



ASAMBLEA DE EDUCACIÓN 2012

LA GESTIÓN DE LAS OBRAS EDUCATIVAS EN CLAVE DE PASTORAL

Informe General de la Asamblea

**COMPAÑÍA DE JESÚS
PROVINCIA DE VENEZUELA**

JULIO 2012

-Versión electrónica-

CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| I. RECUENTO DEL DESARROLLO DE LA ASAMBLEA..... | 4 |
| 1. Apertura..... | 4 |
| 2. Introducción al Tema: Palabras del P. Provincial..... | 4 |
| 3. Seguimiento de la Asamblea de 2011: Informes..... | 5 |
| 4. Primera Conferencia: “La esencia de la Formación Pastoral”..... | 6 |
| 5. Primer Diálogo Informativo: El PAC y la Prioridad 6..... | 7 |
| 6. Oración a la luz de lo trabajado el día anterior: “Sean Buenos”..... | 7 |
| 7. Segunda Conferencia: “Lo Característico Ignaciano en una obra educativa”.. | 7 |
| 8. Reflexión personal a partir de la Segunda Conferencia..... | 8 |
| 9. Tercera Conferencia: “Gestionar en Clave de Pastoral”..... | 9 |
| 10. Trabajos en Grupos y Plenaria..... | 9 |
| 11. Segundo Diálogo Informativo: Lo educativo..... | 10 |
| 12. Eucaristía: El Buen Pastor..... | 11 |
| 13. Propuestas-Experiencias de Gestión Pastoral..... | 11 |
| II. CIERRE CONCLUSIVO: COMPROMISOS DE LA ASAMBLEA Y EVALUACIÓN..... | 13 |
| III. DOCUMENTOS ANEXOS..... | 18 |
| 1. “Impulsar la Pastoral desde la Gestión Directiva”: Aportes de los Participantes en la Asamblea a partir del documento Gestionar en Clave de Pastoral..... | 17 |
| 2. “Programa de Formación Pastoral” | 25 |
| 3. “Integración de las recomendaciones registradas en los Informes de las Asambleas de Educación 2010, 2011 y 2012 siguiendo un esquema de Retos y Líneas de Trabajo” | 35 |

INTRODUCCIÓN

En la Asamblea de Educación 2011 se trabajó el tema “**La Pastoral desde Nuestra Identidad y Misión**” arribándose a un conjunto de recomendaciones sobre **las fortalezas** que debemos cultivar en el trabajo pastoral y **las debilidades** que deben ser superadas donde existan. Con estos referentes se definieron los **retos y líneas de trabajo** que podrían ser asumidos a nivel de la Provincia y en las distintas obras según sus especificidades. Dos aspectos dominaron la preocupación en esta Asamblea: **la integración de la pastoral como eje vertebrador o dimensión estratégica** de la organización y gerencia de los procesos institucionales; y **la formación que necesitan los equipos directivos, el personal y, muy especialmente, los equipos de pastoral**, para que nuestras obras sean fieles a su identidad y misión apostólica. En las evaluaciones se recogió, como opinión mayoritaria, que la pastoral en las obras era un tema para seguir profundizando en futuras Asambleas.¹

En el marco de esta motivación, la Comisión de Educación de la Provincia, apoyada por el CERPE y el Equipo Promotor de la Pastoral en las Obras Educativas², organizó y celebró la Asamblea 2012 con el tema “**La Gestión en las Obras Educativas en Clave de Pastoral**”, en la Casa de Ejercicios Espirituales “Quebrada de la Virgen”, de la ciudad de Los Teques, Edo. Miranda, del 26 al 28 de abril. Este encuentro reunió a 89 actores clave de las obras educativas y otras en las áreas de pastoral, social y espiritualidad de la Compañía de Jesús, para trabajar en torno a los siguientes objetivos:

- a. *Reflexionar sobre **el carácter apostólico de nuestras obras educativas**, cómo se debe articular la pastoral en ellas y cómo sus equipos directivos pueden gestionarlas en “clave de pastoral”.*
- b. *Aportar perspectivas sobre **lo esencial de formación para el personal** de las obras educativas en general, los equipos directivos y los pastoralistas en particular, de modo que se pueda asegurar la fidelidad a la identidad y misión apostólica.*
- c. *Compartir y reflexionar sobre **propuestas-experiencias seleccionadas de gestión pastoral** en las obras educativas para animar el trabajo innovador.*

El [programa](#) propuesto para esta Asamblea tuvo una orientación más formativa-reflexiva que las anteriores, con conferencias centrales que ayudaron a iluminar la deliberación personal y grupal sobre lo que implica el gestionar las obras educativas en clave de pastoral, así como la revisión/apropiación de la propuesta para la Formación Pastoral cuya elaboración se encomendó al Equipo Promotor de la Pastoral en las Obras Educativas. Además, se propició la exposición de experiencias de gestión pastoral y se presentaron informes de seguimiento de los avances de las obras respecto a los retos identificados en la Asamblea 2011.

Como preparación, se pidió a los participantes la lectura previa de los siguientes documentos: (1) "[La Pastoral desde nuestra Identidad y Misión: Informe y Recomendaciones de la Asamblea de Educación 2011](#)". (2) "[El Proyecto Apostólico Común \(PAC\) 2011-2020: Corresponsables en la Misión](#)". (3) "[Colaboración en la Misión: Documento del IV Encuentro del Sector Colaboración de la CPAL](#)", y (4) "[Propuesta para la Formación Pastoral](#)".

¹ Los informes y la documentación de la Asamblea 2011 y de las anteriores están disponibles en la Intranet de la Web de CERPE: <http://www.cerpe.org.ve/Intranet - Biblioteca - Asambleas de Educaci%C3%B3n.html> y en el siguiente enlace abierto al público: <http://www.cerpe.org.ve/informes-de-asambleas-y-conferencias-sobre-pastoral.html> También se pueden ver o descargar, desde esas direcciones, todos los archivos de la Asamblea del 2012 marcados con hipervínculos en esta versión electrónica del Informe (abrir con menú del botón derecho del mouse o con Ctrl+clic)

² Este Equipo, designado por el Padre Provincial, está constituido por: José Gregorio Terán (Coordinador), Jonás Berbesí (Secretario Ejecutivo), Oscar Buroz, Danny Socorro, José Francisco Aranguren y Marcos Castañeda (Miembros), con la orientación de Luis Ugalde y ha contado con el apoyo de Gustavo Albarrán, Ciro Reina, Any Guinand y Maritza Barrios.

El programa de la Asamblea contempló los siguientes momentos:

- **Apertura e Introducción.** Un tiempo para el saludo de bienvenida, la oración inicial, la presentación de las delegaciones de las obras participantes y la introducción del tema.
- **Seguimiento de la Asamblea 2011.** Permitió el recuento de los retos y líneas de trabajo acordados, con el reporte de los avances a la fecha.
- **Conferencias.** Sobre tres tópicos: “La esencia de la Formación Pastoral: Fidelidad a la identidad y misión apostólica de nuestras obras educativas”, “Lo característico ignaciano en una obra educativa y sus implicaciones para la formación del personal” y “Gestionar en clave de Pastoral”.
- **Diálogos informativos.** Sobre el PAC y la colaboración en la misión, la “Educación para transformar el país” (Foro CERPE), la Comunidad Virtual de Educadores Católicos (Red CVEC), la situación del Convenio MPPE-AVEC y el evento Constructores de Paz promovido por Gumilla.
- **Espacios de reflexión personal, deliberación grupal y compartir en plenaria.** Se invitó a la revisión personal y al trabajo grupal a la luz de los planteamientos de los conferencistas y la Propuesta de Formación Pastoral.
- **Propuestas-Experiencias de Gestión Pastoral.** Se presentaron los fundamentos y el contexto, los avances, las limitaciones y los logros en tres obras previamente seleccionadas.
- **Vivencia de la fe y compartir.** Fueron momentos ofrecidos unos en la mañana para la oración personal y la celebración eucarística teniendo como centro la misión y el compromiso apostólico; otros en la noche para el compartir social y propiciar un mayor intercambio entre los participantes.
- **Cierre conclusivo.** Un intercambio sobre los compromisos derivados de la Asamblea.
- **Evaluación.** Realizada verbalmente y con un cuestionario para recoger las opiniones respecto a la organización y frutos de la Asamblea, recomendaciones para futuras encuentros y opiniones sobre temas que se deben trabajar en el Blog de la “Comunidad Virtual de Educadores Cristianos”.

En la primera y segunda parte de este Informe, se ofrece un recuento de los distintos momentos de la Asamblea siguiendo en todo lo posible **el orden de la agenda** para que los lectores que no tuvieron la oportunidad de participar como delegados de sus obras puedan comprender el proceso vivido; también, para que quienes participaron lo puedan revivir y comunicar a sus compañeros. En cada punto se hace referencia a los **documentos de trabajo y presentaciones** con hipervínculos para visualizarlos o descargarlos directamente desde la web de CERPE.

Luego de finalizada la Asamblea, se asumieron las tareas de integración de un documento con los aportes de los grupos de trabajo sobre los **“Elementos Claves para Impulsar la Pastoral desde la Gestión Directiva”** y la revisión del documento de la **“Propuesta del Programa de Formación Pastoral”** a la luz de las recomendaciones de los participantes. Por ello, como productos concretos, en este Informe se presentan ambos documentos en Anexos, además de los acuerdos de compromisos que se relatan en la página 13, así como lo ganado en formación, reflexión y conceptualización sobre la temática tratada que claramente se reflejan en los resultados de la evaluación.

Uno de los acuerdos de la Asamblea 2012 es seguir avanzando acciones en respuesta a los retos y las líneas de trabajo para el fortalecimiento de la pastoral asumidos en la Asamblea 2011, ahora iluminados y enriquecidos desde **la perspectiva del deber ser de la gestión de las obras educativas en el cumplimiento de su misión apostólica**, de la que se derivan responsabilidades para quienes integran sus equipos rectorales y directivos, así como para la coordinación del Área Educativa y las instancias de gobierno de la Compañía en Venezuela. A su vez, en la Asamblea 2011 se acordó la profundización de la formación del personal de las obras en identidad y misión, atendiendo las recomendaciones de la Asamblea 2010. Las

temáticas de las tres últimas Asambleas se engranan, complementan y refuerzan entre sí. Por ello, atendiendo sugerencias recogidas en la evaluación de esta Asamblea, se ofrece, como Anexo 3, el resultado de un ejercicio de **“Integración de las recomendaciones registradas en los Informes de las Asambleas de Educación 2010, 2011 y 2012 siguiendo un esquema de Retos y Líneas de Trabajo”**, que puede servir de ayuda-memoria para su estudio en las obras y de guía para el seguimiento de avances.³

PARTE I. RECUESTO DEL DESARROLLO DE LA ASAMBLEA

1. APERTURA

La Asamblea se inició a las 3.00 p.m. de la tarde del jueves 26, con la oración [“Invadidos por el Gozo de tu Espíritu”](#) (cf *Pedro Arrupe S.J.*), la presentación colectiva de los [Participantes](#) de las distintas obras y la presentación del [Programa](#). Asistieron delegados de Fe y Alegría (Dirección Nacional, Dirección de Escuelas y Zonas, Educación Superior, IRFAS y Centro de Formación e Investigación P. Joaquín), de los colegios San Ignacio, Loyola-Gumilla, Gonzaga, Instituto Técnico Jesús Obrero, Andy Aparicio y San Javier del Valle, de la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas y Guayana) y la Universidad Católica del Táchira, de la Organización Social Católica San Ignacio-OSIASI, el Hogar Virgen de los Dolores, el Movimiento Huellas, el Centro de Planificación y Reflexión Educativa -CERPE, el Centro Gumilla, el Servicio Jesuita a Refugiados, la Pastoral Vocacional, estudiantes S.J., el Provincial y miembros de la Curia.

El P. Luis Ugalde, Coordinador del Área Educativa de la Provincia y Director de CERPE, al dar la bienvenida y abrir el evento, destacó la importancia fundamental de la pastoral en las obras educativas como sello de su identidad y criterio de calidad en la formación que imparten, que las llama a crear un ambiente en el que el Evangelio se viva como el “tesoro escondido” que aporte sentido para el educando y para el educador. Apreció la secuencia temática de las últimas Asambleas, lo que favorece una mayor profundización y el dar cuenta de avances en las obras.

2. INTRODUCCIÓN AL TEMA: Palabras del P. Provincial

Luego, el P. Arturo Peraza introdujo formalmente el tema de la Asamblea con sus palabras sobre [“El Carácter Apostólico de nuestras Obras Educativas”](#). En su exposición afirmó que cualquier obra SJ debe responder al sentido mismo y la misión de la Compañía, misión que pasó a explicar desde los documentos fundacionales y las últimas congregaciones generales: “el servicio de la fe, del que la promoción de la justicia constituye una exigencia absoluta”, resaltando la tradición de “tender puentes superando las fronteras” como crucial en el mundo de hoy. Con este fundamento, explicó que “la educación es considerada como una mediación de la misión de la Compañía” para ese fin; que no se trata de dar educación como un fin en sí. A partir de las formulaciones del PEC⁴, describió lo que se espera de las obras educativas en cuanto a: la colaboración con la misión evangelizadora de la Iglesia, la formación integral de calidad, la concepción cristiana de la persona humana y de la sociedad, y de la comunidad educativa como sujeto del proceso. Destacó el valor de los Ejercicios Espirituales y del Paradigma Pedagógico Ignaciano en los procesos educativos de las obras. Advirtió que la identidad de una obra educativa no queda salvaguardada porque exista un departamento de pastoral, que la pastoral debe estar entrelazada a la dimensión académica y que es responsabilidad de los directivos y docentes imprimir la “identidad ignaciana”, explicando de seguida lo que la define ([CG 35, D 6,9](#)). Cerró su exposición con un conjunto de reflexiones y preguntas en la dirección de articular el centro educativo como un todo en torno a su fin apostólico.

³ Para el año 2012 se ha tomado lo fundamental de los aportes de los asambleístas en los grupos de trabajo sobre los **“Elementos Claves para Impulsar la Pastoral desde la Gestión Directiva”**. Ver nota explicativa en el Anexo 3.

⁴ [Proyecto Educativo Común de las Instituciones Educativas de la Compañía de Jesús en América Latina, CPAL, 2005](#)

3. SEGUIMIENTO DE LA ASAMBLEA DE 2011: Informes

3.1. Avances a nivel de las obras educativas

En el mes de febrero se envió un cuestionario a las obras para el seguimiento de avances respecto a los retos y líneas para el fortalecimiento de la pastoral. Maritza Barrios presentó un [Informe de Análisis](#) con base a las respuestas recibidas, que luego resumió en una mirada de conjunto de los diferentes énfasis que se aprecian con apoyo en las [láminas ilustrativas](#).

En general, se puede afirmar que, a partir de la Asamblea 2011, las obras han profundizado procesos existentes o iniciado acciones para el fortalecimiento de la pastoral, especialmente para incorporarla como dimensión de la cultura y gestión, en cuanto a la reflexión crítica, la elaboración de documentos-marcos y/o planes de pastoral, así como su apropiación y/o ejecución (Reto nº 1). También se reportan avances respecto a la formación del personal en la identidad institucional y se observa una oferta de oportunidades en la dimensión humano-cristiana más regular que la apreciada en el seguimiento de 2010 (Reto nº 4).

En relación al Reto Nº 3, sobre la revisión de la pastoral con los alumnos desde las competencias, las acciones para la actualización de contenidos y estrategias parecieran ser todavía pocas e incipientes, si bien se reporta una mayor integración entre los equipos pedagógicos y de pastoral que pudiera impulsar mayores avances en un mediano plazo. También son pocas y asistemáticas las acciones sobre la comprensión de la lógica del mundo de los sujetos de la pastoral en las obras no universitarias (Reto Nº 2). Por último, se reportan acciones intencionadas respecto al discernimiento vocacional de los jóvenes (Reto nº 5), principalmente en unión con la Pastoral Vocacional de la Provincia, y se intuye una mayor toma de conciencia para el trabajo en esta dirección, si bien todavía su direccionalidad no es totalmente clara.

