-en-el-Mundo, para que pueda expresar, en el Espíritu, su propia palabra única e irrepetible como proyecto personal para el servicio de los demás.

En palabras del P. Pedro Arrupe: “Formar hombres y mujeres para los demás”.

ANEXO 2

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PPI EN A.L. APLICACIÓN DEL PPI AL PROCESO DE CAMBIO INSTITUCIONAL

Para lograr la transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula es necesario que toda la institución educativa sea sujeto de cambios, mediante un proceso permanente de análisis y de crítica de sus estructuras, de su trabajo educativo y evangelizador, de las actitudes y relaciones internas, de su funcionamiento y organización, etc. Para conseguir ese objetivo el colegio precisa, hoy más que antes, utilizar las técnicas generadas por las ciencias ocupadas en el cambio institucional planificado.

Actualmente, campos científicos propios de la Sociología tales como la Psicología, Ingeniería, Administración y otras, han alcanzado notables avances científicos que están al servicio de las organizaciones. Experiencias de este tipo en los Colegios Jesuitas de la América Latina han demostrado la utilidad de usar tales desarrollos técnicos. Esta es otra razón más que fundamenta el programa que se propone a continuación.

1. LA ESTRATEGIA CENTRAL

Este proceso de cambio institucional se realiza en cuatro fases de trabajo fuertemente interrelacionadas que, en su conjunto, busca conseguir la implementación de cambios planificados, a corto y medio plazo. *La estrategia central del proceso está basada tanto en el uso de metodologías participativas como técnicas, y en la dinámica propia del discernimiento Ignaciano. Se pretende, por lo tanto, realizar un proceso participativo, técnico y discernido.*

La participación

Con las metodologías participativas se busca involucrar a todo el personal del Colegio, para asegurar así su nivel de conocimiento, compromiso e identificación con los cambios que sea necesario implementar. Los docentes y funcionarios tienen información directa y valiosa sobre el Colegio, tienen deseos y sugerencias útiles para el mejoramiento y pueden, en consecuencia, ser una fuerza impulsora de cambios.

Por otro lado, sin el apoyo de los educadores y funcionarios los cambios no serán realmente implementados o, en la mejor de las hipótesis, quedarán en un nivel meramente superficial, no se mejorará el clima y la satisfacción laboral, dificultando, por lo tanto, el logro de formar una verdadera comunidad educativa.

La técnica

Con las metodologías técnicas se busca reconocer las necesidades objetivas de cambios según las conclusiones deducidas a partir de los modelos y conceptos científicos. El uso de esos conceptos busca asegurar que el Colegio tenga *un funcionamiento más organizado* (estructuras más adecuadas para el desempeño de las tareas), *más eficaz* (optimizar la relación costos-beneficios) y *más eficiente* (aumento del nivel del logro de los objetivos deseados).

Con los elementos del *discernimiento ignaciano* se busca asegurar que las propuestas finales de cambios y la toma de decisiones sean más coherentes con los ideales, los principios y las directrices establecidas para un Colegio de la Compañía de Jesús. La dinámica del discernimiento, esto es, “buscar, encontrar y hacer la voluntad de Dios”, será el enfoque fundamental de todo el proceso.

2. LAS FASES Y ETAPAS DEL PROCESO

Los tres enfoques: *participativo*, *técnico* y *discernido*, permitirán realizar el proceso de mejoramiento integral (todas las áreas del Colegio) e integrador (coordinación entre cada una de las partes). El proceso se estructura en las siguientes *cuatro fases de trabajo*.

- A. Fase de diagnóstico;
- B. Fase de la formulación de un plan de optimización;
- C. Fase de la aplicación de las medidas de mejoramiento;
- D. Fase de evaluación y reformulación del plan de optimización

2.1. LA FASE DEL DIAGNÓSTICO

La principal tarea de esta fase consiste en realizar un estudio descriptivo del actual funcionamiento del colegio. Se busca aumentar el nivel de conocimiento y análisis técnico del trabajo que se realiza en las áreas de Dirección, Académica, Pastoral, Comunitaria y

Administrativa. Además, se busca obtener información sobre el clima de trabajo y sobre las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa.

