

Programa de Formación Pastoral
Obras Educativas de la Provincia de Venezuela

Itinerario 1 - Módulo 8

“GESTIÓN PASTORAL I”

PLAN DE MÓDULO

I) CONTENIDO

- Características de la Gestión Pastoral.
- El Concepto de lo Ignaciano en la Gestión Pastoral.
- Proceso de Gestión.
- Propuesta Organizativa de la Pastoral en el Centro Educativo.

II) FECHA DE REALIZACIÓN: 22 de Junio - 21 de Julio de 2013

III) RECURSOS

- El PLAN DE MÓDULO, que expone las orientaciones sobre el proceso formativo a seguir.
- El TEXTO BASE, que recoge en forma sustantiva el contenido del Módulo.
- Evaluación del Participante.

IV) LECTURAS COMPLEMENTARIAS¹

- [Marco Común de Pastoral de los Colegios de ACSI](#). (2010). CERPE
- [Rasgos Fundamentales de las Obras Educativas](#) – Provincia de Venezuela (2013).
- [Hacer el bien y hacerlo bien](#). Revista Internacional Fe y Alegría. Nº 11 - Año 2010

¹ Los subrayados en las lecturas complementarias indican que se accede directamente a la versión digital del documento a través de su vínculo en internet.

V) MOMENTOS DEL MÓDULO

ORIENTACIONES PREVIAS

- Prever con anticipación los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del Módulo.
- Atender cuidadosamente las orientaciones de este Plan de Módulo para asegurar el proceso formativo que se va a desarrollar.

A.- MOMENTOS: COMPRENDER Y AMPLIAR (1ª a 3ª Semana del Módulo)

Los momentos COMPRENDER y AMPLIAR se desarrollarán a lo largo de las 3 primeras semanas del Módulo.

1.- COMPRENDER

En este momento del Módulo, me hago 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 mi acción pastoral. Las lecturas y reflexiones que realice deben estar en continua relación con mi experiencia y formación previa.

El momento COMPRENDER se desarrolla en dos partes:

1ª) LEO el Texto Base: “*Gestión Pastoral en Clave Ignaciana*”.

La finalidad de esta lectura es ahondar sobre la importancia de la Gestión Pastoral.

2ª) RELEO el Texto Base precisando las ideas fundamentales que se plantean en cada apartado.

El propósito de esta lectura más detallada es detectar las pistas que contribuyan a que la gestión pastoral sea un proceso de intervención para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera.

2.- AMPLIAR

En este momento del Módulo, profundizo en aspectos específicos del tema tratado en el texto base. La ampliación implica reflexión, es decir, la reconsideración seria y profunda de las informaciones, conceptos, situaciones, acontecimientos y vivencias expuestas con el propósito de captar su significatividad para mi crecimiento humano espiritual.

El momento AMPLIAR se desarrolla en tres partes:

1ª) REFLEXIONO sobre los distintos aspectos de la Gestión Pastoral y demás ayudas que empleo para hacer que las cosas de la Pastoral sucedan de una determinada manera.

2ª) IDENTIFICO, a partir de las Lecturas Complementarias, las FORTALEZAS y DEBILIDADES que observo en las características, procedimientos, recursos y demás ayudas que utilizo en la Gestión Pastoral.

3ª) VISUALIZO los CAMBIOS que necesito realizar para fortalecer o transformar mi Gestión Pastoral.

B.- MOMENTOS: COMUNICAR Y EVALUAR (4ª Semana del Módulo)

Los momentos COMUNICAR y EVALUAR se desarrollarán durante la última semana del Módulo.

3.- COMUNICAR

Este momento del trabajo consiste en dar razón de forma sencilla pero clara de mi aprendizaje. Esta comunicación la realizo a través de un Informe en el que relaciono lo sabido y vivido con mis nuevos aprendizajes, en orden a precisar, tanto los aspectos en que he notado un crecimiento de mi formación sobre la temática, como los aspectos que necesitan ser fortalecidos en la acción pastoral que realizo en la institución educativa.