3.2. Avances a nivel de Provincia

En lo que respecta al **nivel de la Provincia**, se presentaron los avances de tres tareas encomendadas a CERPE y al Equipo Promotor de la Pastoral del Área Educativa:

- **El Registro de Experiencias Significativas:** Jonás Berbesí ofreció el [informe de un primer análisis](#) realizado sobre 74 experiencias recibidas a la fecha, con estadísticas por obras, sus destinatarios y los enfoques. El 69% corresponden a Fe y Alegría, 13% a las universidades, 8% a los colegios ACSI, 7% a Huellas y 3% a los centros de OSCASI. Los sujetos destinatarios en la mayoría de los casos son estudiantes (47%) seguidos del personal (23%), las familias (13%), el entorno local (10%) y la comunidad educativa (5%). Se observa que el 41% de las experiencias se encuentran enfocadas en procesos y el 59% restante a actividades/eventos. Se explicó que el registro permanecerá abierto y se invitó a seguir nutriéndolo. El informe de avance está acompañado de tres anexos: la [planilla de registro](#), una [síntesis descriptiva](#) de las experiencias organizadas según los destinatarios y el [catálogo general](#) de registros recibidos.
- **La Propuesta del Programa de Formación Pastoral para el área de Educación:** El P. Gustavo Albarrán expuso en líneas generales el contenido del [documento en borrador](#) que posteriormente fue sometido a un proceso de revisión/apropiación en grupos de trabajo: los objetivos y destinatarios del plan, las dimensiones de la formación con las competencias a desarrollar y criterios que las definen, la metodología, los itinerarios de formación, la evaluación y acreditación.
- **La Comunidad Virtual de Educadores Católicos:** Pily Méndez, responsable del desarrollo del proyecto, luego de recordar los elementos básicos de [la propuesta presentada por CERPE en la Asamblea del 2011](#), informó del lanzamiento del primer número del [Blog de la CVEC](#), de las herramientas informáticas que lo complementan: Facebook, Twitter y Grupo Yahoo, y del número de

miembros registrados a la fecha resaltando la variedad de sus características (ver la [presentación](#)). En el cuestionario de evaluación de la Asamblea se incluyó una pregunta destinada a recoger las opiniones de los participantes sobre los [temas que recomiendan sean tratados en las ediciones mensuales del Blog](#).

4. **PRIMERA CONFERENCIA:** Tema: [“La esencia de la Formación Pastoral: Fidelidad a la identidad y misión apostólica de nuestras obras educativas”](#). Expuso el P. Luis Ovando Hernández y actuó como comentarista el P. Jesús Orbeozo.

El P. Hernández partió de dos preguntas: ¿Qué es lo esencial de nuestras vidas? ¿Qué es aquello que no debe faltar para que efectivamente haya pastoral cristiana en nuestras instituciones? Respecto a la primera pregunta, propuso reflexionar sobre lo que es tan esencial a cada uno que de faltar en nuestras vidas no seríamos los que somos ni haríamos lo que hacemos. Del estar todos presentes saca dos realidades esenciales comunes: nuestra experiencia de Dios y nuestro amor sincero por la educación. Sobre la esencia de la pastoral explicó que está en el encuentro con Dios al modo de Jesús de Nazareth, con el acento de Ignacio de Loyola: en todo amar y servir. Se trata entonces de una experiencia personal, de encuentro con el Señor y esta experiencia, a su vez, es la esencia de la formación pastoral. De allí propone dos ámbitos formativos: el primero se trata de crear un ambiente propicio para el encuentro con el Señor, lo que implica la atención a tres elementos cuya importancia y características desarrolla en detalle: el silencio (de manera que se habitúe a oír la voz de su creador y la de las demás personas con quienes convive y comparte el trabajo pastoral), el discernimiento espiritual (cultivar la introspección, la autoevaluación, el examinarse hacia dentro... para cribar la voz del buen espíritu de los demás incluso en lo cotidiano) y el acompañamiento (que implica ponernos confiadamente en manos de otro que vive ese encuentro); el segundo ámbito se refiere a contenidos que apertrechan a la persona para el encuentro (entre ellos, Cristología Bíblica, Historia de la Iglesia, Sacramentos, Mariología, lectura cristiana de la realidad y acompañamiento).

Comentarios del P. Orbeozo: Observó que el “encuentro” es lo que nos constituye como personas llamadas a la misión. Luego, como lógica para acercarse a lo que es esencial en nuestras vidas, propuso la que utilizó Jesús para señalar qué es el “reino de los cielos”: el tesoro, la perla fina que se convierte en el valor absoluto para quienes lo descubren. Coincidió en que el meollo de la pastoral es el encuentro con el Señor, que se realiza en un contexto de llamamiento para seguir sus pasos. Al referirse al silencio, a la “escucha” añadió la “mirada”: la necesidad de ojos nuevos; sobre el discernimiento señaló la necesidad de trabajar el mundo de los deseos; y agregó que una tarea importante del acompañante es el confrontar a las personas para que tomen conciencia de su realidad y sacar provecho de ella. Finalmente insistió en que los contenidos conceptuales de un programa de formación para pastoralistas no garantizan su formación en identidad y misión, a no ser que vayan precedidos o acompañados por un proceso de crecimiento en su vida espiritual; y que dicho programa debe contemplar la dimensión afectiva.

En el **intercambio**, se compartieron inquietudes sobre las implicaciones de lo planteado para la formación cristiana del personal (educadores en particular) y de los pastoralistas. Con los educadores se precisa buscar estrategias y temas interesantes que permitan compartir la fe (no enseñarla), les lleven al conocimiento de Jesús y a una experiencia de encuentro: cómo hacerlo, qué se les debe ofrecer como esencial de la fe en la cultura y mundo de hoy (por ejemplo, desde los dilemas ético-morales que viven en su cotidianidad). Respecto a los pastoralistas, se comentó que lo más importante es la experiencia de Dios, pero también es importante la experiencia de persona en amistad con Dios y con el otro, la identificación con la identidad y misión de la obra, habilidades para acompañar y animar procesos pastorales, así como la capacidad para planificar esos procesos de formación; que una experiencia espiritual profunda no hace a la persona un pastoralista, que se precisan otros conocimientos y habilidades. Por otra parte, el acompañamiento es necesario: ¿quién evalúa la experiencia de Dios en los

agentes pastorales? Se alertó que el proceso de formación de los pastoralistas no debe estar aislado del de la formación de los equipos directivos, que es un camino a recorrer en conjunto, que ambos no pueden estar disociados y que cuanto más gente de una obra se pueda invitar a profundizar su formación cristiana y experiencia espiritual de encuentro con Dios mejor. Se afirmó que hay que “desintoxicar la pastoral”, hacer pedagogía del silencio, la contemplación, la escucha... Pero ¿cómo se motiva a la gente?: es un reto que va a costar ya que no se puede utilizar la misma estrategia con todas las personas.

5. PRIMER DIÁLOGO INFORMATIVO: EL PAC y la Prioridad 6: “Fortalecimiento del Cuerpo Apostólico y Colaboración en la Misión”

En la noche del mismo jueves 26, el P. Ernesto Cavassa, Ex Presidente de la CPAL realizó una [presentación](#) sobre lo que es la Conferencia de Provinciales de América Latina y cómo se distribuyen los SJ por países y campos apostólicos; siguió con una explicación del sentido y proceso seguido para la elaboración y aprobación del [Proyecto Apostólico Común](#) para explicar luego las fronteras identificadas, las prioridades apostólicas, los objetivos y líneas de acción y detenerse en la consideración de la Prioridad 6. Toni Planelles complementó el punto con la presentación del documento [“La Colaboración en la Misión”](#) resultado del IV Encuentro del Sector Colaboración CPAL en Santiago de Chile. Las preguntas de los participantes giraron en torno al proceso del PAC, el tema de la Red Apostólica, el sentido de la colaboración y sus implicaciones. Se siguió con un tiempo de compartir para propiciar el encuentro y la socialización entre los asambleístas, atendidos por el personal del CERPE y de la Casa.

6. ORACIÓN A LA LUZ DE LO TRABAJADO EL DÍA ANTERIOR: “Sean Buenos”

En la mañana del viernes 27 se propuso un tiempo de oración personal sobre puntos relacionados con las exposiciones e intercambios del día anterior. La Oración, titulada [“Sean Buenos”](#), tomó como centro el Evangelio de Juan (10,11-18 – “El Buen Pastor”), siguió los momentos de la oración ignaciana y concluyó con una reflexión basada en un texto adaptado del P. Pedro Arrupe. El relato escogido nos interpeló como cristianos y en nuestro trabajo pastoral y como educadores; la meditación nos invitó a observar la bondad de nuestro modo de proceder, la calidad de la formación que ofrecemos, los valores que vivimos...

7. SEGUNDA CONFERENCIA: [“Lo característico ignaciano en una obra educativa y sus implicaciones para la formación del personal”](#). Expuso el P. Luis De Diego y actuó como comentarista Alexis Moreno.

El P. De Diego comenzó hablando sobre el poder que ha tenido y puede tener la educación ignaciana, para luego resaltar dos de sus rasgos específicos: el primero es que brota de los Ejercicios Espirituales y el segundo, que se enraíza en cada cultura. Los EE son la base de la formación de un jesuita y de un ignaciano a nivel personal. Se refirió a tres documentos que nos dicen de la educación SJ y que explicó desde su fundamento espiritual: las Constituciones, la Ratio Studiorum y las Características de la Educación de la Compañía de Jesús. Según estos documentos, el educador ignaciano debe ser antes que nada un testigo: una persona con una experiencia y una visión de sí mismo, de Dios, del mundo, de los otros, de la cultura. Alguien con una “vocación”, es decir que se siente llamado y ha respondido. De modo que los EE son la base para la formación de educadores ignacianos. Luego se preguntó si esa espiritualidad sigue siendo válida en nuestro tiempo postmoderno, concluyendo en afirmativo: sigue siendo respuesta para gente que no se resigna a vivir únicamente lo efímero del instante... para los que desean cultivar la persona interior... para los que tienen verdadera vocación de educador. Pero esto implica que los educadores ignacianos hoy no pueden ignorar ni rechazar esa cultura, sino conocerla, aprenderla, para aceptarla en sus valores y discernir sus peligros, por lo que necesitamos elaborar y utilizar creativamente un nuevo lenguaje para la pastoral y la relación interpersonal; y un Programa de Formación que considere esa necesidad.

Comentarios de Moreno: Explicó que comparte los dos rasgos señalados, pero que preguntarse por lo característico ignaciano es preguntar por la identidad. Centró su intervención en las implicaciones para la formación del docente en la construcción de esa identidad. A la lógica de “espiritualidad » identidad » misión” contrapuso su visión: “distintas/múltiples identidades » acción educativa » espiritualidad ignaciana » misión compartida”. Comentó sobre la formación del personal de Fe y Alegría y señaló que hay muchos programas válidos pero que lo que existe poco es verdadera experiencia que cultive una interioridad capaz de hacerles asumir su vocación de servicio, que la formación debería producir experiencias fundantes y que allí es donde encuentra sentido la espiritualidad ignaciana, pero que piensa que no es el único camino, ya que la fidelidad a la misión del Movimiento puede vivirse desde la fe y la acción.

En un **intercambio** (breve por limitaciones de tiempo) se comentó sobre la idea de las distintas identidades (afectos) que puede ser real en las personas, en cómo ordenar ese mundo de afectos sin negarlo y que precisamente ese es el camino que Ignacio propone en sus EE, por ello su valor para discernir la opción de vida, privilegiar una elección consciente y no “dejarla a lo que suceda”.

8. REFLEXIÓN PERSONAL A PARTIR DE LA SEGUNDA CONFERENCIA

A continuación, el P. Oscar Buroz orientó un tiempo de reflexión personal sobre puntos que se desprenden de la conferencia anterior. Las preguntas fueron las siguientes: (1) ¿Qué es lo que te llena y por lo que vale la pena apostar a largo plazo en la institución en que trabajas? (2) ¿Qué es débil o inexistente en la formación del personal desde la perspectiva presentada por el P. De Diego – educadores, directivos, administrativos, obreros? (3) ¿Qué de lo que observas en la gestión y funcionamiento de la institución en la que trabajas no es coherente con las características que debe tener una obra apostólica de la Compañía? ¿Cómo podrías contribuir desde tu posición para que se produzcan los cambios deseables?

Se pidió a quienes lo desearan que pusieran sus reflexiones por escrito y, si querían, que las entregaran para procesarlas. Cerca de un 20% de los presentes al momento entregaron sus anotaciones. Se registraron las siguientes respuestas integradas en apretada síntesis.

- **Lo que llena y por lo que vale la pena apostar en la obra:** la opción por los pobres/los más necesitados, la posibilidad de incidir en otros para que sean mejores personas y se superen, trabajar con jóvenes, ver su proceso de crecimiento y que lo que se siembra da frutos, el compromiso con la obra y su misión, el sentirse reconocido en ella como persona, trabajar en un equipo/obra que es comunidad de fe y despierta el deseo de vivir de ese modo, poder llevar el mensaje de Jesús, el carisma ignaciano, la formación recibida de la SJ, el sentirse convocado por la misión, el ser y sentirse educador, el trabajo pastoral y las experiencias de servicio social.
- **Lo débil o inexistente en la formación del personal:** como aspectos a reforzar en los educadores se apuntan la formación religiosa y espiritual, la identidad y espiritualidad ignaciana, el compromiso, competencia y liderazgo, la comprensión que tienen de la realidad de los jóvenes, la atención pastoral que reciben y el acompañamiento jesuita; en los pastoralistas: su formación, sentido de compromiso y enfoques para la acción pastoral; en administrativos y obreros: una formación que les involucre en la misión de la obra; y en los directivos: una formación que refuerce el dominio de herramientas de acompañamiento y gestión, el acercamiento al personal para conocer y atender sus expectativas, y la congruencia entre el decir y el actuar.
- **Lo que no es coherente en la organización/funcionamiento:** tibieza en presentarnos como cristianos seguidores de Jesús, no tener un proyecto pastoral claro y definido, el énfasis en lo académico, la poca entrega a la formación integral y que no se use la pedagogía ignaciana, el exceso de actividades que deja poco tiempo para la reflexión/discernimiento y un doble discurso en niveles

directivos: se pondera la espiritualidad ignaciana pero el modo de proceder no se corresponde con ella, intereses personales antepuestos a la misión institucional, no se apuesta por el sujeto ni se adaptan a su realidad social, situaciones en las que la justicia no se aplica, dinámicas que no permiten la horizontalidad, el diálogo y establecer prioridades, y la no alineación con el plan apostólico de la Provincia.

Esta apretada síntesis de ningún modo refleja un sentir mayoritario de los asambleístas sobre las obras en las que trabajan, ni siquiera entre los del grupo cuyas respuestas se procesaron. Hay quienes no apuntan debilidades mayores y quien expresa que no aprecia incoherencias. Por ello, no se debe establecer conclusiones a partir de lo expuesto. Sin embargo, el texto da cuenta de mociones, apreciaciones e inquietudes de quienes son “colaboradores en la misión”, que conviene conocer y tomarlas al menos como insumo para una reflexión y autoexamen colectivos más profundos en cada una las obras, por parte de sus equipos directivos y de pastoral, a la luz de las conferencias y las preguntas propuestas para este tiempo de reflexión personal.

9. TERCERA CONFERENCIA “Gestionar en Clave de Pastoral”. Expuso el P. José Gregorio Terán.

Inició preguntándose: ¿Cuáles son los elementos a tener presentes para gestionar las obras educativas en clave pastoral? Propuso y ahondó sobre los siguientes elementos: (1) Identidad, sentido de misión y visión estratégica: partiendo de que 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, es responsabilidad del directivo el que la obra no pierda su horizonte de misión. (2) Oración, discernimiento y comunicación: desde nuestra identidad se propone decidir en discernimiento, lo que implica el cuidado de la interioridad y un clima de participación; (3) Conversión, cambio, innovación y calidad evangélica: un llamado a la revisión permanente de las prácticas a la luz de los referentes de la misión apostólica; (4) Gestionar desde la crisis, de todo tipo y en especial la económica; (5) El cuidado de las personas: el director como líder apostólico es un animador y acompañante de su personal; (6) El sentido de cuerpo apostólico y trabajo en red: somos parte de un cuerpo mayor y de múltiples redes. (7) Los directivos y la pastoral: se afirma que al director le toca promover condiciones institucionales para que la pastoral sea parte, dimensión o eje del proyecto educativo de la obra y se señalan algunas direcciones. Finalizó señalando la necesidad de un cierto grado de solidez de la formación cristiana del personal en funciones directivas, de vivencia espiritual y maduración personal.