La fase de diagnóstico comprende las siguientes *etapas*:

2.1.1. Etapa de definición de variables:

La primera etapa consiste en definir las variables y sus indicadores para, después, diseñar los instrumentos para recoger los datos. Corresponde al Equipo Directivo de cada Colegio determinar tales variables pero, para ilustrar esta tarea, pueden sugerirse las siguientes variables:

Área Dirección:

- Misión: grandes objetivos, propuesta del colegio.
- Estructura de la organización y dirección.
- Estructura de coordinación e integración.
- Proceso de toma de decisiones.
- Funciones y atribuciones de los cargos.
- Funcionamiento del proceso de dirección y coordinación.
- Estilos de liderazgo.
- Proceso de comunicación institucional.
- Proceso de selección de personal.
- Proceso de supervisión y evaluación del desempeño.

Área Académica:

- Organización del Área Académica:
Funcionamiento y eficiencia de Coordinadores Académicos.
Funcionamiento y eficiencia de la Orientación Educacional.
Funcionamiento de Coordinadores de Grados.
- Concepción y orientación curricular.
- Plan de estudios y programas de las Áreas Académicas.
- Metodologías de enseñanza-aprendizaje.
- Evaluación del aprendizaje.
- Nivel académico y los resultados del proceso E-A.
- Perfeccionamiento profesional de los educadores.
- Proceso de supervisión pedagógica.
- Servicios de apoyo: Audiovisuales, Biblioteca, Laboratorios, Informática.
- Atención a los padres de familia.

Área Pastoral:

- Organización del Área de Pastoral:
Funcionamiento del equipo de Pastoral y Religión.
Coordinación de las actividades de formación social.
Formación de los miembros del equipo.
Equipo de Catequesis.
Orientación Espiritual.

Pastoral de los alumnos:

- Clases de Religión (programas, aprendizaje, métodos, evaluación).
- Formación para la Fe y Justicia.

Formación Sacramental.
Formación Litúrgica y Oración.
Formación Humana y Ética.
Espiritualidad ignaciana (conocimientos e identificación, participación en CVX, Retiros, etc.).

- *Pastoral de profesores y funcionarios:*
Actividades de formación (Retiros, Coloquios, Celebraciones, etc.).
Participación y motivación por esas actividades.
Intereses y necesidades de formación.
Espiritualidad Ignaciana (conocimiento e identificación).
- *Pastoral de los padres de familia.*

Área comunitaria:

- Planes de actividades de formación permanente.
- Actividades realizadas con el personal del Colegio (reuniones, paseos, etc.).
- Actividades extraclases (excursiones, viajes culturales, teatro, exposiciones, deportes, academias).
- Disciplina de los alumnos.
- Disciplina de los profesores.

Área Administrativa:

- Organización del Área Administrativa.
- Funcionamiento de los sectores:
Contabilidad, finanzas, planillas, presupuestos, balances, planes de cuentas, inversiones, etc.
Informática.
- Funcionamiento del Departamento de Personal
- Funcionamiento de los servicios de:
Casino.
Limpieza.
Compras y estoques.
Carpintería.
Mecanografía.
Obras y mantenimiento.
Portería.
Teléfonos.

Clima de Trabajo y Relaciones Interpersonales:

- Sentimiento de pertenencia e identificación.
- Apoyo y colaboración en las relaciones de trabajo.
- Calor humano en las relaciones interpersonales.
- Reconocimiento y recompensas.
- Tolerancia al conflicto.
- Responsabilidad.
- *Standard* de rendimiento.

2.1.2. Etapa de recogida de datos.

Para obtener información directa sobre el funcionamiento en las diferentes áreas es necesario hacer observaciones en los lugares de trabajo y analizar informes y estadísticas que el Colegio ya tenga. Para recoger las opiniones de los miembros del equipo directivo, profesores y funcionarios, se aplican los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- a. Un cuestionario de opiniones sobre el Colegio (anónimo).
- b. Un cuestionario sobre el clima de trabajo (anónimo).
- c. Entrevistas personales, confidenciales y en profundidad.

Los cuestionarios se aplican a todos los docentes y funcionarios del Colegio.

Los entrevistados son todos los miembros del equipo directivo, mas una muestra de los educadores y funcionarios no docentes.

Para conocer las opiniones de los alumnos se forman dos grupos aleatorios entre los estudiantes de los diferentes niveles o grupos escolares. Para obtener la visión de los padres de familia se forman grupos de diagnóstico con los padres de Primaria y de Secundaria .