En lo que respecta al momento COMUNICAR, conviene tener muy presente los siguientes presupuestos:

1º) 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 que me ayudan a confrontar tales vivencias y habilidades. Todo ello hace que la formación pastoral, como toda formación, sea siempre un proceso abierto a nuevos saberes y aprendizajes.

2º) Que COMUNICAR es exponer, transmitir con claridad y coherencia lo que siento, conozco y práctico 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.

La **COMUNICACIÓN** se hará a través de un Informe muy sencillo (no más de 3 páginas) que contenga las 2 partes siguientes:

1ª) ENRIQUECER (valorarlos – validarlos) el apartado N° 3.8 del Texto Base: “Indicadores de Calidad Evangélica:”.

FORMULO de forma sencilla y precisa, dentro de cada aspecto: *en lo Personal, Comunitario y Organización y Gestión*, las **modificaciones a los INDICADORES** que se enuncian, a) *mejorando la redacción* de alguno que no se entiende y b) *agregando otros* que faltan.

2ª) DEFINIR el desempeño del Coordinador/Equipo/Comisión de Pastoral de una Institución Educativa.

FORMULO de forma sencilla y precisa, a la luz de las lecturas del módulo, las respuestas a las siguientes interrogantes: 1) ¿Por qué existe el cargo? 2) ¿Cuál es su propósito, finalidad? 3) ¿Cuáles son las principales tareas y responsabilidades? 4) ¿Con quiénes se interactúa y relaciona? 5) ¿Cómo y mediante cuáles resultados se contribuye al logro de las metas de la Institución Educativa?

4.- 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 logra a partir de la indagación, comparación e interrogación, para superar, tanto el proceder instintivo tan común en la acción pastoral, como la simple medición de resultados, y poder así desarrollar un re-aprendizaje que ayude a la transformación de la práctica pastoral.

El momento EVALUAR se hará a través de un instrumento que permita ponderar el proceso seguido por el participante en la apropiación de este módulo. (*Ver instrumento: Evaluación del Participante*)



Programa de Formación Pastoral Obras Educativas de la Provincia de Venezuela

Itinerario 1 - Módulo 8

“GESTIÓN PASTORAL EN CLAVE IGNACIANA”

Texto Base

Gestionar es crear condiciones de posibilidad para que los propósitos de los centros educativos se hagan realidad. La gestión es el proceso de intervenciones para hacer que las cosas sucedan de una determinada manera (Blejmar). Más que desgastarse tramitando lo que sucede, se busca que las cosas sucedan.

En cuanto a la pastoral, es necesario contar con una gestión que asegure la calidad de la acción pastoral, coherente con la visión ignaciana del ser humano, de la sociedad y del mundo. Una buena gestión que implica diagnóstico, planificación-programación, organización, desarrollo-actuación, seguimiento-acompañamiento y la evaluación, para de esa manera alcanzar los objetivos y metas de la misión evangelizadora del Centro Educativo.

1. Características de la Gestión Pastoral²:

La gestión debe estar embebida de espiritualidad, de la espiritualidad que nace de nuestra identidad y da sentido a lo que somos y hacemos, y al desde donde lo hacemos. La gestión transparenta la espiritualidad (el modo de relacionarnos con el Espíritu) y se nutre de la experiencia espiritual de los responsables de la gestión. Por ello, la espiritualidad confiere “sabor” a la gestión. En nuestro caso, la gestión debe desarrollar, aplicar y concretar la identidad Ignaciana.

Gestión enriquecida por la imaginación: Pensar desde la imaginación es atreverse a hacer preguntas y a buscar la innovación. Y en la pastoral es fundamental. Requerimos hacernos preguntas que nos conduzcan a indagar nuevos modos de organización e intervención; romper con la rutina y la inercia, la rigidez, el “siempre fue así”. **Atrevemos a pensar la pastoral de manera diferente**, a cambiar los modos de pensar y de hacer que se han utilizado hasta el momento, conlleva el pensar la construcción de una pastoral desde una postura de futuro y asumir la novedad como una exigencia del cambio de época que estamos viviendo. Necesitamos recuperar para la pastoral, la audacia que hizo posible el nacimiento y

² Tomado del Documento de Fe y Alegría: “[Hacer el bien y hacerlo bien](#)”.

crecimiento de nuestros centros educativos y que mantendrá siempre actual la respuesta a los retos que aparezcan.