10. TRABAJOS EN GRUPOS Y PLENARIA

Se organizaron dos sesiones de trabajos en grupos, una sobre **“Los elementos claves para impulsar la pastoral desde la gestión directiva”** y la segunda sobre la **“Consideración de la Propuesta de Formación Pastoral”** seguidas de una sesión plenaria. La presentación de los puntos para la primera sesión correspondió al P. José Gregorio Terán y para la segunda, al P. Gustavo Albarrán. La moderación de la plenaria estuvo a cargo del P. Terán.

10.1. Los elementos claves para impulsar la pastoral desde la gestión directiva

Se formaron siete grupos con participantes de distintas obras, para dialogar sobre los siguientes puntos: (a) Comentarios y reacciones a lo planteado en la conferencia anterior, a cargo del P. Terán; y (b) Elementos claves para impulsar la pastoral desde la gestión directiva.

En la plenaria se decidió dar prioridad a la presentación de los aportes de la segunda sesión del trabajo en grupos y, por lo corto que resultó el tiempo, los secretarios designados no pudieron realizar las presentaciones de esta sesión. Sin embargo, conocida la riqueza de los aportes, se acordó que Maritza Barrios procediera a realizar, con posterioridad a la Asamblea, una integración de las siete presentaciones

para incluirla como uno de los productos de la misma. El documento resultante de esta integración, se ofrece como Anexo 1 de este Informe, con el título [“Impulsar la Pastoral desde la Gestión Directiva”. Aportes de los Participantes en la Asamblea de Educación 2012 a partir del documento “Gestionar en Clave de Pastoral”](#)⁵

10.2. Consideración de la Propuesta de Formación Pastoral

En la segunda sesión, los 7 grupos se organizaron por obras: dos correspondieron a miembros de los colegios de la ACSI, uno de las universidades, tres de Fe y Alegría y un grupo mixto con miembros de las otras obras participantes. Los grupos trabajaron con una guía elaborada por el P. Albarrán. Utilizando el formato de la guía, se integraron los aportes de los distintos grupos en cuanto a fondo y forma (ver el documento [“Revisión y Apropiación de la Propuesta de Formación Pastoral: Integración de Respuestas”](#)).

En la plenaria se comunicaron las siguientes recomendaciones que tienen que ver con materias de fondo: (1) revisar la formulación de las dimensiones, competencias y criterios si posible con un especialista en diseño curricular y diferenciándolas por itinerarios; (2) revisar la tabla de módulos y sus contenidos desde las competencias para asegurar que responden a ellas; (3) en la revisión de los contenidos considerar las opiniones expresadas en los grupos sobre temas que deberían incluirse o enriquecerse; (4) tomar en cuenta las fallas que se aprecian en la formación de los pastoralistas para incidir en ellas, especialmente su rol animador y la dimensión de su propio crecimiento personal-espiritual cuidando que el plan no esté inclinado a un manejo academicista; (5) que la formación dé orientaciones y herramientas que favorezcan una mejor acción pastoral, cuidando el balance con la formación en la fe y el conocimiento del Evangelio; (6) incorporar el acompañamiento y la vivencia de los EE en la metodología así como espacios de construcción colectiva en lo posible; (7) precisar mejor el perfil de ingreso, las estrategias de evaluación, las horas requeridas para cada módulo y el tema de la certificación; y (8) que la revisión se haga a la luz de las exposiciones y lo compartido en la Asamblea. El grupo integrado por representantes de la UCAB y la UCAT informó que está en proceso la elaboración de un programa para la formación de pastoralistas en todas las universidades de AUSJAL y que consideran valiosa la propuesta, por lo que la harán conocer a la comisión encargada para que la tomen en cuenta.

11. SEGUNDO DIÁLOGO INFORMATIVO: Lo educativo

En la noche del viernes 27, Any Guinand coordinó una sesión en la que participaron Luis Ugalde, Trina Carmona, Pily Méndez y Eddy Suárez para informar sobre los siguientes puntos:

- [“Educación para transformar el país”](#) (Foro CERPE): El P. Luis Ugalde explicó el proceso seguido para este proyecto de investigación, uno de cuyos resultados es la publicación de un libro y una separata que contienen siete perspectivas y siete propuestas educativas para transformar el país. Luego explicó cada una de ellas. Las perspectivas: Educación de calidad como derecho de todos; El derecho a la educación de los pobres; La familia, la sociedad y el Estado educadores; Nuevo rol de la educación formal en la Sociedad del Conocimiento; El sistema educativo de un Estado federal descentralizado; y Políticas educativas atendiendo a la evolución demográfica y Educación para transformar el país. Las

⁵ El trabajo de análisis e integración de los aportes de los grupos fue asumido por Maritza Barrios (CERPE) como se acordó. El P. Oscar Buroz S.J., miembro del Equipo Promotor de la Pastoral en las Obras Educativas de la Provincia, colaboró luego en la revisión y contextualización del texto inicial para hacerlo más comprensible a personas que no asistieron a la Asamblea. Queda la inquietud sobre el destino del aporte desde los grupos de trabajo. Nos preguntamos si convendría tomar del mismo lo que dé de sí para enriquecer-reelaborar la conferencia del P. Terán, con el objeto de tener un texto que sea referencia para la formación de directivos y pastoralistas. O si se debería optar más bien por la elaboración progresiva de un documento marco para la gestión en clave de pastoral en las obras educativas de la Provincia, que tome de los aportes de esta Asamblea y los integre con los de Asambleas anteriores, en un proceso de consulta, reflexión y formación con los mismos directivos de las obras - liderado por el Equipo Promotor de la Pastoral de las Obras Educativas - de manera que todos contribuyan en su construcción y se vayan apropiando del mismo.

propuestas: Formar con calidad a todos: como personas, ciudadanos y productores; Un currículum centrado en valores y competencias; Una educación que capacite para el trabajo productivo; Educadores valorados y evaluados con justicia; Nueva gerencia para escuelas, liceos y universidades; Un sistema educativo descentralizado, articulado al entorno digital y a redes sociales; y Financiamiento educativo prioritario, equitativo y eficiente. Informó que actualmente se trabaja en una estrategia de divulgación por medios impresos y virtuales.

- La situación del Convenio MPPE-AVEC: Trina Carmona informó sobre las dificultades surgidas por la deuda acumulada con el personal de Fe y Alegría y demás centros de la AVEC subsidiados por el Estado, el proceso de negociaciones y la situación al momento respecto al pago de dicha deuda y el Convenio del año en curso.
- Pily Mendez informó sobre la **Comunidad Virtual de Educadores Católicos**, proyecto cuyo desarrollo fue encomendado a CERPE (ver la reseña en el punto 3.2 de este Informe).
- Eddy Suárez informó sobre el evento Constructores de Paz promovido por el Centro Gumilla y la red de instituciones sociales de la Iglesia.

Se siguió con un tiempo de compartir para propiciar el encuentro y la socialización entre los asambleístas, atendidos por el personal del CERPE y de la Casa.

12. EUCARISTÍA: El Buen Pastor

En la mañana del sábado 28 se tuvo la celebración eucarística conducida por el P. Arturo Peraza. En el Evangelio y homilía retomó la parábola del Buen Pastor para profundizar en la oración del día anterior, esta vez con la participación de los presentes quienes nos hablaron de sus motivaciones y vivencia en el trabajo que realizan en las obras. Fue un tiempo de reflexionar y compartir desde los afectos y los compromisos que nos mueven, de interiorizar ideas expuestas en jornadas anteriores, de orar y de agradecer el poder estar allí, en encuentro con el Señor.

13. PROPUESTAS - EXPERIENCIAS DE GESTIÓN PASTORAL

Con las presentaciones seleccionadas se buscó compartir los modos como se entiende y gestiona la misión apostólica y por ende la pastoral en tres de las obras.

13.1. [Por Fe y Alegría, el Instituto Universitario Jesús Obrero de Barquisimeto.](#)

La presentó Herlinda Gamboa, Directora del Instituto, con el título “Una Gestión en Clave de Evangelio: La acción Pastoral dentro de la Gestión de todo el Proyecto Educativo del Instituto”. En su exposición recorrió los siguientes puntos: las claves de la gestión, los objetivos y líneas de acción, las dificultades, el reto fundamental: “hacer el bien y hacerlo bien”, y los retos y opciones institucionales. En una segunda parte habló de la construcción de condiciones y posibilidades para una educación en valores desde una gestión en clave de Evangelio, ello a partir del objetivo central de todos los programas de Fe y Alegría y de la misión-visión de los programas universitarios del Movimiento. En ese contexto explicó la misión-visión de la Pastoral. Pasó luego a explicar cómo se entiende en el Instituto la formación integral, las dimensiones y ejes que se trabajan, para concluir con la presentación del perfil pastoral del alumno del IUJO. Prosiguió explicando las líneas pastorales del Proyecto Educativo del Instituto: formación pastoral en todos los niveles y espiritualidad e identidad con las acciones que implican. Finalizó puntualizando los logros, la importancia del acompañamiento y con el lema que resume la presentación “Juntos hacemos la paz como fruto de la justicia” complementada con una oración que ilumina la vivencia de la experiencia de gestión ofrecida. Luego, con la moderación de Trina Carmona, contestó las preguntas que le formularon sobre el contenido de la presentación, así como la situación de crisis financiera que confrontan y cómo la viven.

13.2. Por los colegios de la ACSI, el Gonzaga.

Presentó el P. Daniel Figuera, su Rector. Comenzó ubicando el contexto social y geográfico del colegio en una zona de barriadas pobres, el alumnado que atienden, el personal docente y sus características. Pasó a describir el compromiso por una formación integral de todos los miembros de la comunidad educativa, además de los alumnos, y su carácter ignaciano. Explicó la misión del Colegio y los documentos institucionales que la explicitan y animan. En una segunda parte se refirió a los rasgos/características principales de la obra: (1) el arraigo e identificación con el barrio, (2) el esfuerzo sostenido por la excelencia humana, (3) lo popular y el talante de sencillez de todos sus procesos educativos, (4) la participación, cooperación y voluntariado de los docentes, las religiosas, los estudiantes... (5) el dinamismo pastoral con su impulso carismático y profético, donde la pastoral se entiende como la fuerza que da vida al colegio (que cultiva la vivencia expresa de la fe, promueve una formación humano-espiritual basada en la pedagogía y espiritualidad ignacianas, se esfuerza por crear procesos pastorales coherentes con la visión cristiana, fomenta la búsqueda vocacional de las personas especialmente de los estudiantes, y se promueve la devoción y el aprecio a la Virgen María, a San Luis Gonzaga y San Ignacio de Loyola), y donde la gestión pastoral es participativa procurando un clima de fraternidad, aprecio y corresponsabilidad del equipo, relaciones fundadas en los valores del Evangelio, decisiones dialogadas y discernidas, con una planificación marcada por el trabajo en equipo y vivencias de fe (presentando aquí los ciclos de la planificación en primaria y secundaria); luego se refirió al protagonismo de los docentes en la pastoral en la cotidianidad del aula, y del equipo directivo que calificó de “pastoralista”, (5) los costos económicos de la acción pastoral, para concluir con (6) los retos: no descuidar la formación para los pastoralistas y docentes de ERE, sistematizar las experiencias pastorales, profundizar las orientaciones del Marco Común de Pastoral ACSI y actualizar el Plan de Pastoral. Luego, con la moderación de Edgar Contreras, contestó las preguntas que le formularon tanto sobre el contenido de la presentación como la situación vivida por un problema de violencia escolar y su manejo.

13.3. Por las universidades, la Universidad Católica Andrés Bello.

Presentó el P. José Virtuoso, su Rector. En su exposición partió de la misión apostólica de la universidad como se recoge en el Estatuto Orgánico, para luego ubicarla en el conjunto de la misión de la Iglesia y de la Compañía de Jesús. Explicó la visión que ilumina los procesos de planificación y reseñó los documentos inspiradores de la misión institucional; informó que está en fase de discusión el Proyecto Formativo Institucional y que se encuentran en un proceso de revisión y renovación, tanto en la estructura como en las dinámicas, en el marco del Plan Estratégico UCAB 20-20: Excelencia y compromiso. En una segunda parte se refirió a las expresiones de la misión apostólica: en las oportunidades de acceso, en la excelencia académica, en el compromiso social, en la solidez institucional, en el diálogo y la participación política, y en la colaboración con la Iglesia, la Compañía y la sociedad civil. Luego pasó a explicar el proceso seguido para la construcción de la misión desde la explicitación de la Identidad. En la cuarta parte de su exposición se refirió específicamente a la acción pastoral en la UCAB: explicó que se la concibe como un eje transversal en la formación integral, en el desarrollo de actitudes y valores que los identifican, en la promoción de un clima de trabajo como comunidad y en la aproximación al entorno desde la sensibilidad y los valores que les mueven; informó que se está en el proceso de redefinición de la acción pastoral a través de un proyecto que permita promover la identidad institucional a partir de la inspiración cristiana, el acompañamiento personalizado a estudiantes y profesores, programas de intercambio y reflexión entre ciencia-filosofía y teología, la redefinición de las cátedras de Estudio del Hombre, entre otras acciones. Finalmente explicó los criterios claves de la acción pastoral: acompañamiento, solución de conflictos, compromiso, visión y trabajo en red nacional e internacional. Luego, con la moderación del P. Javier Duplá, contestó las preguntas que le formularon tanto sobre el contenido de la presentación así como también, sobre las acciones de proyección social y educativa que realizan en el entorno.

PARTE II. CIERRE CONCLUSIVO: COMPROMISOS DE LA ASAMBLEA Y EVALUACIÓN

1. COMPROMISOS

En un intercambio final en plenaria, conducido por el P. Terán, se llegó a los siguientes acuerdos:

- (1) Seguir avanzando acciones, en todas las obras y a nivel del Equipo Promotor de la Pastoral de las Obras Educativas de la Provincia, en respuesta a los retos y las líneas de trabajo para el fortalecimiento de la pastoral, asumidos en la Asamblea de 2011, ahora iluminados y enriquecidos desde la perspectiva de la Gestión en Clave de Pastoral, con los aprendizajes de esta Asamblea.
- (2) Integrar los aportes de los grupos de trabajo sobre el tema de la Gestión en Clave de Pastoral para incluirlos en el Informe de la presente Asamblea, y luego decidir si se integra o no con el texto de la conferencia del P. José Gregorio Terán.
- (3) Avanzar en la revisión del Programa de Formación Pastoral en lo curricular considerando las recomendaciones y aportes de los grupos de trabajo, con la asesoría de un especialista en diseño curricular por competencias; clarificar cómo participarían las obras en dicho Plan y lo que supone.
- (4) Proseguir con el Registro de Experiencias de Pastoral. Se anima a las obras para que llenen el formulario correspondiente. La información deberá ser divulgada vía la web de CERPE, en la Sección Pastoral.⁶
- (5) Continuar con el seguimiento anual de los acuerdos de las Asambleas, en particular la del 2010, 2011 y la presente, mediante encuestas a las obras e informes integrados con análisis de los avances.
- (6) Trabajar en la definición de indicadores de “calidad de gestión de las obras en clave de pastoral”, para un mejor seguimiento interno y desde las instancias superiores.
- (7) Que los directivos compartan y divulguen al interior de todas las obras la información sobre la Comunidad Virtual de Educadores Católicos, el Foro CERPE “Educación para transformar el país”, los documentos de la Asamblea, las oportunidades de Ejercicios Espirituales y la opción formativa del Diplomado en Gerencia Social Ignaciana.

