

## **Gestionar en Clave Pastoral**

**José Gregorio Terán S. J.<sup>1</sup>**

Cuando planteamos la responsabilidad de los directivos en la acción pastoral, no pretendemos que se conviertan en los gestores directos de la pastoral, pero sí que su modo de gestionar dé cabida para que la acción pastoral encuentre un clima institucional más adecuado para su desarrollo. ¿Cuáles son los elementos a tener presente para gestionar las obras educativas en clave pastoral? Proponemos los siguientes:

### **1. Identidad, Sentido de Misión y Visión Estratégica**

La espiritualidad ignaciana insiste en que la persona reflexione sobre quién es, y descubra el sentido de su vida y la clave para ordenar todas sus relaciones al fin para el que fue creado.

La claridad en la identidad será fundamental para la gestión tanto a nivel personal como institucional. ¿Qué es lo que busco y pretendo alcanzar en la obra? ¿Cuál es mi lugar en la obra? ¿Para qué existe esta obra educativa? ¿Qué es lo que busca alcanzar? Son interrogantes claves.

Esta claridad y convicción nos permitirá mantener presente el “horizonte de la misión” tanto en lo cotidiano como en los momentos fuertes; en las opciones fundamentales como en el funcionamiento ordinario. Por tanto, es responsabilidad importante del directivo procurar que la comunidad educativa toda, no pierda de vista ese horizonte de la misión en el trajín diario, sobre todo a la hora de decisiones.

Para ello es necesario cultivar y desarrollar la visión estratégica, que nos recuerde a “donde vamos y a qué”.

“Somos hijos e hijas de Dios llamados a transformar nuestra realidad. Nos sentimos parte de un cuerpo más grande que nosotros; somos iglesia. Nos sentimos unidos al mundo pobre y excluido, llamados a encontrar y transformar los rincones de pobreza y exclusión a nuestro alrededor. Invitados a construir el proyecto de Dios de una nueva sociedad basada en la justicia educativa”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Para esta presentación tomo como referencia varios planteamientos. Uno de Jorge Cela S.J., actual presidente de Provinciales de América Latina y ExCoordinador General de la Federación Internacional de Fe y Alegría. Otros referentes son los libros: *Espiritualidad para educadores*, de Darío Mollá; y *Jesús Maestro y Pedagogo*, de Antonio Pérez Esclarín. Y luego aportes de personas a quienes les pedí sugerencias, entre ellos G. Pagés, M. Escalante, L. B. Fuenmayor, H. Gamboa y otros, a los que estoy agradecido. Mucho de lo escrito viene de ellos.

<sup>2</sup> JORGE CELA S.J., “La Gestión desde la perspectiva ignaciana” en *Revista Federación Internacional de Fe y Alegría* # 11, 2011.

Si queremos tener una clara imagen de a dónde queremos llegar y la disposición para orientar todas nuestras acciones y operaciones hacia la consecución de nuestro fin, la visión y la planificación estratégica en nuestras obras educativas se convierten en componentes del compromiso de fe por la construcción del Reino.

Y es que nuestra gestión institucional debe destacarse por su capacidad de soñar en grande, asumiendo riesgos, avanzando hacia nuevas fronteras con creatividad, pero con la solidez de quien avanza con los pies anclados en el lodo y con las manos unidas al pueblo.

## **2. Oración, Discernimiento y Comunicación**

¿Qué quiere Dios de nosotros y para nosotros hoy y aquí? ¿Desde dónde nos llama y a qué nos invita? ¿Dónde lo encontramos? ¿Cuál es su palabra, su deseo y su juicio sobre esta realidad?

Gestionar es poner las condiciones para que las cosas ocurran en una determinada dirección. Y para ello es necesario decidir. Pero no decidimos de cualquier manera. Desde nuestra identidad proponemos decidir en discernimiento, para lo cual Mollá<sup>3</sup> nos indica que:

- Es muchas veces elegir entre alternativas conocidas y otras veces es adentrarse en lo desconocido. Es la búsqueda del “mejor y mayor servicio” de Dios en el concreto de nuestras tareas y responsabilidades cotidianas.
- Es responder a la pregunta: ¿es esto lo más y lo mejor que podemos hacer en nuestra tarea cotidiana, en nuestro servicio a Dios y al alumnado de nuestros centros educativos, sus familias y comunidades, los docentes y demás miembros del personal con quienes trabajamos?
- Es el esfuerzo constante por concretar, por aplicar, por inculturar... Lo que el discernimiento pretende es la encarnación del amor en las circunstancias concretas en las que se vive, y a partir de las posibilidades concretas del sujeto que quiere amar. Es el esfuerzo por el detalle, por la personalización, por el ajuste fino entre las necesidades de la persona que tengo delante y el servicio que le quiero prestar.
- Decidir en clave de discernimiento es tomarse la realidad en serio, “cargar con ella”, que decía Ellacuría, para que pueda incidir en ella, con la máxima fuerza posible, en nuestro proyecto educativo. Y en este “cargar con la realidad” el directivo tiene que ser muchas veces un auténtico “adelantado”, el que va por delante.