Las metodologías para elaborar los cuestionarios, pautas de entrevistas, pautas de trabajo grupal y para seleccionar las muestras de los entrevistados, son de exclusiva responsabilidad del equipo de diagnóstico.

2.1.3. Etapa de ‘Procesamiento de datos y redacción del informe’.

Todos los datos recolectados en la etapa anterior, son técnicamente procesados por el equipo de diagnóstico, que garantizará la confidencialidad de la información recolectada en las entrevistas personales y en los grupos de diagnósticos.

Con la información procesada el equipo responsable redacta un informe final titulado “Diagnóstico del colegio”, en él se describen los principales problemas, deficiencias, insuficiencias y principales logros de cada una de las áreas del Colegio.

2.2. FASE DEL PLAN DE OPTIMIZACIÓN.

La principal tarea en esta fase es determinar y decidir los cambios y medidas que el Colegio deberá implementar para corregir las deficiencias diagnosticadas y para reforzar aquellos aspectos que mostraron un buen funcionamiento.

Se buscan *dos objetivos importantes*: por un lado, reducir la distancia entre la realidad del funcionamiento actual y el nivel de los objetivos deseados en cada una de las áreas; por otro lado, generar un proceso participativo que consiga la adhesión y contribución de los educadores en la implementación de los cambios.

Para lograr estos objetivos, esta fase comprende *dos pasos*:

2.2.1. Entrega y análisis del diagnóstico.

El documento “Diagnóstico del Colegio” será analizado, en primer lugar, por la dirección y, después, con todo el personal del establecimiento. En ese análisis, en el que se usan elementos adecuados del discernimiento ignaciano, las personas tendrán la oportunidad de conocer el Colegio en su globalidad y complejidad (no sólo su propia área de trabajo). También indicarán cuáles son, en su opinión, las deficiencias más significativas que dificultan el funcionamiento y

cuáles son sus sugerencias para corregirlas. Para ese análisis se debe organizar una jornada de por lo menos seis horas de duración.

2.2.2. Formulación del plan de optimización.

Con las sugerencias recogidas en la etapa anterior, el equipo directivo del Colegio, técnicamente asesorado y utilizando elementos propios del discernimiento ignaciano, se dedicará a la tarea de proponer los cambios más coherentes, eficientes y factibles para el Colegio. Así comenzarán a surgir las primeras formulaciones del plan.

Para la elaboración definitiva del plan de optimización se estudiarán varias alternativas de planificación. La decisión de cuál usar será tomada después del diagnóstico.

Es necesario resaltar que el rector del Colegio, junto con el delegado de educación de la provincia, tomará las decisiones sobre las medidas y cambios que, finalmente, serán incorporados al plan. Para eso se contará con todas las sugerencias de los profesores, funcionarios y miembros del equipo directivo, además de las recomendaciones técnicas de los especialistas que participen en el proceso.

2.3. FASE DE APLICACIÓN.

Para implementar el plan de optimización se deben usar estrategias que permitan producir progresivas e inteligentes innovaciones en las diversas áreas, para asegurar que el colegio llegue a tener un funcionamiento mejor organizado, más eficaz y eficiente, con un mejor clima de trabajo y de relaciones interpersonales.

Al usar la palabra progresiva, se desea indicar la necesidad de planear esta tarea en sucesivas etapas de implementación, bien estudiadas y definidas, respetando la dinámica de los procesos de los cambios en las organizaciones educacionales. Además, la misma palabra desea indicar que debe tenerse presente la capacidad de asimilación de esos cambios por parte de las personas involucradas, acompañándolas con oportunidades de perfeccionamiento técnico y de formación personal y pastoral, para que las medidas previstas sean eficientemente concretadas.

Al usar la palabra inteligente, se desea resaltar el desafío de una aplicación racional y sistemática de las medidas de mejoramiento. Evitando que esas medidas planificadas queden sólo en la teoría y evitando que sean interrumpidas sin argumentos sólidos para esa decisión, como suele ocurrir, por ejemplo, cuando lo planificado no continúa por el mero hecho de cambio de rector. Además, la palabra inteligente desea señalar la necesidad de introducir en el mismo plan los mecanismos de evaluación permanente, para ir solidificando el proceso de cambios y corrigiendo su implementación.