2. EVALUACIÓN DE LA ASAMBLEA

Al momento de cierre de la Asamblea, el P. José Gregorio Terán preguntó a los participantes sus impresiones. En las intervenciones verbales se resaltó el valor de la temática escogida; el modo como fue organizado el programa con el proceso implícito, desde lo más abstracto en la primera jornada a lo concreto de experiencias posibles en la última jornada con el punto de quiebre en las conferencias de la mañana del segundo día; la continuidad y sistematicidad del trabajo de las Asambleas que se refleja en avances y concreciones en las obras; el importante número de personas y la participación de las

⁶ Esta sección del Portal de CERPE, a la fecha de este Informe, ya ha sido desarrollada y está disponible al público. Pueden acceder a ella por esta dirección <http://www.cerpe.org.ve/pastoral.html> O directamente desde el botón Pastoral en el menú lateral izquierdo del portal de CERPE (www.cerpe.org.ve) Cuenta con las siguientes sub-secciones: (a) [Programa de Formación Pastoral](#) (será el espacio para la divulgación de informaciones, módulos, etc.), (b) [Documentos Orientadores](#) (con las siguientes páginas: [Documentos de la Iglesia Católica](#), [Documentos de la Compañía de Jesús y sobre la Espiritualidad Ignaciana](#), [Documentos marco para la pastoral en las obras educativas de la Provincia](#), [Asambleas de Educación: Informes y documentos sobre la pastoral](#) y [Documentos de diversos autores sobre pastoral](#)), (c) [Experiencias de Pastoral](#) (con los archivos de los registros recolectados y presentaciones de las experiencias que las obras han comunicado en las últimas Asambleas) y (d) [Recursos](#) (una selección de enlaces a páginas especializadas). Se invita a todos a enriquecer esta sección del Portal, enviando la documentación y enlaces que consideren valiosos para compartir a la dirección de correos portalweb@cerpe.org.ve

instituciones,... “la mejor Asamblea de los últimos años”.

Luego CERPE, como es costumbre, administró un cuestionario cuyos resultados han sido integrados y analizados en el [“Informe de Evaluación de la Asamblea 2012”](#). A continuación se ofrece una síntesis.

En el cuestionario se pidió ponderar en una escala del 1 a 4 diferentes aspectos de la organización de la Asamblea. El promedio sobre 55 cuestionarios recogidos al final, fue de 3,7, con un rango entre 3,96 y 3,40 (la mayor valoración para la documentación entregada y la atención a los participantes). Se formularon las siguientes preguntas abiertas solicitando respuestas libres:

2.1. ¿Qué es lo más importante que me llevo sobre la temática tratada para incidir/mejorar en mi trabajo?

Las respuestas más frecuentes (en el 51% de los cuestionarios) se refieren a una **mayor claridad del lugar de la pastoral en la gestión de las obras y en la dinámica educativa**. Con frecuencias cercanas se señalan: **mayor conciencia del desafío, la responsabilidad y el compromiso personal como directivo respecto a la misión apostólica** (40%); y **la reflexión y el enriquecimiento personal promovidos por las conferencias** (38%) En cuarto lugar (27%), se menciona **la propuesta formativa para los pastoralistas** y se valora lo ganado con su estudio y la atención a las expectativas. Con menor frecuencia se citan lo ganado en la comprensión de **la importancia del acompañamiento y del cuidado de las personas** (15%); y del **compartir con otros y trabajar en red** (15%)

2.2. ¿Cuáles aspectos del tema o nuevos temas debiéramos profundizar más en futuras asambleas?

La gran mayoría de quienes respondieron el cuestionario opina que la pastoral es **un tema para seguir profundizando en futuras Asambleas**. Las respuestas revelan una variedad de inquietudes. Por su valor para apoyar la toma de decisiones, se incluye una descripción de cada categoría temática basada en la integración de respuestas afines. El ordenamiento corresponde a la frecuencia de mayor a menor número de cuestionarios en los que aparecen. Hay categorías temáticas bastante cercanas que se pudieran fusionar para llegar a temas más integradores. Sin embargo, se ha preferido dejar este nivel de detalle para reflejar mejor las inquietudes.

(1) Continuar con el tema de la Pastoral y la Formación:

- 1. Gestionar en clave pastoral: Profundización en los “cómos” y seguimiento del tema trabajado en la Asamblea 2012 (29%).** La gestión pastoral: cómo lograrla tomando en cuenta la realidad de “crisis” que vivimos en la actualidad, pero desde una perspectiva de oportunidades para el cambio y la mejora del trabajo. En qué sentido el equipo directivo tiene que ser un auténtico adelantado (dar pistas y modos concretos). La innovación en la gestión educativa. Cuáles condiciones institucionales privilegiar y cómo para crear un clima institucional adecuado para el desarrollo de la pastoral. Profundizar en la temática de las características ignacianas en la gestión de las obras.
- 2. Fe y espiritualidad (24%).** La formación del cristiano. El encuentro con Dios en lo cotidiano. La vivencia de la fe como medio para fortalecer la vida cristiana y por ende la misión institucional. La palabra de Jesús como base de todo nuestro trabajo. La espiritualidad ignaciana. Importancia de los EE y como llevarlos en el día a día. Cómo gestionar la pastoral e itinerarios de vivencia espiritual dirigidos a los directivos y a todos los actores que hacen vida en la obra. Revisión sobre la espiritualidad en las obras. A cuántos se llega con la pastoral de cada institución (docentes, estudiantes, personal auxiliar...) y con qué grado de profundidad. El agnosticismo,

otras pertenencias religiosas y cómo se trabaja con esto desde la identidad cristiana de nuestras instituciones.

3. **Acompañamiento, comunicación y discernimiento (22%).** El acompañamiento desde la gestión directiva, lo que implica en actitudes y comportamiento ajustado a la gestión en clave de pastoral. El acompañamiento de los procesos formativos: estrategias. La comunicación como el medio para el encuentro con el otro. El discernimiento como escuela para la toma de decisiones (demostraciones prácticas y ejercicios)
4. **La pastoral con jóvenes (15%).** Su realidad y cultura considerando género. ¿Cómo abordar la pastoral con ellos? ¿Cómo llevar el mensaje de Jesús a jóvenes distraídos por el mundo de hoy? Unificación de criterios en relación a trabajos con los jóvenes. Grupos juveniles. Educación-Pastoral y Tecnología.
5. **La formación de pastoralistas (13%).** Profundizar en el plan que se propone, reflexionar sobre la estrategia para su implementación, hacerle seguimiento.
6. **La pedagogía en clave de pastoral (11%).** Evangelizar desde el currículo y los modelos pedagógicos. Estrategias para la relación Pedagogía-Pastoral. El PPI – Paradigma Pedagógico Ignaciano.
7. **Formación de los equipos directivos (11%).** Temáticas, metodologías y experiencias. Herramienta para el fortalecimiento de la gestión directiva: el abordaje del pensamiento sistémico, inteligencia emocional, comunicación, negociación, etc. Trabajar algunos aspectos de las Congregaciones Generales, especialmente la última, y el PAC.
8. **Discernimiento sobre nuevas fronteras para la pastoral y la educación (11%).** Lectura evangélica de la realidad social, cultural e institucional y cómo responder a ella. La pastoral en una sociedad de múltiples facetas religiosas. ¿Hacia dónde vamos las obras educativas de la Compañía durante los próximos 10 años?
9. **Experiencias significativas de Gestión Pastoral (9%).** Conocer nuestro trabajo más de cerca; escuchar los procesos y experiencias sistematizadas y evaluadas de cada una de las obras.
10. **Formación religiosa del alumnado (7%).** Iniciación y fortalecimiento en la Fe en Primaria, Secundaria y Universidad. Construcción de perfiles atendiendo a diferentes destinatarios. Cómo propiciar y ofrecer hoy la experiencia del Dios de Jesús: procesos e itinerarios de esa experiencia en las distintas edades. Metodología que debemos utilizar para los procesos de formación de nuestros alumnos.
11. **Indicadores de una gestión en clave de pastoral (5%).** Indicadores de la calidad evangélica de la vida y la acción de la obra. Instrumentos de medición concretos.
12. **La colaboración interinstitucional y el trabajo en red (4%).** Plantear el trabajo en redes como el modo de crear vínculos permanentes y para el apoyo mutuo (información, materiales, herramientas, etc.).
13. **La inducción del nuevo personal (2%).**

(2) Trabajar otros temas educativos

1. **La realidad educativa, propuestas de cambio y acción pública (13%).** Abordar la complejidad socio política actual y cómo influye en la dinámica educativa. Análisis de la crisis educativa. Educación y desarrollo sustentable. Educación y proyecto país. Reflexionar y acordar sobre nuestra “acción política” desde la educación en la Venezuela polarizada de hoy. Incidencia

de la educación en la realidad social, política y económica del país desde nuestra práctica educativa.

2. **Cultura de Paz, Vida y Justicia (11%).** Educar en un contexto de violencia y agresión. La construcción de ciudadanía y solidaridad.
3. **Calidad y excelencia educativa (7%).** La calidad de nuestros procesos formativos. La incidencia real en la vida social, política y económica del país desde nuestra práctica educativa.

2.3. ¿Qué sugiero para futuras Asambleas? - en aspectos organizativos

Entre las sugerencias se señalan: Mantener la misma dinámica y metodología de esta Asamblea, el nivel de excelencia de los conferencistas, calidad de los aportes y ambiente de trabajo. Seguir profundizando la construcción colectiva e integrar los acuerdos de las Asambleas anteriores. Continuar el seguimiento a los acuerdos y compromisos pidiendo a cada institución un “rendir de cuentas”. Más tiempo para los trabajos en grupo. Motivar para que el dialogo y el intercambio incluya también el sentir y la experiencia vital de las personas. Revisar el horario de la presentación de conclusiones ya que al final hay poca atención y participación. Ampliar los lapsos de ejecución de las Asambleas. Ser menos narrativos en las conferencias e intercalarlas en el día con experiencias y trabajos de grupo. Integrar a representaciones de estudiantes, docentes, pastoralistas, PPRR y responsables directos de las obras según la temática a trabajar. Preparar stands para que las obras expongan su identidad, presencia geográfica, experiencias, etc.

2.4. ¿Qué agradezco?

El haber participado, poder compartir vivencias y experiencias con otras personas, el clima creado, la cordialidad del trato y la calidad de la atención, la temática escogida para la Asamblea, su continuidad con las anteriores y el abordaje general de la misma, la calidad de los ponentes y sus aportes, la propuesta de Formación Pastoral, la preparación detallada de la Asamblea, y, en general, la oportunidad para reflexionar, aprender sobre la temática y la SJ, enriquecerse en lo personal y fortalecer su compromiso.

PARTE III. ANEXOS

ANEXO 1

“Impulsar la Pastoral desde la Gestión Directiva”

Aportes de los Participantes en la Asamblea de Educación 2012 a partir del documento “Gestionar en Clave de Pastoral”⁷

El día 27 de abril, el P. José Gregorio Terán S.J presentó su ponencia “**Gestionar en Clave de Pastoral**”. Posteriormente, los asistentes se reunieron en grupos de trabajo conformados con representantes de las distintas obras. El intercambio de pareceres se realizó a partir de dos ítems propuestos por el expositor: el primero referido a los **comentarios y reacciones** que surgen a lo planteado en la conferencia, y el segundo sobre los **elementos claves para impulsar la pastoral desde la gestión directiva**. Los aportes al primer ítem se integraron en un texto de síntesis, con redacción editada por claridad, aunque preservando lo fundamental de las ideas, siguiendo el orden de los puntos tratados en la ponencia. Para el segundo ítem se trabajó con análisis de contenido, buscando identificar categorías de elementos que permitieran ordenar e integrar los aportes.

El texto que sigue a continuación no es producto de consensos de plenaria, ni el orden expositivo guarda relación con alguna valoración jerárquica o con el número de menciones en las categorías identificadas. No obstante, constituye un texto valioso que registra las reacciones primeras de los participantes en la Asamblea y en el que se pueden distinguir temáticas recurrentes, tendencias, sensibilidades e imaginarios que se activan frente al tema de la pastoral; también los “silencios”, lo que no es tomado en cuenta.

A primera vista, se aprecia que mucho de las ideas plasmadas son reflejo de materias que han quedado como compromisos de anteriores Asambleas de Educación. Sin embargo, estos compromisos ahora se ven **reforzados y enriquecidos al considerar la perspectiva del deber ser de la gestión de las obras educativas desde su misión apostólica, con las responsabilidades que se derivan para quienes integran sus equipos rectorales/directivos**.

Los participantes en la Asamblea, desde los grupos de trabajo, aportaron recomendaciones muy iluminadoras sobre los elementos que consideran claves para **impulsar la pastoral desde la gestión directiva**, que deberían quedarnos como complemento de las recomendaciones formuladas en las Asambleas del 2010 y 2011, para darles seguimiento a futuro.

Queda la inquietud sobre el destino del presente documento. Nos preguntamos si convendría tomar del mismo lo que dé de sí para enriquecer-reelaborar la conferencia del P. Terán, con el objeto de tener **un texto que sea referencia para la formación de directivos y pastoralistas**. O si se debería optar más bien por la elaboración progresiva de **un documento marco para la gestión en clave de pastoral en las obras educativas de la Provincia**, que tome de los aportes de esta Asamblea y los integre con los de Asambleas

⁷ El trabajo de análisis e integración de los aportes de los grupos fue asumido por Maritza Barrios (CERPE). El P. Oscar Buroz S.J., miembro del Equipo Promotor de la Pastoral en las Obras Educativas de la Provincia, contribuyó en la revisión y contextualización del texto inicial para hacerlo más comprensible a personas que no asistieron a la Asamblea.

anteriores, en un proceso de consulta, reflexión y formación con los mismos directivos de las obras - liderado por el Equipo Promotor de la Pastoral de las Obras Educativas - de manera que todos contribuyan en su construcción y se vayan apropiando del mismo.

Es un asunto que va más allá de lo deliberado en la Asamblea y que **en su momento deberá ser estudiado por la Comisión de Educación de Provincia**. Por de pronto, se cumple con preservar el presente documento en su integridad, como parte del Informe Final de la Asamblea.

I. COMENTARIOS Y REACCIONES A LO PLANTEADO

A. Generales

Los participantes ponderaron positivamente la Asamblea, calificando la estructuración de su agenda como interesante. La temática se ha visto ordenada y coherente e invita a revisar cómo se está actuando en las obras desde la pertenencia a la red apostólica de la Compañía de Jesús. La Asamblea muestra que se ha hecho un buen camino y se evidencia con más claridad lo que se quiere y hacia dónde se va.

Todas las ponencias han dado elementos para renovar la pastoral. Esta, en particular, ha permitido aterrizar los elementos claves de la gestión y resaltar la relevancia de las condiciones institucionales para el trabajo de pastoral. Ha mostrado el “cómo” de los “qué” de las exposiciones anteriores.

La ponencia, Gestionar en clave de Pastoral, se valoró como excelente. El quicio fundamental está en esta expresión: “*que su modo gestionar [de los directivos] dé cabida para que la acción pastoral encuentre un clima institucional más adecuado para su desarrollo*”. El contenido del documento está orientado a darle insumos a los propios directivos acerca del cómo hacerlo.

B. Sobre secciones específicas del documento propuesto a consideración

1. Identidad, sentido de misión y visión estratégica.

- a. La identidad sigue siendo el tema esencial. Las preguntas iniciales: lo que busco, para qué existe esta obra educativa...ubican en las claves fundamentales de la gestión.
- b. Surge la pregunta de si los equipos directivos de las obras las entienden más como un fin en sí mismas que como una mediación para contribuir a la misión evangelizadora de la Iglesia (al modo como se asume y se declara en los documentos institucionales de la Compañía de Jesús). Se aprecia que es importante que se resalte, de manera clara y comprensible para todos, la misión y visión de la Compañía de Jesús, con sus formas de concretarlas en América Latina y Venezuela. Los documentos que la puntualizan⁸ no siempre son suficientemente conocidos o asumidos en las obras, por lo que no se toman como referente fundamental en sus planificaciones estratégicas.
- c. En general, los directivos están fuertemente identificados positiva y afectivamente con sus obras, pero no siempre con la misión apostólica de la misma y del conjunto. Son necesarias acciones que atiendan esta debilidad, para clarificar el sentido del compromiso y sensibilizarlos en las implicaciones de sus responsabilidades.

⁸ Provincia de Venezuela de la Compañía de Jesús: [Plan Apostólico de la Provincia de Venezuela 2000-2020](#) y [Puesta al Día del PAPV 2009-2014](#). Conferencia de Provinciales de América latina: [Proyecto Apostólico Común 2011-2020](#). [Corresponsables en la Misión](#).