Una gestión en red. Entrelazarnos con las diferentes instancias que actúan en el centro educativo. El secreto está en lograr convocar y articular a los diversos sujetos, instancias en función del logro del objetivo grande. Para ello hay que ser abierto, dialogante, flexible, incluyente, y sobre todo, estar convencido de la trascendencia de ese gran objetivo por encima de los intereses y objetivos particulares.

2. El Concepto de lo Ignaciano³.

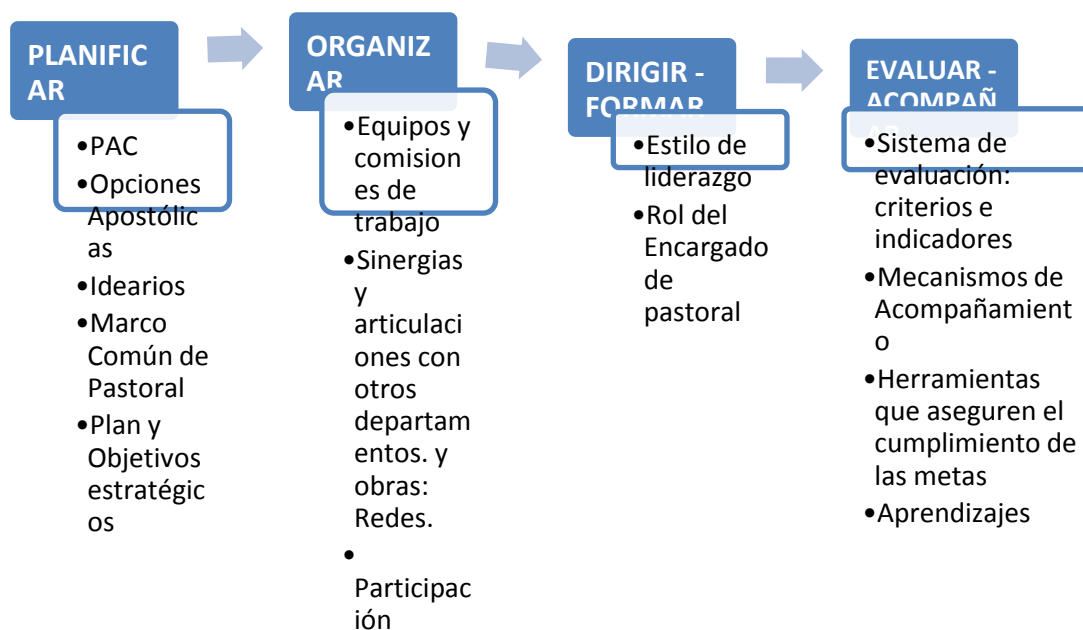
Para acercarnos a esta dimensión, acudimos al documento-borrador sobre los Rasgos Fundamentales de las obras promovidas por la Compañía de Jesús en Venezuela. Documento que proponemos como lectura complementaria. Una obra presenta estos rasgos cuando:

- Se fundamenta en una concepción humana y cristiana de la vida y se inspira en los Ejercicios Espirituales de San Ignacio, actuando en coherencia con ellos.
- Responde a la misión universal de la Compañía de Jesús, atendiendo las prioridades apostólicas de la Provincia de Venezuela y América Latina, y asumiendo el servicio de la Fe y la promoción de la Justicia como el principio integrador fundamental de toda obra ignaciana.
- Busca el Magis Ignaciano, discerniendo de continuo para dar lo mejor de sí misma para un mayor servicio.
- Practica el discernimiento espiritual en las decisiones y evaluaciones a fin de dar lo mejor de sí misma.
- Tiene un modo de proceder que busca “acercarse a la realidad a través de un cuidadoso análisis del contexto, en diálogo con la experiencia, evaluando por medio de reflexión, orientado a la acción y abierto siempre a la evaluación”.
- Atiende la centralidad de la persona, tanto a los destinatarios de la obra como las personas que participan y colaboran en ella, integralmente, abarcando todas sus dimensiones, para que desarrollen al máximo sus potencialidades en corresponsabilidad con los demás, y logren descubrir su propia vocación en coherencia con la misión de la obra.
- Promueve la “Colaboración en la Misión”, desarrollando el sentido de una más amplia comunidad apostólica ignaciana, compuesta por jesuitas, otros religiosos y religiosas, laicos, personas de otras religiones, todos compartiendo, en profundidad, el compromiso con la misión.