Una de las prioridades de la gestión en clave de pastoral es mantener el clima y ejercicio de este discernimiento apostólico. Implica generar y cuidar en la institución un clima de participación franca, de diálogo sereno de opiniones diversas, de respeto en la verdad y en la franqueza, de escucha de sentimientos y planteamientos ajenos y dispares... comunicación y diálogo.

Para ello es necesario que quienes ejerzan responsabilidades directivas y de coordinación en las obras tengan esa experiencia personal: llámesele oración, cuidado de su interioridad o espacio interior. Si un director y su equipo no cuentan con un sustrato personal que los lleve a considerar su gestión como una misión de vida, ni mantienen estos espacios de discernimiento, es poco probable que la obra se conduzca a la calidad deseada.

---

<sup>3</sup> DARÍO MOLLÁ, S. J., *Espiritualidad para educadores*, Mensajero, Bilbao, 2010

### **3. Conversión, Cambio, Innovación y Calidad Evangélica**

La conciencia de hijos e hijas de Dios nos llama a la conversión. Por eso la identidad con la misión de la obra no nos convierte en cuidadores celosos del pasado. Es más bien, un llamado a revisar permanentemente nuestra práctica a la luz de los principales referentes: servicio al pobre, lucha por la justicia educativa, fe y justicia, transformación de nuestra realidad...

Ello implica reconocimiento humilde y honesto de nuestras debilidades y contradicciones; pero también la capacidad de buscar nuevos caminos y aprender de las prácticas, propias y ajenas.

Insistimos en que esta conversión, cambio e innovación no lo hacemos de cualquier manera: nuestras medidas de calidad no siempre han de coincidir con los criterios establecidos en las mediciones más frecuentes.

Por ello, no está de más preguntarnos por los indicadores de la calidad evangélica de la vida y la acción de la obra educativa. Para algunos, estos indicadores son: el cuidado de las relaciones personales, la preferencia por los más débiles, el esfuerzo añadido por aquellos que más lo necesitan (y que seguramente menos compensan...), la apertura a nuevas necesidades, la limpieza y claridad en los procedimientos...<sup>4</sup>

Para otros: "la forma en que se tratan los diferentes miembros de la comunidad educativa, el respeto a la diversidad y las diferencias, la responsabilidad y el compromiso con que cada uno asume sus tareas y obligaciones, la defensa de los derechos de los más débiles, la solidaridad y discriminación positiva que se practica en todos los recintos y tiempos escolares que privilegia a los menos favorecidos y estimula la pedagogía del amor y de la alegría, la manera como se resuelven los problemas y se enfrentan los conflictos, los modos de celebración, trabajo y producción..."<sup>5</sup>

### **4. Gestionar desde la Crisis**

Nos encontramos con muchas crisis: culturales, de paradigmas, políticas, etc. Pero hay una que nos golpea fuertemente: es la crisis de sostenibilidad económica. A todos, aunque en diversas proporciones.

Gestionar desde la crisis económica implica muchas cosas:

- Dedicar tiempo a la lucha por la consecución de recursos. Sea a través de diligencias institucionales (lobbies, comisiones, convenios), de generación, ubicación, financiamiento y desarrollo de proyectos; de lucha en la calle (acompañando las presiones ejercidas por el personal de nuestras instituciones), en el acompañamiento a la organización de estas luchas.
- Mantener vigente el horizonte en el que nos movemos y los valores en los que creemos, de manera que el modo de luchar no se lleve por delante lo que proclamamos y profesamos.
- Cuidar el sentido de pertenencia y la mística de servicio.
- Gestionar desde la austeridad con mucha creatividad. Nuestros sueldos no son competitivos, y en algunos casos no contamos con presupuesto para contratar el número mínimo de

---

<sup>4</sup> En DARÍO MOLLÁ, obra citada.

<sup>5</sup> ANTONIO PÉREZ ESCLARÍN, "Una palabra sobre la crisis de la Educación Católica", mimeo, 2007.

personal, en concreto para la pastoral. Lo cual nos lleva a repensar proyectos, programaciones e incluso, redistribuir responsabilidades para que salgan adelante nuestras acciones.

- Por supuesto, ello toca el buen uso de los bienes y recursos.

## **5. El “cuidado” de las Personas**

El director que se vive como líder apostólico tiene especial cuidado y atención de las personas, y de un modo particular, de la “vocación” de las personas. Eso se concreta en valorar esa vocación como criterio de admisión de nuevos profesores; buscar, en lo posible, las mejores condiciones de su desarrollo; acompañarla en su ejercicio ordinario; hacerse presente con ánimo de ayuda en sus bajones y crisis; promover su crecimiento y formación; resituar y corregir cuando sea necesario... No es sólo un líder de despacho y papeles (aunque va a pasar, sin duda, muchas horas en el despacho y entre papeles), sino un “animador” (en el mejor sentido de la palabra) de las personas, como explica Mollá.

Pero este director y su equipo también necesitan recibir atención, formación y acompañamiento. La institución debería proponerse a cuidar a este equipo: apoyarlo con todas las posibilidades, desde su escogencia y a lo largo de su trayectoria para reforzar y consolidar una vivencia espiritual profunda que luego encuentre en la escuela el espacio de su misión.