2. Oración, Discernimiento y Comunicación

- a. Es necesario el cultivo de la oración, el discernimiento y la comunicación para una gestión con enfoque pastoral.
- b. Se valora el que los equipos directivos cultivaran la práctica del discernimiento apostólico pues permitiría “poner el dedo en la llaga”. Implica que el equipo directivo tiene que ser un auténtico “adelantado”, constantemente preguntándose qué es lo que Dios quiere; si lo que se está haciendo en la obra hoy en día responde a lo que demanda el contexto, cómo cargar con esa realidad, dónde están las fronteras y dónde se va a poner el esfuerzo de inculturación. Pero el discernimiento también demanda un clima de participación y diálogo, de respeto, escucha de sentimientos, etc. Crear este clima y luego mantenerlo es lo más difícil. Esto va en la línea de una cultura organizacional sana, cimentada sobre estos principios.
- c. Sobre el discernimiento, tenemos que cuidarnos de la treta (trampa) del desgaste. Se supone que se discierne y que lo que se hace se realiza desde allí, pero a veces no es así. Hay que discernir entre lo bueno y lo mejor, ya que no es posible elegir todo lo que se pudiera hacer desde una obra. Los puntos de desgaste a los que se pudiera estar llegando en algunas obras son un treta del mal espíritu, y de allí la necesidad de discernir en la praxis de modo constante, para evitar tareas desbordantes o alienantes que lleven a la pérdida del sentido apostólico de lo que se hace, trabajar por la inercia de la costumbre o el entrampamiento de manejarse dentro de los límites de los propios paradigmas sin pensar en otras posibilidades.
- d. Es preciso seguir profundizando en los Ejercicios Espirituales como alimento del espíritu, guía del actuar y modo de proceder. Y se cree fundamental “acompañar los procesos que favorecen las experiencias comunitarias de fe”.

3. Conversión, Cambio, Innovación y Calidad Evangélica

- a. Se reconoce que el contenido de este apartado se recibe como una novedad. Este énfasis implica un cambio de paradigmas. El celo del pasado siempre es un peligro en instituciones que tienen años de tradición, por lo que sus equipos directivos tienen que estar atentos a ello.
- b. Se necesita de “indicadores de misión” para medir hasta qué punto la obra cumple su razón de ser, su calidad evangélica, y se cualifica como instrumento. Así como existen indicadores para evaluar otros aspectos de la gestión de la obra, es necesario generar mecanismos para evaluar la gestión en clave de pastoral, realizada por el equipo directivo, y el impacto de los programas y actividades de la unidad de pastoral en la obra.⁹

No nos podemos cerrar a la postura de que la formulación de indicadores de la gestión pastoral es imposible. Si se pueden evaluar otros aspectos de la gestión ¿por qué no su dimensión pastoral, su calidad evangélica?

- c. La Provincia, a través de las instancias correspondientes, debe avocarse a desarrollar y pulir, cada vez más, los indicadores de gestión, en el marco de una institución que aprende, como lo pide el PEC. Se reconoce que, en general, eso es ajeno al quehacer diario, es una cultura organizacional “a construir”. Algunos indicadores e instrumentos han de ser comunes y otros particulares, pero ese es el camino. Esta es una de las discusiones que se debe dar y puede ser el tema de una próxima Asamblea: ¿Puede evaluarse la gestión? ¿Qué indicadores usar? ¿Son los que se presentan acá? ¿otros? ¿cuáles? ¿a través de qué instrumentos evaluarlos?

⁹ Se señala que la AUSJAL tiene una interesante experiencia con su propuesta de autodiagnóstico sobre el cultivo y desarrollo de la Responsabilidad Social Universitaria. Esto puede ser una referencia interesante a estudiar.

4. Gestionar desde la Crisis

Hay que cuidar que al gestionar en las crisis no se pierda el norte de lo que se quiere con la obra. Un tema relacionado es la integración entre programas/obras para paliar debilidades particulares y construir fortalezas colectivas: es un reto muy complejo pero que se debe asumir explorando fórmulas para la implementación de alianzas estratégicas.

5. El “cuidado” de las Personas

Una de las cosas que le hace falta al documento es la necesidad de analizar, comprender e interpretar la realidad personal de los sujetos de las obras (docentes, administrativos, obreros, jóvenes, etc.).

La obra debe diseñar los mecanismos para mostrarle y reforzar, en su personal, desde el Km 0, su filosofía de gestión y el proyecto educativo institucional. En este sentido, los equipos directivos deben ser menos tímidos en presentar los elementos constitutivos de la identidad de la obra, comenzando por la misión de la Compañía de Jesús, resaltando la dimensión apostólica de la institución como principio y fundamento para la existencia de la misma.

Una gestión en clave pastoral tiene como uno de sus aspectos claves el cuidado del personal que labora en la obra. Los equipos directivos deben procurar los mecanismos que promuevan su permanencia en la institución atendiendo tanto el factor económico y de beneficios laborales, así como la existencia de un clima organizacional atractivo que posibilite su desarrollo humano y profesional.

6. El sentido de Cuerpo Apostólico y trabajo en Red

El trabajo en red es un medio para potenciar la acción e impacto apostólico de las obras. Ahora bien, se reconoce la debilidad de esta forma de relación interinstitucional. Es un tema que debe ser pensado organizacionalmente y al que hay que dedicarle tiempo a nivel de la Provincia y en las obras, para fortalecer las que existen y desarrollarlas en los lugares en que no hay.

7. Los equipos directivos y la Pastoral

La clave vuelve a estar en la expresión “**promover condiciones institucionales**” para que en efecto se dé una gestión en clave de pastoral. Lo que toca a los equipos directivos es determinar qué aspectos han de promover, para qué y de qué modo.

- a. Se sugiere añadir lo siguiente en cuanto a las condiciones institucionales favorecedoras de una gestión en clave de pastoral y se pregunta si son todas las enunciadas las que debían ser.
 - Se produzca una confianza y comunicación básicas entre los miembros del equipo directivo y del de pastoral (esto hará posible lo demás)
 - Que se den unas relaciones humanas sanas en la obra.
 - Se produzca una construcción conjunta del plan de pastoral entre los miembros del equipo directivo y la unidad de pastoral.
- b. La ponencia del P. Terán expone, de manera muy concreta la forma en que se debe dar la relación entre directivos y pastoralistas, ofreciendo pistas sobre el papel que les corresponde a cada uno. Sin embargo, la esencia-identidad como pastoralistas debe permear a todas las personas de la institución. Aún se muestra en las obras resistencia para sentir y vivir una pastoral de la que todos formen parte.
- c. La formación del directivo es importante para darle direccionalidad y sentido a la obra educativa: ¿Cómo se hará? ¿Qué herramientas se utilizarán para esta formación? El equipo directivo debe

entender la misión e identificarse con ella afectiva y efectivamente. Es necesario destinar recursos (materiales y humanos) y el tiempo que sea necesario a la consolidación de la gestión desde la misión, puesto que acá está la identidad de la obra.

- d. La formación del pastoralista es clave y esencial, para desarrollar programas y actividades pertinentes que viabilicen el fortalecimiento de la dimensión espiritual de la obra.
- e. ¿Cómo se introduce un criterio de selección y contratación de personal basado en una gestión de Pastoral? Habida cuenta de que, en principio, al personal se le contrata según sus competencias técnico-profesionales.
- f. Es importante un mayor énfasis en los docentes como sujetos significativos del hecho educativo. Se insiste en la formación del docente, pero más formación no redundará, muchas veces, en mejorar la calidad de la educación ofrecida a los alumnos.
- g. Ha faltado mencionar el referente de los alumnos, el “rostro” de los muchachos. Ese referente es necesario para orientar el proceso de formación y ganar al docente de modo que, desde la acción pedagógica y pastoral, logre la transformación de sus alumnos como personas.
- h. Para los colegios subvencionados el tema económico se convierte en una dificultad para la participación del personal en Ejercicios Espirituales y de los alumnos en las convivencias.

C. Comentarios sobre un elemento no directamente tratado en el documento: Las Características de la Pastoral

- a. Se piensa pertinente continuar reflexionando sobre el paso de una pastoral de eventos a una pastoral de procesos, para estructurar una pastoral articulada y efectiva. ¿Cómo hacer de la pastoral un eje transversal en lo cotidiano y no acciones/eventos? ¿Cuál es la metodología para impulsar esta pastoral educativa?
- b. Es importante que los procesos pastorales inviten a la búsqueda y al discernimiento para poder resituarse a la obra en los nuevos contextos. Que el proceso de pastoral trascienda de la escuela al entorno. ¿Se tiene un diálogo sincero con la realidad? Analizar el contexto es trabajo de todos en la institución y no de un equipo.
- c. Dada la situación de violencia en Venezuela, una de las prioridades de la pastoral (y dependiendo del lugar, “la” prioridad) tiene que ser defender la vida. Se necesita paz para nosotros mismos. La violencia en adolescentes tiene que verse como una “frontera”. No se puede seguir haciendo las cosas de la misma manera. Para abordar la cultura de la paz se debe trascender a las obras y establecer alianzas.
- d. Se tiende a que las propuestas de pastoral sean poco sistemáticas; es una debilidad que se debe trabajar al igual que su articulación con lo académico/pedagógico.
- e. La temática pastoral y religiosa no debe hacerse desde lo doctrinario, o desde “el que sabe más”; tampoco desde lo estrictamente teórico; sino en un plano de igualdad y comprensión. El tema de la pastoral nos plantea el punto de cómo hablarle al hombre de hoy sobre Dios. En esta Asamblea se ve más amplitud en cuanto a “la espiritualidad”, se ve que lo clave es el seguimiento a Jesús. Lo ignaciano es un “modo de proceder”, no una secta. La Compañía de Jesús ha dado un cambio en la educación de la fe, es un paso fundamental y definitivo el ir primero a la persona y después a lo técnico-educativo. Se rescata lo esencial que es hacer a la persona más persona y tomando como base y ejemplo la vida de Jesús.

- f. El diseño de las carreras que ofrecen nuestras universidades debe incluir el componente ético, la construcción de un mundo con visión cristiana.

II. ELEMENTOS CLAVES PARA IMPULSAR LA PASTORAL DESDE LA GESTIÓN DIRECTIVA

1. Fortalecer a los Equipos Directivos para una gestión en clave de Pastoral.

1.1. Asumir un enfoque de la gestión desde una perspectiva holística.

- a. Que los equipos directivos entiendan la obra como un medio apostólico en la que su misión particular es la manera de concretar la misión general de la Compañía de Jesús (Fe-Justicia), que se enmarca en la misión evangelizadora de la Iglesia.
- b. Que los equipos directivos en su gestión siembren raíces desde la particular identidad y valores cristianos de la obra en su cultura institucional, respetando y tomando en cuenta la diversidad existente entre los miembros de la comunidad educativa; que cuiden el sentido de pertenencia, la dimensión de la fe y la mística del servicio a los demás.
- c. Que los equipos directivos creen condiciones de posibilidad para hacer creíble la filosofía de gestión en la institución, de tal manera que las personas que hacen vida en ella sientan que su desarrollo humano y profesional es posible, considerado y tomado en cuenta. Esta atención de “lo humano” es la base para el fortalecimiento de procesos de identificación con la obra y el mantenimiento de un clima de trabajo que beneficie la pastoral.¹⁰
- d. Que a nivel del gobierno provincial existan políticas claras que orienten a los equipos directivos para una gestión en clave de pastoral y procesos de seguimiento que contribuyan a su fortalecimiento.

1.2. Formar y acompañar en la acción a los equipos directivos.

- a. Es fundamental que los directivos de las obras adquieran una sensibilidad y entiendan la lógica que tiene la Misión de la Compañía; que racional y afectivamente se sientan colaboradores, no de los jesuitas, sino de la Misión de Cristo, que se sientan agentes y destinatarios del proceso pastoral.
- b. Es imperativo superar la visión parcial y focalizada de la obra y abrirse a una visión mayor y de conjunto. Se recomienda espacios de formación y trabajo conjunto entre los miembros de los equipos directivos de las obras, entre equipos de distintas obras y con las autoridades de la Provincia, para potenciar las capacidades de todos en función de la gestión pastoral.
- c. Es necesario un mayor acompañamiento humano y espiritual a los equipos directivos, en especial si no son jesuitas. De esta manera, no sólo se le daría el respaldo humano a un trabajo que implica desgaste, sino un servicio de admonitor que respalda el que la gestión se está realizando en clave de espiritualidad ignaciana.
- d. Se recomienda una mayor formación y aprovechamiento de herramientas de gestión como el *coaching*, la negociación, la mediación, el acompañamiento y todo lo que ello implica; y para el

¹⁰ Esta atención de “lo humano” es la base para el fortalecimiento de procesos de identificación con la obra y el mantenimiento de un clima de trabajo que beneficie la pastoral. Si la atención a las necesidades, inquietudes, motivaciones concretas de la vida corriente del personal (seguridad social, educación de los hijos, incentivos laborales, reglas claras para ascensos, etc.) no es percibida como una realidad, por parte del personal, el discurso Fe-Justicia tiene la fuerte posibilidad de ser considerado palabras huecas, cinismo u ofensa.

manejo de procesos de discernimiento, diálogo y consulta para la formulación de planes, así como de políticas institucionales.

2. Crear sentido de “cuerpo apostólico”

2.1. Ampliar los espacios de reflexión y formación.

- a. Ver la pastoral como algo integral que permea todo y a todos. Nuestra esencia apostólica debe hacerse presente en todas las personas que hacen vida en una obra o institución educativa. Es necesario que se multipliquen los espacios de estudio, reflexión y discusión acerca de la identidad y sentido de misión, que se fomente el sentido de pertenencia y compromiso en las acciones cotidianas, que se trabaje sobre proyectos que partan de la misión y visión de la obra, que los procesos formativos engranen el plano del conocimiento de sí mismo con el conocimiento de la filosofía y las propuestas educativo-pastorales de las obras a través de acciones innovadoras y motivadoras, que se promueva la cooperación entre los miembros del personal para la formación mutua desde las capacidades de cada quien (¿qué he recibido yo en mi formación que puedo aportar?, ¿qué necesito recibir yo en mi formación para dar a los demás esa experiencia fundamental?)
- b. Debe atenderse la preparación y acompañamiento de los responsables de la pastoral, así como también la formación de acompañantes en general y de Ejercicios Espirituales en particular para poder aumentar la oferta.
- c. Es necesario seguir insistiendo en la experiencia de los Ejercicios Espirituales y rescatar la importancia de las experiencias que preparan para ellos; proponer jornadas de espiritualidad (retiro, convivencia, etc.) que contribuyan a reflexionar sobre cómo se enlaza esa experiencia con el quehacer educativo y con el modo de proceder cotidiano, ofrecer espacios y diversas modalidades que permitan al mayor número de personas hacer la experiencia de los Ejercicios. También, insistir en el acompañamiento en función de que el personal comprenda, practique y vea la misión a la que están llamados en la obra; para que la experiencia del Dios de Jesús llegue a quienes no lo conocen. Para ello es importante que se le de estructura y organicidad al acompañamiento y se diseñen itinerarios de fe como ofertas.

2.2. Promover el trabajo en red.

Tener presente el trabajo en red: conocer y reconocer las distintas obras de las Compañía, realizar asambleas inter e intra obras a fin de compartir las experiencias, establecer alianzas con otros actores de la comunidad y con las redes existentes para trabajar en conjunto y aprender de otros actores.

3. Construir una pastoral dialogante y contextualizada

- a. Hay que respetar a la pluralidad sin renunciar a nuestra identidad católica. Ser fieles a nuestros principios. Ser atrevidos en las propuestas, sin dejar por ello de ser respetuosos ante la diversidad. Tendríamos que trabajar sobre los elementos de la fe católica que pueden ser comunes a todos, aunque formen parte de nuestra identidad como creyentes.
- b. La espiritualidad ignaciana no es una doctrina y por ello no puede imponerse sino, más bien, proponerse y compartirse con los demás, como experiencia que ha enriquecido la propia existencia personal, y así se la ofrece respetuosamente y con ánimo a los demás. Desde la diversidad de carismas que pueden convivir en una misma institución u obra educativa, es necesario hacer una pastoral dialogante, que construya y permita una sola propuesta pastoral, que

tenga elementos comunes (de encuentro y consenso).