³ Documento: [Rasgos Fundamentales de las Obras Promovidas por la Compañía de Jesús en Venezuela](#)

- Impulsa el diálogo y tiende puentes, siendo testimonio de pluralismo y apertura, buscando llegar a las nuevas fronteras de nuestro tiempo.
- Tiene sentido de universalidad, en el sentido ignaciano de amplitud de pertenencia y anchura de preocupaciones y responsabilidades, con una perspectiva que mira más allá de las realidades y posibilidades propias para trabajar junto con otros.
- Se preocupa y ocupa de los problemas del ser humano (violencia, pobreza, drogas, etc.), como punto de partida para su quehacer
- El amor a Dios y al prójimo lo pone más en las obras que en las palabras.

3. Proceso de Gestión



Desglosemos las funciones de la gestión y mirémosla desde la perspectiva ignaciana.

3.1. Planificar

Planificar es un proceso creativo que requiere el análisis, la intuición y la inspiración para la preparación de una secuencia de pasos a seguir; así como la eficacia y la eficiencia para organizar los tiempos y los esfuerzos para el logro de los objetivos trazados. La planificación de la Pastoral no debe ser una actividad aislada, sino el resultado de la conjunción de esfuerzos de los directivos con las coordinaciones de pastoral y pedagogía, y con todos los demás actores (instituciones u organizaciones) del Centro Educativo⁴.

⁴ [Marco Común de Pastoral](#) – Colegios ACSI. P. 28

Al planificar necesitamos tener presente los marcos referenciales; la misión y visión, las grandes opciones apostólicas, los objetivos estratégicos, los planes operativos. Respondemos a nuestra realidad cercana y específica desde las opciones y criterios que se desprenden de los marcos referenciales. Para los centros educativos vinculados con la Compañía de Jesús en Venezuela estos referentes son:

A) Prioridades del Proyecto Apostólico Común de la Compañía en América Latina (PAC):

- Cercanía y compromiso con quienes viven en las fronteras de la exclusión.
- Profundización y articulación del trabajo con los jóvenes.
- Conciencia y solidaridad latinoamericana.
- Diálogo entre Fe y Culturas.
- Espiritualidad encarnada y apostólica.
- Fortalecimiento del cuerpo apostólico y de la colaboración en la misión.

B) Opciones del Plan Apostólico de la Provincia de Venezuela

- Promover que los pobres, a partir de sus identidades culturales, se constituyan en verdaderos sujetos sociales, y sean así protagonistas en la sociedad y en la Iglesia.
- Contribuir al fortalecimiento de una sociedad civil fundada en comunidades de solidaridad, para fortalecer lo público - cuyo ordenamiento esté basado en la justicia y corresponsabilidad - y favorecer la creación de una “cultura de la vida”.
- Promover la experiencia del Dios de Jesús desde la espiritualidad ignaciana como nuestra colaboración específica a la iglesia en su tarea de evangelizar las culturas y refundar la fe de sus miembros.
- Promover la formación y participación eclesial de los laicos, preferencialmente de los jóvenes, para que “sean protagonistas de la nueva evangelización, la promoción humana y la cultura cristiana”.

¿Y qué tienen que ver estas opciones con lo que hacemos en pastoral en nuestros centros? ¿Qué hacemos nosotros con estas grandes líneas? ¿Cómo entran en nuestra planificación?