## **6. El sentido de Cuerpo Apostólico y trabajo en red**

San Ignacio es muy consciente que no vamos solos. Estamos ligados como un cuerpo, hoy decimos “como una red”, a otros que tenemos que incluir en nuestra mirada y nuestras decisiones.

Somos parte de un cuerpo mayor. Cada persona de los aquí presentes somos parte de una red mayor: FyA, FLACSI, AUSJAL...y al mismo tiempo somos parte de múltiples redes de Iglesia, sociedad civil, educación. Por eso, en nuestra gestión ha de estar fuertemente enraizado el trabajo en equipo y el trabajo en red.

## **7. Los Directivos y la Pastoral**

La pastoral es parte -dimensión o eje- del proyecto educativo de la institución. Y como tal, está bajo la responsabilidad del rector o del director, según el caso, y de su equipo. En este sentido, el responsable último de la pastoral es la máxima autoridad designada: el rector o director.

¿Qué es lo que toca hacer? Promover condiciones institucionales para que en nuestros centros educativos:

- Los diversos sujetos vivan la experiencia del encuentro personal con Jesús.
- Se presente a la persona de Jesús como paradigma de humanidad y su propuesta del Reinado de Dios, como horizonte de nuestro quehacer. Y así podamos conocerlo y convertirnos en sus seguidores.
- Sea posible una experiencia comunitaria de la fe cristiana.
- Existan itinerarios de formación humano-cristiana, adecuados a los diversos niveles de vida cristiana.

- La pastoral se inserte orgánicamente dentro de la propuesta educativa, para lo cual es necesario el diálogo y planificación conjunta entre las diversas dimensiones del hecho educativo (gestión, pedagogía y pastoral)
- La pastoral cuente con los recursos (financieros, mobiliario y personal) necesarios para desarrollar su propuesta.

Después de este recorrido, es clara la necesidad de un cierto grado de “solidez” de la formación cristiana del personal en funciones directivas y de práctica de su fe, de vivencia de la espiritualidad ignaciana, de maduración personal, de compromiso en la misión apostólica de la obra.... Formación que no debe ser sólo gerencial o pedagógica.

## **Anexo**

### **Diez indicadores para avanzar hacia la configuración de centros educativos comunitarios, semillas del Reino<sup>6</sup>**

1. El centro cuenta con un proyecto educativo-pastoral-comunitario claro, que integra y articula todos los programas, actividades y grupos. El proyecto responde a la realidad del entorno y de los educandos leída desde la misión y los valores evangélicos y es construido, evaluado y reconstruido con la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
  - Se trata de presentar a los alumnos de un modo vivencial, con coraje y convicción, la Buena Noticia de un Dios Padre-Madre que ama a todos entrañablemente y nos muestra en Jesús el Camino para lograr la plenitud y la genuina felicidad.
2. Equipo directivo con vocación pedagógica y verdadero liderazgo (con autoridad y no sólo poder), experto en educación y sobre todo en humanidad, capaz de promover el crecimiento y la formación continua de su personal, orientado a fomentar la motivación, la innovación, la participación responsable y el compromiso de todos, que garantiza la coherencia pedagógico-pastoral y la continuidad y evaluación de las propuestas.
  - Equipo directivo que expresa y testimonia una gran fe: fe en ellos mismos, fe en su personal, fe en la educación cristiana como medio eficaz de evangelización, fe en un Dios Maternal que ama entrañablemente a cada persona.
3. Pedagogía activa, del aprender haciendo y enseñar produciendo, orientada a promover el aprendizaje y la productividad, que convierte las aulas en comunidades de aprendizaje y vida.
4. Equipos de educadores que valoran su profesión y se sienten orgullosos de ella, con expectativas positivas respecto a todos y cada uno de sus alumnos, activamente comprometidos en mejorar la calidad.
5. Equipos de alumnos de todo tipo: deportivos, culturales, científicos, periodísticos, de música, teatro, de aprendizaje, de investigación, de servicio social, de pastoral juvenil..., con estilos y modos de proceder coherentes con la misión del colegio y los valores evangélicos.
6. El aspecto físico manifiesta cuidado, limpieza, cariño, creatividad, respeto y preocupación del colectivo.

---

<sup>6</sup> Tomado del libro *Jesús Maestro y Pedagogo*, de ANTONIO PÉREZ ESCLARÍN, Edit. San Pablo, 2008.

7. Se respira un ambiente de motivación, comprensión, camaradería, respeto, convivencia, en el que se respetan las diferencias de género, raza, sociales, culturales, de los modos y formas de aprender, y se asume la diversidad como riqueza.
8. Se defienden los derechos de todos, especialmente de los más débiles y se practica la discriminación positiva.
9. Se cuenta con planes de formación e integración de los padres, representantes y comunidad.
10. Se propicia la comprensión crítica de la democracia vivida en la cotidianidad y en la sociedad, pero desde una conciencia ética que haga del individuo sujeto de cambio y protagonista en la construcción de genuinas comunidades democráticas.