- c. Es necesario re-significar términos como evangelización y religión para que sean comprendidos en su significado propio en nuestro tiempo actual. Entender qué significa hoy una “religación” con Dios (vincularme profundamente); comprender los nuevos lenguajes de las nuevas generaciones y desde allí comunicar el Evangelio de Jesús. Hacer análisis del contexto como punto de partida: “mirar el mundo”, partir del sujeto y su contexto
- d. Hay que diseñar y gestionar los currículos en clave de pastoral, promover la coherencia entre pedagogía y pastoral en la manera de enseñar y hacer las cosas. Hacer de la pastoral un proceso continuo y sostenido en el tiempo y no una actividad puntual; Establecer prioridades en la planificación y respetar los cronogramas de pastoral.
- e. El plan de pastoral hoy en Venezuela tiene que contemplar el abordaje de violencia desde el currículo.

4. Promover la sistematización y evaluación de las experiencias de gestión pastoral

- a. Sistematizar las experiencias a fin de que podamos ir identificando elementos de calidad educativa y evaluando los procesos.
- b. Elaborar un documento, a nivel provincial, que oriente lo que debe ser los rasgos fundamentales que debe tener una obra de inspiración ignaciana en la Provincia de Venezuela, respetando las posibilidades y realidades de las obras particulares, y que sirva de fundamento para su auto-diagnóstico.
- c. Promover las encuestas de clima organizacional pues son de gran ayuda para que el gobierno provincial tome el pulso institucional con regularidad y realice, si considera pertinente, las llamadas de atención correspondientes.
- d. Establecer, en lo posible, indicadores estandarizados que posibiliten auto-diagnósticos sobre la gestión de la institución, para analizar el modo en que se está pasando del discurso a los hechos y procesos ordinarios; indicadores de “calidad evangélica” que consideren, entre otros: el cuidado de las relaciones personales, la preferencia por los más débiles, el esfuerzo añadido por aquellos que más lo necesitan, la apertura a nuevas necesidades, la limpieza y claridad en los procedimientos, así como la promoción de las condiciones institucionales para que en las obras los diversos sujetos vivan la experiencia del encuentro personal con Jesús, sea posible una experiencia comunitaria de la fe cristiana, existan itinerarios de formación humano-cristiana adecuados a los diversos niveles, la pastoral se inserte orgánicamente dentro de la propuesta educativa y la pastoral cuente con los recursos necesarios para desarrollar la propuesta acorde con la importancia de la dimensión.

ANEXO 1

“Programa de Formación Pastoral”

Presentación

El presente Programa de Formación Pastoral es el resultado del interés compartido y de la exigencia planteada en las Asambleas de Educación de la Provincia de 2010 y 2011, de impulsar y profundizar la práctica pastoral en las obras educativas promovidas por la Compañía de Jesús en Venezuela, en orden a “fortalecer la identificación (...) del personal de nuestras obras con la misión, el modo de proceder, los valores y la espiritualidad que acompaña nuestra propuesta apostólica”¹¹.

La propuesta formativa toma en cuenta el conjunto de las obras educativas intentando dar respuesta a las necesidades planteadas en tres aspectos complementarios: profundizar en la **identidad y misión**, fortalecer el **desempeño de los pastoralistas** en sus funciones y favorecer una mayor **incidencia de la pastoral** en todas las personas que forman parte de las comunidades educativas e instancias de la obra educativa.

El programa está pensado para realizarse durante un año con dos **Itinerarios de Formación**, para que los participantes puedan optar según su experiencia y formación previas: un **Itinerario de iniciación** en la formación pastoral y un **Itinerario de profundización** pastoral.

Ambos itinerarios se desarrollarán a través de ocho **Módulos** los cuales combinan diversas estrategias y recursos, con cuatro momentos articulados entre sí: *Comprender, Ampliar, Comunicar y Evaluar*. Además de los módulos, se propone un **Trabajo final**, para realizarlo de forma individual.

1. Objetivo

Fortalecer la formación de los actores pastorales para favorecer los procesos de iniciación y actualización pastoral y la innovación de estrategias, conocimientos, experiencias y prácticas pastorales en las obras educativas vinculadas a la Compañía de Jesús en Venezuela.

2. Destinatarios

El Programa de Formación Pastoral está dirigido a todos los integrantes de la institución (directivos, profesores, coordinadores de áreas, niveles y programas, animadores/ acompañantes de grupos, y demás miembros de la comunidad educativa), con énfasis en las personas que tienen responsabilidades específicas en el desarrollo de la pastoral.

3. Dimensiones de la Formación

El Programa de Formación Pastoral pretende atender las siguientes cuatro dimensiones:

- I. **“Identidad Pastoral y proyecto educativo”**. Esta dimensión está orientada a que el participante comprenda y fortalezca la articulación entre la identidad pastoral de la institución y su proyecto educativo, para que efectivamente la pastoral impregne todo el quehacer educativo.
- II. **“Realidad de los sujetos de la pastoral y evangelización en el marco de la sociedad actual”**. Esta dimensión está orientada a que el participante haga su reflexión pastoral sobre la situación de las personas y del contexto social a luz de la Palabra de Dios, de tal modo que su acción evangelizadora pueda responder a los retos que surjan o se planteen, y contribuya a la construcción de comunidades cristianas vivas, en diálogo interreligioso, y de una cultura democrática.

¹¹ Puesta al día del Plan Apostólico de la Provincia de Venezuela 2009 – 2014, objetivo 7.

III. “Experiencia de la fe, vivencia de Iglesia y compromiso cristiano”. Esta dimensión está orientada a que el participante conozca, viva y promueva la fe cristiana a partir de su experiencia de amistad con Dios y la participación eclesial, para lograr el compromiso en la transformación de la sociedad y en la configuración de relaciones solidarias y fraternas, en armonía con el medio ambiente.

IV. “Gestión Pastoral”. Esta dimensión está orientada a que el participante desarrolle habilidades y destrezas para que la pastoral incluya la planificación, metodologías, estrategias y recursos apropiados, y evaluación, para que su acción sea orgánica y generadora de procesos y experiencias.

4. Competencias a desarrollar y Criterios que las definen

El Programa de Formación Pastoral se orienta al desarrollo de competencias generales en las personas relacionadas con la acción pastoral, acordes con las dimensiones que lo conforman. Para cada competencia en cada uno de los itinerarios, se definen criterios que permiten visualizar los aprendizajes que se pretenden alcanzar.¹²

| COMPETENCIAS A DESARROLLAR | | UNIDADES DE COMPETENCIA | CRITERIOS | |
|--|--|---|---|---|
| | | | ITINERARIO 1 | ITINERARIO 2 |
| I. IDENTIDAD PASTORAL Y PROYECTO EDUCATIVO | Actúa como formador y animador cristiano sustentado en la identidad pastoral de la institución, en su proyecto educativo, en la propuesta evangelizadora de la Iglesia y en las opciones apostólicas de la Compañía. | 1. Concibe la acción pastoral de la obra educativa en coherencia con el proyecto educativo, las directrices de la Iglesia Venezolana y Latinoamericana y las orientaciones de la Compañía de Jesús. | 1. Maneja conceptos básicos sobre pastoral en general y pastoral educativa. | 1. Maneja elementos claves sobre la propuesta evangelizadora de la Iglesia Venezolana y Latinoamericana y las orientaciones de la Compañía de Jesús relacionadas con la pastoral. |
| | | | 2. Comprende y asume elementos básicos de Espiritualidad Ignaciana | 2. Comprende y asume elementos fundamentales de Espiritualidad Ignaciana |
| | | | 3. Conoce, comparte y asume el proyecto educativo de su institución. | 3. Conoce los elementos y aspectos del proyecto educativo de su institución en los que se requiere mayor énfasis de la pastoral. |
| | | | 4. Comprende y asume la identidad pastoral que caracteriza su obra educativa. | 4. Asume su institución como obra apostólica. |
| | | 2. Integra la identidad pastoral y el proyecto educativo de la institución. | 1. Se relaciona y articula con otros actores e instancias de la institución | 1. Genera acciones y procesos en conjunto con otros actores e instancias de la institución |
| | | | 2. Articula la dimensión humana y espiritual en su propia vida y en su desempeño de animación pastoral. | 2. Articula la dimensión humana y espiritual en su propia vida y en su desempeño de animación pastoral. |
| | | | 3. Promueve un ambiente propicio para la vivencia de la fe en el ámbito escolar. | 3. Promueve un estilo de comunidad educativa que se caracteriza por ser un espacio para vivir la fe |

¹² Entendemos por competencia: un conjunto dinámico, integrador y evaluable de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes que el estudiante desarrolla durante su formación y que luego demuestra en el escenario social y laboral. Las unidades de competencia expresan acciones, resultados o desempeños que conforman la competencia y que deben ser demostrados por el estudiante en situaciones específicas. Y los criterios se definen en términos de dominio que requiere ser alcanzado en un contexto específico (cómo y qué se espera del desempeño para que una persona sea considerada competente). Fuente: Modelo de Competencias – UCAB. En http://www.ucab.edu.ve/tl_files/escueladeeducacion/transformacion/ModeloCompetenciasIRC08-07-10.pdf (julio 2010).

| COMPETENCIAS A DESARROLLAR | | UNIDADES DE COMPETENCIA | CRITERIOS | | | |
|--|---|--|--|---|---|--|
| | | | ITINERARIO 1 | ITINERARIO 2 | | |
| II. REALIDAD DE LOS SUJETOS DE LA PASTORAL Y EVANGELIZACIÓN EN EL MARCO DE LA SOCIEDAD ACTUAL. | Desarrolla una acción pastoral que atiende de forma integral, la realidad de las personas y la transformación del contexto. | 3. Analiza y valora su realidad propia y la realidad de las personas a la luz de la Palabra de Dios | 1. Comprende su historia personal de vida y fe | 1. Comprende su historia personal de vida y fe | | |
| | | | 2. Comprende la evolución del proceso psicológico, religioso y socio-ambiental de los estudiantes | 2. Comprende la integración del proceso psicológico, espiritual y socio-ambiental de los estudiantes y del personal del colegio. | | |
| | | 4. Contextualiza la acción evangelizadora tomando en cuenta las circunstancias de tiempos, lugares y personas. | 1. Comprende y valora el proceso de evangelización | 1. Comprende de forma diferenciada la diversidad de culturas, fundamentalmente la cultura juvenil y la del docente, y cultiva la capacidad de diálogo con las mismas. | | |
| | | | 2. Asume el contexto de su institución como posibilidad de evangelización | 2. Asume el contexto de su institución como posibilidad de transformación y evangelización | | |
| | | | 3. Detecta y responde a los retos actuales de la evangelización | 3. Articula de modo orgánico los retos actuales de la evangelización en su acción pastoral cotidiana. | | |
| | | | 4. Conoce y comprende las actitudes y estrategias de evangelización | 4. Atiende de modo adecuado los "énfasis pastorales" requeridos en la evangelización de adolescentes, jóvenes y adultos | | |
| | | III. EXPERIENCIA DE LA FE, VIVENCIA DE IGLESIA Y COMPROMISO CRISTIANO. | Anima la fe cristiana a partir de su experiencia de amistad con Dios y de su participación en la Iglesia, que se concreta en el servicio, la solidaridad y la fraternidad. | 5. Vive una relación de amistad personal y profunda con Jesús, que le ayuda a conocerse a sí mismo y a vivir con profundidad la fe | 1. Conoce y valora a Jesús de Nazaret, su mensaje y su proyecto | 1. Promueve el conocimiento de la Iglesia como Pueblo de Dios y anima la vivencia de la comunidad de fe dentro de la institución |
| | | | | | 2. Tiene vivencia de oración, lectura y uso de la Biblia, y participa en la celebración de la fe. | 2. Tiene vivencia de oración, uso pedagógico de la Biblia y destrezas para animar celebraciones de fe. |
| 3. Comprende los elementos fundamentales de la Iniciación a la Experiencia de Fe. | 3. Comprende los elementos fundamentales del crecimiento humano-espiritual de las personas. | | | | | |
| 4. Comprende la relación entre la formación humano-espiritual y la formación para la ciudadanía y democracia | 4. Comprende la relación entre la formación humano-espiritual y la formación para la ciudadanía y democracia | | | | | |
| 6. Acompaña a las diversas personas de la institución en el proceso de iniciación, maduración y perseverancia de la fe | 1. Maneja estrategias y recursos para la animación de la fe en los estudiantes. | | | 1. Maneja estrategias y recursos para el acompañamiento a los docentes en la animación y formación de la fe en los estudiantes. | | |
| | 2. Promueve procesos integrales de formación en la fe con los estudiantes | | | 2. Maneja estrategias y recursos para el acompañamiento espiritual-y vocacional con los estudiantes | | |
| | 3. Maneja elementos básicos para el acompañamiento de docentes en la animación de la fe en los estudiantes. | | | 3. Maneja estrategias y recursos para el acompañamiento de organizaciones pastorales | | |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | 4. Identifica las acciones que pueden concretar el servicio y el compromiso cristiano en su obra. | 4. Impulsa en todas las instancias de la Institución y en todos sus integrantes el servicio y el compromiso cristiano. |
|--|--|--|---|--|

| COMPETENCIAS A DESARROLLAR | | UNIDADES DE COMPETENCIA | CRITERIOS | |
|----------------------------|---|---|--|---|
| | | | ITINERARIO 1 | ITINERARIO 2 |
| IV. GESTIÓN PASTORAL | Gestiona la pastoral en corresponsabilidad con las demás personas e instancias de la institución, para asegurar el logro de los objetivos y metas de la misión evangelizadora en sintonía con las redes apostólicas relacionadas. | 7. Planifica y evalúa de modo sistemático la acción pastoral de la institución | 1. Maneja conceptos básicos y herramientas de planificación pastoral. | 1. Maneja con destreza conceptos y herramientas de planificación pastoral. |
| | | | 2. Utiliza herramientas para el seguimiento de las acciones pastorales. | 2. Crea herramientas y modos eficaces para el seguimiento de los procesos pastorales. |
| | | | 3. Maneja conceptos básicos y métodos prácticos en la evaluación de la pastoral. | 3. Promueve, favorece y orienta la evaluación habitual y permanente de la acción pastoral. |
| | | 8. Emplea de manera estratégica diversos medios para la participación y corresponsabilidad en la pastoral | 1. Comprende los conceptos básicos de la participación y corresponsabilidad pastoral | 1. Genera mecanismos y estructuras de acción pastoral donde los participantes se experimenten como organizaciones que aprenden. |
| | | | 2. Trabaja en equipo e involucra a otros en la acción pastoral. | 2. Maneja herramientas que optimicen la corresponsabilidad en la acción pastoral. |
| | | | 3. Establece relaciones y articulaciones con las demás instancias de la institución y favorece sinergias con las personas y organizaciones del entorno social o comunidad. | 3. Participa y promueve el trabajo en red, favoreciendo relaciones cooperativas en función de objetivos comunes. |

5. Metodología

El Programa de Formación se enfoca en la construcción de saberes razonados y sentidos, y en el desarrollo de experiencias continuas que ayuden a la eficacia de la acción pastoral.

La integralidad del programa reposa en seis aspectos que dan consistencia a la reflexión y praxis pastoral, como son: 1) la recuperación y valoración de los conocimientos y experiencias particulares de cada participante; 2) el ejercicio del pensamiento crítico; 3) el desarrollo sistemático de la reflexión sobre la propia acción pastoral; 4) la creación de nuevos modos de hacer pastoral; 5) la apropiación de los valores del Evangelio de Jesús (ética); y 6) el cuidado de los espacios y ambientes que favorezcan el bienestar integral de las personas (estética).

El Programa de Formación Pastoral está pensado para ser desarrollado en **Itinerarios** que abordan los contenidos a través de Módulos que combinan la experiencia del participante, el aporte de expertos y una metodología activa, con cuatro momentos pedagógicos articulados entre sí: *Comprender, Ampliar, Comunicar y Evaluar* (CACE), con diversas estrategias que ayudan al desarrollo y profundización de los contenidos.