3.2. Planificar desde una visión estratégica.

Si recordamos que no se trata tanto de administrar lo que sucede sino crear condiciones para que esas grandes opciones se hagan realidad, es pertinente que tengamos claridad de lo que queremos lograr: hacia dónde vamos; qué queremos lograr. Y desde ahí, visualizar dónde queremos estar dentro de unos 5 o 10 años. Visionar y diseñar los pasos para llegar hasta allá.

Tener visión estratégica es tener claro el punto de llegada como futuro deseable, preguntándose permanentemente si estamos yendo por el camino correcto. Pensar estratégicamente es escapar de la autocomplacencia, es hacer preguntas constantemente, es desconfiar de lo que se presenta como fácil y seguro, es atreverse a mirar lo que ocurre de manera diferente y desacostumbrada, es una mirada hacia el futuro que nos viene desde adelante y no el que se nos presenta desde atrás. Pensar estratégicamente es atreverse a ser creativo e innovador y recorrer caminos nunca antes transitados.⁵

La planificación de la pastoral, si bien tiene sus especificidades, tiene que integrarse dentro del plan educativo de la institución y del modelo de planificación asumido por ésta. Podríamos hablar de una sana tensión, entre lo específico de la pastoral y su articulación dentro de un plan mayor.

El Marco Común de Pastoral (ACSI)⁶ nos propone algunos aspectos a tener presente en la planificación de nuestra pastoral:

- Que implique: 1) el análisis de la realidad; 2) la reflexión sobre la realidad a partir del evangelio; 3) el trazo de los objetivos y estrategias de la acción evangelizadora, a partir de esta reflexión; 4) la elección de los medios más aptos y su uso más evangélico para alcanzar los objetivos fijados; 5) la evaluación de procesos, medios y resultados; y 6) la sistematización y divulgación de las experiencias más significativas y provechosas.
- Que genere procesos pastorales que atiendan de modo integral a los diversos destinatarios.
- Con dinamismo y creatividad para responder con agilidad y habilidad a los desafíos que surjan.
- Que incorpore la mayor cantidad de actores del Colegio, para que incida en todo el quehacer educativo y en las diversas instancias y organizaciones del Colegio.
- Que sistematice las experiencias vividas para que haya un auténtico aprendizaje y un adecuado desarrollo de los procesos personales y grupales.
- Que elabore criterios e indicadores para evaluar los procesos pastorales.

3.3.Organizar

Recordamos que gestionar es la capacidad de orientar las organizaciones hacia determinados horizontes para adaptar su estructura a las nuevas condiciones. Y uno de los componentes es el diseño e implementación de una gestión basada en el trabajo de equipo, la innovación y la corresponsabilidad, que garantice la calidad de la pastoral.

⁵ Tomado del Documento de Fe y Alegría: “[Hacer el bien y hacerlo bien](#)”.

⁶ [Marco Común de Pastoral](#) – Colegios ACSI. P. 28

Desarrollemos estos aspectos:

Parafraseando al documento sobre gestión en Fe y Alegría: “Hacer el bien y hacerlo bien”, podríamos decir que en la Pastoral la participación es la forma natural de hacer las cosas. Pues la participación habilita y pone en acción a las personas como actores y supervisores de su propio desarrollo. La participación lleva a involucrar a las personas tanto mental como emocional y espiritualmente como colaboradores comprometidos, lo cual contribuye a la obtención de los resultados esperados.

La gestión participativa de la pastoral concibe el trabajo como una tarea de equipos, con el consiguiente reparto de responsabilidades y funciones. La participación al interior de una organización tiene múltiples beneficios intangibles:

- Mayor satisfacción.
- Mejora de la calidad de las decisiones.
- Crece la motivación y compromiso de los colaboradores.
- Mayores competencias de los colaboradores y más capacidad para la resolución de problemas (desarrollo personal).
- Mayor disposición y actitudes positivas para afrontar cambios.
- Mejora las relaciones.
- Mayor identidad, cooperación e integración del equipo.
- Mejor comunicación y cooperación entre los colaboradores, los objetivos se clarifican y son compartidos.

Y ¿cómo es la gestión y la organización que queremos, para hacer las cosas bien?