5.1. Proceso Formativo a través de Itinerarios

Se proponen dos itinerarios para ser ofrecidos en paralelo durante el año, en los que cada participante se ubica según su experiencia y formación previa. Cada itinerario aborda, de forma diferenciada, las cuatro dimensiones y las competencias que se pretenden lograr.

Cada uno de los dos Itinerarios contempla 8 módulos de formación y un trabajo final, como se explica a continuación:

5.1.1. Módulos de Formación

Los Módulos de Formación constituyen unidades de estudio preparadas previamente por unos especialistas en el tema¹³, para ser desarrolladas durante un mes.

A. Momentos pedagógicos del desarrollo de los Módulos. En su desarrollo, cada módulo contemplará cuatro momentos: *Comprender, Ampliar, Comunicar y Evaluar* (CACE), que se conciben de la siguiente manera:

- 1º) **COMPRENDER:** En este momento del trabajo, el participante se hace una idea clara del tema, objetivando y contextualizando opiniones, conceptos y sentimientos en torno a contenidos y vivencias, para hallar su significado e implicaciones según la realidad donde se desarrolla su acción pastoral. Las lecturas y reflexiones que se realicen deben estar en continua relación con la experiencia y formación previa del participante.
- 2º) **AMPLIAR:** En este momento del trabajo, el participante profundiza en aspectos específicos del tema tratado, a través de bibliografía complementaria, conversaciones o consultas con otras personas, acompañamiento u otras estrategias. La ampliación implica reflexión, es decir, la reconsideración seria y profunda de las informaciones, conceptos, situaciones, acontecimientos y vivencias con el propósito de captar su significatividad para la propia acción pastoral.
- 3º) **COMUNICAR:** Este momento del trabajo consiste en dar razón de forma sencilla pero clara del propio aprendizaje. Esta comunicación la realiza el participante a través de un Informe en el que relaciona lo sabido y vivido con sus nuevos aprendizajes, en orden a precisar, tanto los aspectos en que ha notado un crecimiento de su formación sobre la temática, como los aspectos que necesitan ser fortalecidos en la acción pastoral que realiza en la obra educativa.

En lo que respecta al momento COMUNICAR, conviene tener muy presente el siguiente presupuesto: que la experticia o habilidad pastoral es el resultado de mi propio proceso de aprendizaje pastoral, el cual se logra a partir de lo sabido, vivenciado y practicado, a partir de lo que investigo, y a partir también de las socializaciones e intercambios con otros sobre pastoral que me ayudan a confrontar tales vivencias y habilidades. Todo ello hace que la formación pastoral, como toda formación, sea siempre un proceso que está abierto a nuevos saberes y aprendizajes.

Comunicar es exponer con claridad y coherencia lo que siento, conozco y practico en mi pastoral, para que las demás personas tengan información precisa y clara de lo que es mi acción pastoral y a partir de ello pueda establecerse un diálogo e intercambio de aportes para el enriquecimiento recíproco de la pastoral.

- 4º) **EVALUAR:** Este momento consiste en la apreciación crítica y el buen juicio del participante sobre el quehacer pastoral. La evaluación toma en cuenta el progreso que se desarrolla a

¹³ En el Anexo se propone una pauta para la elaboración de los contenidos de los módulos.

partir de la indagación, comparación, interrogación, para superar, tanto el proceder instintivo tan común en la acción pastoral, como la simple medición de resultados, y poder así lograr un re-aprendizaje al servicio de la transformación de la práctica pastoral.

B. Tiempos para el desarrollo de los Módulos

Los módulos se desarrollarán durante un mes, con unos tiempos distribuidos de la siguiente manera:

- **El mes anterior al desarrollo del Módulo:** Cada participante recibe todos los componentes del mismo (también puede acceder a ellos a través del portal de CERPE) con un mes de anticipación, y prevé todos los recursos y apoyos que va a necesitar para su desarrollo, según el Plan respectivo de cada Módulo.
- **Desde la 1ª a la 3ª Semana del mes: COMPRENDER y AMPLIAR.** Cada participante desarrolla los dos primeros momentos del Módulo a partir del contenido presentado en el Texto Base y apoyado en el Plan del mismo. Para la profundización de los contenidos puede acudir a la bibliografía complementaria.
- **La 4ª Semana del mes: COMUNICAR y EVALUAR.** Cada participante realiza su Informe de Módulo y lo envía (digital) a los Responsables del Programa de Formación, junto con la Plantilla de Auto-evaluación. El Informe de Módulo es una **relatoría de la experiencia vivida** durante el mismo, de 2 a 3 páginas.

C. Componentes de los Módulos. Cada módulo estará conformado por los siguientes componentes:

- 1) Plan de Módulo que consiste en una pauta de trabajo personal.
- 2) Texto Base (contenido de Módulo) y Bibliografía complementaria.
- 3) Plantilla de autoevaluación.

El participante recibirá los materiales de cada módulo con un mes de anticipación. Estarán disponibles también en el Portal de CERPE.

D. Referentes pastorales para el desarrollo de los Módulos. Tanto el Plan como el Texto Base del Módulo, deben contar con los siguientes elementos:

- Referencias bíblicas, al Plan Apostólico de la Compañía de Jesús en Venezuela y su Puesta al Día (PAPV) y al Proyecto Educativo Común de América Latina (PEC)
- Una Oración que ayude en la profundización del Módulo
- La formulación de un conjunto de actitudes personales que se requieren o se desprenden del Módulo.

5.1.2. Trabajo Final

Es una experiencia para profundizar en la reflexión y acción pastoral. Se trata de una **memoria integradora** que se desarrollará de modo personal, como un trabajo de tipo monográfico. El tema o aspecto a trabajar debe ser de interés y utilidad para la acción pastoral del participante, en el contexto de su obra educativa.

Este trabajo se realizará de enero a junio, con opción de entregarlo entre junio y septiembre, y cuenta con una pauta de trabajo que se suministrará a los participantes. Todos los trabajos se socializarán en la “Sesión Presencial Nacional”.

5.2. Estrategias

El proceso formativo combina las siguientes estrategias:

- a. **Trabajo personal.** Se desarrollará durante el año de formación, con el apoyo de materiales y orientaciones sobre las diversas unidades temáticas, los cuales estarán disponibles en el portal de CERPE.
- b. **Animación por zonas o regiones.** Tiene por finalidad apoyar el proceso formativo, principalmente en aspectos como el monitoreo de los tiempos establecidos para enviar los productos de cada módulo y la motivación del participante en su proceso.
- c. **Asesorías a distancia.** Tienen el propósito de permitir la interacción sobre aspectos relacionados con los contenidos y con el desarrollo del informe de módulo. Se contará con:
 - ❖ Un **equipo de atención permanente** que actuará a través de:
 - El *espacio web de CERPE*, lugar oficial para divulgar los contenidos de cada módulo a medida que se desarrollan;
 - *El Foro permanente de preguntas y respuestas* sobre las temáticas en estudio, donde podrán interactuar participantes y autores de los módulos.
 - *Correo electrónico* para la comunicación directa con cada participante para enviar y recibir, tanto los contenidos de cada módulo por el lado de los coordinadores del programa, como de las evaluaciones por parte de los participantes.
 - ❖ Un **equipo evaluador** que tendrá como función la revisión de los productos de evaluación generados por cada participante y módulo.
- d. **Encuentros por obras educativas, zonales o regionales.** Tendrán la finalidad de dar espacio para ampliar y reflexionar en torno a las temáticas tratadas, contextualizar el proceso formativo y ensayar con herramientas pastorales.
- e. **Sesiones virtuales nacionales.** Se desarrollarán tres en el año, con todos los participantes, para socializar aprendizajes, tratar temáticas destacadas y tomar el pulso al proceso de formación. Están previstas las siguientes:
 - 1ª Sesión: Enero 2013. Tema: Cultura Juvenil. Facilitador: P. Danny Socorro sj
 - 2ª Sesión: Abril 2013. Tema: Acompañamiento. Facilitador: P. Alex Salom sj
 - 3ª Sesión: Junio 2013. Tema: Espiritualidad Ignaciana. Facilitador: P. Luis O. Hernández sj
- f. **Sesión presencial nacional.** Se desarrollará como cierre del proceso formativo, con el propósito de tener una vivencia espiritual con todos los participantes, socializar aprendizajes y hacer una evaluación general del proceso.

6. Itinerarios del Programa de Formación

| ITINERARIO 1: Iniciación en la formación pastoral | ITINERARIO 2: Profundización pastoral |
|--|---|
| <i>Este Itinerario está dedicado a miembros de la comunidad educativa que desean iniciar un proceso de formación sistemática en pastoral.</i> | <i>Este Itinerario está dedicado a miembros de la comunidad educativa con experiencia y formación en pastoral que desean profundizar en el área.</i> |
| <p>Módulo 1: La Pastoral como alma del quehacer educativo de la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es pastoral? ¿Qué es espiritualidad, evangelización y liturgia? (Diversas concepciones de acuerdo al trasfondo teológico) • Tipos de pastoral (escolar, universitaria, juvenil, infantil) • Acciones pastorales específicas (ERE y/o Formación en la Fe, catequesis, organizaciones y agrupaciones juveniles) • Talante (tono) propio del “quehacer pastoral” | <p>Módulo 1: Marco General de la Pastoral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos claves de las Conferencias Episcopales Latinoamericanas de Medellín, Puebla, Santo Domingo y Aparecida. • Visión pastoral del Concilio Plenario de la Iglesia Venezolana. • Prioridades del Proyecto Apostólico Común de la Compañía de Jesús en América Latina (PAC), las Opciones del Plan Apostólico de la Compañía de Jesús en Venezuela (PAPV) y las líneas del Proyecto Educativo Común (PEC), del Plan Estratégico de Fe y Alegría o de los planes de las obras a las que pertenecen los participantes. |
| <p>Módulo 2: La Pastoral Educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pastoral y currículo: La acción educativa impregnada por la pastoral / Visión pastoral en el currículo. • Aspectos claves del diseño educativo de la institución (obra) como mediaciones pastorales: Identidad de la institución (visión y misión). Su estructura organizativa (instancias de decisión y acción). Su pedagogía. Su proyección social al entorno o comunidad. Ambiente del centro y relaciones educativas | <p>Módulo 2: Caracterización actual del mundo de los adolescentes y jóvenes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios culturales: nuevos lenguajes, nuevas sensibilidades, nuevas tecnologías de la información y la comunicación. • Oportunidades, dificultades y retos en la evangelización de adolescentes y jóvenes. • Énfasis pastorales en la evangelización de adolescentes y jóvenes. |
| <p>Módulo 3: Jesús de Nazaret</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es Jesús de Nazaret? Rasgos de su persona • El mensaje de Jesús de Nazaret • El Proyecto de Jesús: El Reino de Dios • Seguimiento de Jesús y compromiso cristiano • Los evangelios como punto de partida para leer la Biblia | <p>Módulo 3: Identidad Cristiana y Vivencia de la Fe II (Experiencia de fe)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La oración cristiana (tipos de oración, tiempos y lugares para orar). Liturgias y simbologías cristianas (diversos tipos de celebraciones de la fe). • Oración con la Biblia. • La comunidad educativa como espacio para vivir la fe. • Pistas para acompañar oraciones y liturgias comunitarias. |
| <p>Módulo 4: Espiritualidad Ignaciana I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos de la Espiritualidad Ignaciana (Oración, Discernimiento, Deliberación y Modo de proceder) • Visión ignaciana de la Persona, del Mundo y de Dios. • Visión y proceso de los Ejercicios Espirituales | <p>Módulo 4: Espiritualidad Ignaciana II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discernimiento espiritual y apostólico • Reglas para ayudar en el discernimiento • Documentos de referencia: Ejercicios Espirituales, Características de la Educación, CG 35, PEC, PAC, PAPV ...) |

| ITINERARIO 1: Iniciación en la formación pastoral | ITINERARIO 2: Profundización pastoral |
|--|---|
| <p>Módulo 5: Identidad Cristiana y Vivencia de la Fe I (Iniciación a la Experiencia de la Fe).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de Dios en Jesús. • Vivir con la fuerza de su Espíritu. • Participar en el grupo de los seguidores de Jesús. • Elementos a tener presente en la iniciación a la experiencia de fe. | <p>Módulo 5: Crecimiento humano-espiritual (Madurez humana y espiritual)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración psicológica, socio ambiental y espiritual de la persona. • Evolución del proceso religioso del seguidor de Jesús. • Momentos significativos y claves importantes de este proceso. • Formación humano-espiritual. |
| <p>Módulo 6: Evangelizar hoy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Evangelización. • Retos actuales de la Evangelización. • Uso pedagógico de la Biblia en la Evangelización. • Actitudes para la Evangelización • Estrategias de Evangelización | <p>Módulo 6: Acompañamiento Pastoral y Espiritual</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el Acompañamiento? Su metodología y estilo. • Acompañamiento espiritual, pastoral, vocacional. • Requisitos para acompañar. • Pistas para el acompañamiento. |
| <p>Módulo 7: Educación Religiosa Escolar (ERE) - Formación de la fe en los alumnos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la ERE? • Evolución del proceso religioso, psicológico y socio-ambiental del alumno. • Momentos significativos y claves importantes de este proceso. • Pistas para el acompañamiento a los docentes en la animación de la formación en la fe de los alumnos. | <p>Módulo 7: Didáctica de la Formación de la Fe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias y herramientas pedagógico-pastorales. • Dinámicas grupales (de organización, animación, reflexión, revisión, celebración, etc.). Lo simbólico en la acción pastoral. Celebración de la Fe (tipos de celebraciones litúrgicas). • Pistas para el acompañamiento de organizaciones pastorales. • Uso pedagógico de la Biblia |
| <p>Módulo 8: Gestión Pastoral I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión pastoral coherente con la visión ignaciana de la persona y la sociedad. • Planificación, seguimiento y evaluación de la acción pastoral en el marco del proyecto educativo. • Trabajo en equipo, participación y corresponsabilidad pastoral • Articulación de la pastoral con otras instancias del colegio y relación con las personas e instancias del entorno | <p>Módulo 8: Gestión Pastoral II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión pastoral coherente con la visión ignaciana de la persona y la sociedad: organizaciones que aprenden, participación y corresponsabilidad. • Planificación, seguimiento y evaluación de la pastoral en el marco de las orientaciones de la Iglesia Latinoamericana y de la Compañía de Jesús. • Trabajo en Red. |

7. Evaluación del Programa de Formación

El Programa de Formación Pastoral está planteado como un proceso generador y socializador de aprendizajes que enriquezca a los participantes y a la obra educativa. Por ello, la evaluación debe ser un proceso que abarque al participante y preste atención a los logros, cambios y convicciones que va asumiendo, a partir de su reflexión de la experiencia y de lo que se sabe y se hace. Desde esta perspectiva es necesario mantener y/o profundizar la autoevaluación y el trabajo coordinado entre los actores involucrados. Están contemplados dos procesos de evaluación:

- a. El que se desarrolla dentro de cada módulo y que incluye el informe del módulo y la autoevaluación del participante. Le corresponde una ponderación de 80% de la nota final, con una distribución de 10% para cada módulo (2% Puntualidad en la entrega de los productos, 6% el Informe y 2% la Autoevaluación).
- b. El trabajo final. Le corresponde una ponderación del 20% de la nota final.

8. Acreditación

Se ofrecerá la acreditación por la UCAB bajo la modalidad de Diplomado, sobre la base de 120 horas que contempla el programa: 10 horas por cada módulo (2,5 horas/semana) más 40 horas para el trabajo final.

ANEXO: Pauta para la Elaboración de los Contenidos de los Módulos

1) Título del Contenido o Tema.

2) Desarrollo del Contenido. Que incluya:

- 1º) Las **palabras claves** del tema (las más destacadas).
- 2º) Una breve **definición o planteamiento** del núcleo del tema (breve, sencilla, iluminadora).
- 3º) **El contenido propiamente dicho.** El contenido o tema puede tener las partes que se considere necesarias, siempre y cuando sigan una línea ascendente en la profundización. Es decir, que partan de lo más básico (elemental) y avancen gradualmente a mayor profundización (de lo menor a lo mayor). No olvidar los destinatarios.
- 4º) Referencias bíblicas, al Plan Apostólico de la Compañía de Jesús en Venezuela (PAPV) y al Proyecto Educativo Común de América Latina (PEC)
- 5º) Una Oración que ayude en la profundización del Módulo.
- 6º) La formulación de un conjunto de actitudes personales que se requieren o se desprenden del tema.