Queremos una Pastoral fundamentada en los valores fundacionales (justicia, equidad, fraternidad, solidaridad y participación), con planificaciones coherentes con la misión y las realidades del contexto, bien organizadas y con recursos suficientes para la acción evangelizadora, y comprometidas con la mejora continua.

3.4.Trabajo en Equipo

Los equipos de trabajo son un espacio privilegiado para: **1)** Construir un horizonte compartido por todos los integrantes del equipo y unas intencionalidades compartidas que integren la diversidad de opiniones sobre el deber ser y el quehacer de la pastoral. **2)** Definir unas ideas compartidas que permitan coordinar acciones y estrategias para materializar dichas ideas. **3)** Asumir estilos de actuar compartidos con responsabilidades compartidas que les den cuerpo como equipo.

Para conformar y desarrollar el equipo de trabajo se necesita tener: un propósito claramente definido, metas de desempeño claras, definidas las responsabilidades, sentido de interdependencia y conciencia del valor del trabajo en equipo.

Trabajar en equipo no es algo natural. Necesitamos aprender y crecer en la capacidad de integrarnos y de colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones. El dominio de esta competencia está estrechamente relacionado con:

- Buena socialización e interés interpersonal elevado.
- Valores sociales que llevan a creer en la integridad, honestidad y competencia de los otros.
- Capacidad de comunicación interpersonal.
- Madurez para afrontar las diferencias de criterio.
- Convicción en la eficacia del trabajo compartido.
- Voluntad e interés por compartir libremente ideas e información.
- Valor de colaboración, solidaridad.

3.5. Dirigir - Liderazgo

Partamos de un ejemplo sencillo. Podemos contar con una buena dotación deportiva en nuestros centros: balones, uniformes, etc. Y mucha motivación sobre la importancia del deporte para la salud y el desarrollo corporal y mental. Pero si no hay un grupito entusiasmado que anime, impulse, acompañe y que “agarre sol” practicando con los muchachos en la cancha, nunca tendremos una actividad deportiva potente. Igual para con la pastoral.

Impulsar la pastoral requiere de un liderazgo compartido que convoque, articule, anime, proyecto, acompañe. Un liderazgo que queremos vaya más allá de la palabra y se convierta en “un estilo de vida que, al servicio de la misión de Jesucristo, se inspire en los Ejercicios Espirituales, para orientar y acompañar el proceso de desarrollo humano en lo personal y comunitario, hacia la excelencia integral, en la formación de hombres y mujeres para los demás y con los demás”. Es lo que llamamos, un Liderazgo Ignaciano.

En la pastoral necesitamos que sea un liderazgo apostólico, orientado a la misión. Y que se caracterice⁷ por:

1º) Mantener «horizonte» de la misión evangelizadora: Mantiene el «horizonte» de misión evangelizadora del centro en las diversas acciones y dimensiones: cuida de hacerlo presente en el devenir cotidiano y en las ocasiones solemnes, procura que las personas (toda

⁷ Tomado del Documento de Fe y Alegría: “[Hacer el bien y hacerlo bien](#)”.

la comunidad educativa) no lo pierdan de vista en medio del afán y la multiplicidad de las tareas, discierne y promueve que las grandes opciones que marcan la vida del centro educativo, y las decisiones cotidianas que las encarnan, sean coherentes con ese horizonte.

Por supuesto que tienen que estar identificado con ese gran horizonte, de una manera vital, existencial. Identificado y comprometido, para poder mantener una coherencia básica en medio de la diversidad de presiones, intereses, y normativas que condicionan la vida del centro.

2º) El «cuidado» de las personas. El liderazgo apostólico tiene especial cuidado y atención de las personas, y de un modo particular, de la «vocación» de las personas. Acompañar a las personas, cuidar a las personas.... El líder apostólico no es sólo un líder de despacho y papeles sino un «animador» (en el mejor sentido de la palabra) de las personas. Y no en clave paternalista, o adolescente o de dependencias y/o sumisiones, sino en clave de persona que potencia lo «vocacional» en el otro.