3) Interrogantes para el trabajo personal. Al final del tema formular 4 ó 5 interrogantes que ayuden en tres direcciones:

- 1ª) A retener la información central del tema.
- 2ª) A vincular el tema con la vida personal y el desempeño pastoral.
- 3ª) A dialogar-reflexionar sobre otros aspectos que estén relacionados con el tema.

Nota: Las interrogantes deben ser claras, sencillas y provocadoras.

4) Referencias y Bibliografía.

- 1º) Las Referencias. Colocar las fuentes que se están utilizando. Dejar bien claro lo que es de otros.
- 2º) Bibliografía. Sugerir material bibliográfico para la profundización.

5) Extensión y Forma:

- 1ª) Mínimo 6 páginas, máximo 10 páginas (o un poco más si el tema lo amerita).
- 2º) Letra "Times New Roman". Tamaño 12 y espaciado simple.
- 3ª) Hoja carta. Margen: 2 cm por los 4 lados.

ANEXO 3

**INTEGRACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES REGISTRADAS EN LOS INFORMES
DE LAS ASAMBLEAS DE EDUCACIÓN 2010, 2011 Y 2012
SIGUIENDO UN ESQUEMA DE RETOS Y LÍNEAS DE TRABAJO**

“La Formación del Personal de las Obras Educativas en Identidad y Misión”

“La Pastoral desde nuestra Identidad y Misión”

“La Gestión de las Obras Educativas en Clave de Pastoral”

Nota Explicativa

Las temáticas de las tres últimas Asambleas se engranan, complementan y refuerzan entre sí. Uno de los acuerdos de la Asamblea 2012 es seguir avanzando acciones en respuesta a los retos y las líneas de trabajo para el fortalecimiento de la pastoral asumidos en la Asamblea 2011, ahora iluminados y enriquecidos desde la perspectiva del deber ser de la gestión de las obras educativas en el cumplimiento de su misión apostólica, de la que se derivan responsabilidades para quienes integran sus equipos rectorales y directivos, así como para la coordinación del Área Educativa y las instancias de gobierno de la Compañía en Venezuela. A su vez, en la Asamblea de 2011 se acordó la profundización de la formación del personal de las obras en identidad y misión, atendiendo las recomendaciones de la Asamblea 2010.

Una sugerencia recogida en la evaluación de la reciente Asamblea es la integración de lo fundamental de las recomendaciones formuladas en 2010, 2011 y 2012, trabajo posible pero que por las diferencias de estilo de los informes de las Asambleas implica una redacción interpretativa y de síntesis de lo medular, así como la unificación del esquema expositivo. En la Asamblea 2010 las recomendaciones se formularon como “Lineamientos para una Política de Formación” con textos explicativos; en 2011, a modo de “Retos y Líneas de Trabajo” para fortalecer la Pastoral, diferenciando el nivel de las obras y el de la Provincia, con una redacción más concreta pero de detalles; y en la Asamblea 2012, como conjunto de consideraciones sobre los “Elementos claves para impulsar la pastoral desde la gestión directiva” con una enumeración explicativa de las acciones que implican.

En este “ejercicio de integración”¹⁴, se ha optado por el esquema de retos y líneas de trabajo del informe de la Asamblea 2011 para re-escribir y complementar sobre el mismo lo fundamental de las recomendaciones y aportes de las Asambleas de 2010 y 2012, lográndose así una visión más coherente y simplificada.

Es preciso insistir que se trata de una redacción de síntesis e integración de elementos afines que se encuentran desarrollados con riqueza de explicaciones y orientaciones en los informes respectivos. Es un ejercicio que puede servir de ayuda-memoria para las obras y de guía para el seguimiento de avances a nivel de la Provincia. En todo caso, se remite a los informes correspondientes que se encuentran en la web de CERPE (www.cerpe.org.ve)

¹⁴ Ejercicio de integración preparado en CERPE por Maritza Barrios en julio 2012.

A. Retos y Líneas de Trabajo a nivel de las Obras

1. Promover el desarrollo, por parte de los equipos directivos, de una **“gestión en clave de Pastoral”**, que parta de entender la obra como **medio apostólico que se enmarca en la misión de la SJ y la Iglesia**. (2012)

- 1.1. Diligencia en la creación de **condiciones que favorezcan una cultura institucional con raíces en la identidad y valores cristianos de la obra**, que cuide el sentido de pertenencia, la dimensión de la fe y la mística del servicio. (2012)
- 1.2. Responsabilidad por parte de los miembros de los equipos directivos en la **propia formación**, en lo personal y como grupo, **en la lógica que tiene la Misión de la SJ y de la Iglesia**, procurando entenderlas y asumirlas racional y afectivamente como colaboradores en Cristo, agentes y destinatarios del proceso pastoral, superando la visión focalizada de la obra. (2012)
- 1.3. Mayor **conocimiento y uso de herramientas de gestión**, como el *coaching*, la negociación, la mediación, el acompañamiento y las que ayuden al **manejo de procesos de discernimiento, diálogo y consulta** para la formulación de planes y políticas institucionales. (2012)
- 1.4. Atención a las **necesidades e inquietudes** y al **desarrollo humano-profesional del personal**, como base para el fortalecimiento de procesos de identificación con la obra y para crear un clima de trabajo que beneficie a la pastoral. (2010, 2011 y 2012)
- 1.5. Responsabilidad asumida en la creación de **“sentido de cuerpo apostólico”** en todo el personal, fomentando el sentido de pertenencia y el compromiso en sus acciones cotidianas. (2012)
- 1.6. Profundización del **trabajo en red con otras obras de la SJ** para compartir las experiencias, establecer alianzas para acciones comunes y aprender de otros actores. (2012)

2. Incorporar la pastoral como **eje/dimensión estratégica de la cultura, la organización y la gerencia de los procesos educativos**. (2011)

- 2.1. **Reflexión** sobre la dimensión pastoral desde la identidad y misión de la obra, **elaboración de documentos-marco contextualizados**, su apropiación por el personal y su implementación. (2011 y 2012)
- 2.2. Revisión de las **políticas y planes institucionales** para garantizar el **cumplimiento de los objetivos y líneas de trabajo** definidas para la pastoral, así como la asignación de recursos financieros, personal, espacios y tiempos, con mecanismos de seguimiento y evaluación. (2011)
- 2.3. Atención a las **estructuras organizacionales y su funcionamiento**, para generar una cultura que aliente valores y modos de proceder cónsonos con la identidad institucional, y corresponsabilidad en la misión. (2011)
- 2.4. Mayor **apoyo y acompañamiento sistemático** de los directivos a los equipos o unidades de pastoral. (2010, 2011 y 2012)
- 2.5. Discernir la **pertinencia de mantener el término “pastoral”** en la denominación de la unidad responsable **en las universidades**. (2011)

3. Promover la **formación del personal de la obra en la identidad y misión, haciendo énfasis en los valores cristianos y el cultivo de la espiritualidad.** (2010, 2011 y 2012)

- 3.1. Existencia de un **proyecto o propuesta educativo-pastoral que enmarque las acciones de formación**, en el que se definan las características deseadas de los educadores, directivos y otros grupos del personal que apoyan la educación del alumnado. (2010 y 2011)
- 3.2. **Inducción obligatoria del nuevo personal** en la identidad y misión de la obra, historia, propuestas educativas y organización institucional, cualquiera sea su filiación religiosa, con algún tipo de acompañamiento y seguimiento, y con la participación de Pastoral. (2010, 2011 y 2012)
- 3.3. En todos los programas de **formación en servicio**: reforzar la **identificación con la misión apostólica, el modo de proceder, los valores, la espiritualidad y el modelo pedagógico de la obra**; contemplar la **dimensión humano-cristiana**; procurar el engranaje del plano del conocimiento de sí mismo con el de la filosofía y las propuestas educativo-pastorales; facilitar la participación en labor social-comunitaria; atender a los administrativos y obreros; valerse de la cooperación entre el personal desde sus capacidades en la formación; hacer seguimiento y evaluación; coordinar acciones formativas con otras obras y aprovechar programas existentes en ellas. (2010, 2011 y 2012)
- 3.4. Ampliación de las oportunidades para quienes desean profundizar su **formación como laicos-cristianos** para una mejor colaboración con la S.J., dentro de la obra o en otras obras. (2010 y 2011)
- 3.5. Cuidado de la **formación de los propios equipos directivos y candidatos potenciales**, en particular, el reforzamiento de la identificación con la misión, la formación humano-cristiana, la orientación apostólica y en la gestión pedagógico-pastoral de la obra. (2010, 2011 y 2012)
- 3.6. Ofrecimiento de **espacios, actividades y recursos para el cultivo de la espiritualidad**: encuentros, convivencias, retiros, jornadas, materiales para la oración y reflexión cotidiana, y muy especialmente los Ejercicios Espirituales en diversas modalidades con actividades que preparen para realizarlos y reflexionar luego cómo se enlaza esa experiencia con el quehacer educativo y con el modo de proceder cotidiano. (2010, 2011 y 2012)
- 3.7. Atención a la **formación y desarrollo de los responsables de la pastoral**, así como también a la **formación de acompañantes de Ejercicios Espirituales.** (2012)
- 3.8. Existencia de una persona o instancia responsable por la planificación, organización, seguimiento y evaluación de la formación del personal; y de una previsión presupuestaria que asegure la ejecución de lo planificado. (2010)

4. Lograr una **mayor comprensión de la lógica del mundo infantil, del adolescente, juvenil y de los adultos** (incluyendo los educadores), para desarrollar una pastoral significativa. (2011)

- 4.1. **Análisis de la cultura postmoderna e investigaciones** sobre los intereses, necesidades, motivaciones, búsquedas... de los sujetos a quienes se dirige la acción pastoral. (2011)
- 4.2. Permanente **re-lectura crítica de la realidad y del quehacer pastoral** desde la identidad y misión, para hacer análisis del contexto como punto de partida, discernir qué pide Jesús N.S. en estos tiempos y actuar en consecuencia. (2011 y 2012)

5. Construir **una pastoral dialogante y contextualizada**, fiel a nuestros principios y atrevida en las propuestas, con respeto a la diversidad. (2012)

- 5.1. Elaboración y re-elaboración permanente de **una propuesta pastoral de encuentro y consenso desde la diversidad de carismas existentes**, trabajando sobre los elementos de la fe católica que puedan ser comunes, re-significando términos como evangelización y religión a la luz de los contextos culturales de nuestro tiempo, y **donde la espiritualidad ignaciana sea una invitación respetuosa pero siempre presente** para el enriquecimiento de la existencia personal. (2012)
- 5.2. Diseño y gestión de los **“currículos académicos en clave de pastoral”**, promoviendo la coherencia entre pedagogía y pastoral en la manera de enseñar y hacer las cosas. (2012)

6. Revisar la **pastoral hacia los alumnos desde el enfoque de formación por competencias**, articulando pedagogía, pastoral y gestión en los proyectos curriculares-formativos. (2011)

- 6.1. Estudio de **lo específico de la pastoral en la formación integral del alumno**: la competencia espiritual y valores en el currículo, incluyendo lo propio de la propuesta de Jesús. (2011)
- 6.2. Revisión y actualización de los **perfiles y contenidos pastorales** en las distintas etapas formativas y promoción de **acuerdos entre pastoralistas y pedagogos** para el desarrollo de la pastoral. (2011)
- 6.3. Revisión y actualización de las **estrategias de la acción pastoral** según las edades, los perfiles de egreso y los contextos del alumnado, procurando: pasar de una pastoral de eventos a una de procesos, rescatar los valores evangélicos desde la experiencia de fe, considerar las distintas religiosidades y fronteras culturales, hacer mayor uso de lo simbólico-experiencial... en todo buscando una pastoral de **“horizontes y esperanzas”**. (2011)
- 6.4. Atención al **abordaje del contexto de violencia y la construcción de relaciones de convivencia** desde los currículos y el trabajo pastoral. (2012)
- 6.5. Impulso de procesos de **reflexión y sistematización sobre las prácticas de pastoral**, para aprender de ellas y motivar procesos de transformación (personal, grupal y en la acción). (2011)

7. **Trabajar**, a todo nivel, **el discernimiento vocacional**. (2011)

- 7.1. **Atención a los énfasis** que contribuyen en el discernimiento vocacional. (2011)
- 7.2. **Creación de procesos y experiencias** de discernimiento vocacional en los jóvenes. (2011)
- 7.3. **Desarrollo del acompañamiento vocacional** desde la dimensión espiritual, la pedagógica y la de compañeros corresponsables en la misión. (2011)

B. Retos y Líneas de Trabajo a nivel de Provincia

1. Lograr una **sinergia y articulación de esfuerzos para la pastoral** entre las obras educativas, de espiritualidad-pastoral, social y pastoral juvenil, para promover la reflexión y búsqueda conjunta de respuestas más acordes a nuestras realidades, e incentivar la consolidación de espacios para la permanente comunicación de experiencias. (2011)

- 1.1. Estudios sobre las **propuestas y experiencias significativas** de pastoral en las obras, para identificar aquéllas de referencia que ofrezcan pistas para potenciar las sinergias, las necesidades y temas comunes, retos mayores y apoyos posibles entre ellas. (2011)
- 1.2. Organización de **reuniones periódicas** de pastoralistas para intercambiar, analizar, reflexionar y concertar propuestas comunes de trabajo. (2011)
- 1.3. Fomento de la **sistematización y comunicación** de experiencias, los materiales y los fundamentos teóricos de la pastoral en las diversas obras, para animar el trabajo innovador y el diálogo con otras obras católicas para aprender de sus experiencias, a fin de que podamos ir identificando elementos de “calidad evangélica” y evaluando los procesos. (2011 y 2012)
- 1.4. Mayor **aprovechamiento de los espacios, medios y redes** existentes en la Provincia para apoyar la pastoral educativa. (2011)
- 1.5. Elaboración de propuestas para el **seguimiento y evaluación** de la dimensión pastoral en las obras, así como también sobre políticas que puedan contribuir a su mejor **organización y fortalecimiento**. (2011)

2. Impulsar la **formación de los equipos de pastoral** en las obras educativas sobre bases comunes, aprovechando al máximo las posibilidades de los medios tecnológicos e interactivos de los que se dispone. Se propone: (2011)

- 2.1. El diseño de un **programa de formación** pastoral. (2011)
- 2.2. La conformación de un “**equipo formador de formadores**” que, además, acompañe a los formadores para que sean multiplicadores de su acción. (2011)

3. Incentivar la **formación y el acompañamiento de los equipos directivos de las obras para una “gestión en clave de pastoral”**. (2012)

- 3.1. Elaboración de un **documento marco**, a nivel de Provincia, con **elementos y políticas que orienten a los equipos directivos para una gestión en clave de pastoral**. (2012)
- 3.2. Organización y sostenimiento de **espacios de formación y trabajo conjunto entre los miembros de los equipos directivos** de las obras, entre equipos de distintas obras y con las autoridades de la Provincia, para potenciar las capacidades de todos en función de la gestión pastoral. (2012)
- 3.3. Mayor **acompañamiento humano y espiritual a los equipos directivos**, en especial si no son jesuitas, para cuidar que su gestión se realice en clave de pastoral inspirada en la misión apostólica de la obra y la espiritualidad ignaciana. (2012)

4. Promover el seguimiento y la evaluación de las experiencias de gestión en clave de pastoral.

- 4.1. Elaboración de un documento, a nivel provincial, sobre los **rasgos fundamentales que debe tener una obra de inspiración ignaciana en Venezuela**, que considere las posibilidades y realidades de las obras particulares, y que sirva de fundamento para su auto-diagnóstico. (2012)
- 4.2. Elaboración y administración de **encuestas de clima organizacional** para que el gobierno provincial tome el pulso institucional de sus obras con regularidad, a los fines del **seguimiento**, formulación de recomendaciones y toma de decisiones. (2012)
- 4.3. Definición consensuada de **indicadores estandarizados de “calidad de gestión en clave de pastoral”** que posibiliten auto-diagnósticos evaluativos para un mejor seguimiento interno por parte de las mismas obras y desde las instancias superiores. (2012)