3º) El sentido de «cuerpo apostólico». El liderazgo apostólico y pastoral pone un especial cuidado en promover el sentido de «cuerpo apostólico», en el que la diversidad de miembros, con diversidad de funciones, se sientan compartiendo una misma misión, caminando en dirección a un mismo horizonte. Es decir, promover la identidad personal e institucional acorde con las Prioridades Apostólicas de la Compañía de Jesús en América Latina, las Opciones Apostólicas de la Compañía de Jesús en Venezuela; con los grandes referentes que orientan nuestro quehacer educativo y pastoral.

Otra dimensión del sentido de «cuerpo apostólico» es la vinculación de cada centro educativo con el conjunto de centros, obras y programas de la Compañía de Jesús en la Provincia de Venezuela. Para lo cual hay que combatir inercia y tentación, de sentirnos aislados e independientes de los demás.

4º) El clima y el ejercicio del discernimiento apostólico. El líder apostólico impulsa el tono y espíritu de discernimiento, cuida el clima y las condiciones para que se dé en los momentos de toma de decisiones importantes y procura que se haga correctamente.

Impulsar el espíritu de discernimiento tiene que ver con mantener vivo el deseo de servicio del cuerpo apostólico del colegio y con mantener despierta la sensibilidad evangélica ante las nuevas necesidades y exigencias que la realidad va planteando. Y ello frente a tentaciones de aislamiento, de conformismo o autocomplacencia, de mediocridad, de pereza... El líder ha de ser una persona atenta y lúcida para captar los momentos en que es necesario hacer un esfuerzo particular de discernimiento, y las cuestiones sobre las que importa centrarse.

Hablamos también de un estilo de liderazgo en diálogo y pregunta constante con las nuevas realidades y necesidades, que fomenta y ordena la participación y cuida la sensibilidad evangélica con la que se leen y se juzgan los acontecimientos de la vida.

Además necesitará lo que Moss Kanter define como agilidad mental: “Imaginar las posibilidades fuera de las categorías convencionales, prever acciones que trasciendan los límites habituales, prever las repercusiones y aprovechar las interdependencias, realizar nuevas conexiones e inventar nuevas combinaciones”.

3.6. Gestión del conocimiento y sistematización

Por ser la organización un conjunto de personas, el conocimiento que éstas poseen se convierte en un activo fundamental. En una institución se manejan: datos, informaciones y el conocimiento que tienen las personas sobre la institución y sobre la manera de trabajar en ella. Organizar datos e informaciones y saber lo que saben las personas es el objeto de la gestión del conocimiento.

Mirando desde la perspectiva de la pastoral, se trata de conocer, registrar, recuperar y poner en intercambio y funcionamiento todo ese conocimiento y experiencia que existe en las diversas personas del centro educativo y de la comunidad. Existe mucha riqueza entre nuestro personal. Conocer esa riqueza, valorarla y reconocerla, promover para que cada uno se sienta invitado, importante, reconocido y sujeto activo será de gran provecho para la pastoral. Tendremos una pastoral creativa, variada, asumida como propia por parte de los diversos sujetos. Y el siguiente paso es, recoger y sistematizar esa riqueza y aportes para conservarla, transmitirla y mejorarla.

3.7. Evaluación Pastoral

Para orientar nuestras instituciones en la línea del magis (“más”) ignaciano es necesario crear una cultura de evaluación de la calidad de nuestro quehacer pastoral.

La evaluación en toda institución de la Compañía de Jesús es fundamental. Ignacio daba mucha importancia al “examen” como práctica habitual.

El primer criterio de evaluación debe ser la coherencia con nuestra identidad en el marco de la misión evangelizadora de la Iglesia, con una clara opción por los pobres, en la perspectiva de la fe y la justicia. La evaluación debe estar siempre enfocada al desarrollo del proyecto institucional.

Debemos contar con criterios autónomos, para evaluar indicadores como: la centralidad de la persona, las estructuras de diálogo, el ejercicio del poder y autoridad como servicio, la preferencia a los pobres...

Aplicado a la pastoral: El Equipo Directivo conjuntamente con la Coordinación de Pastoral son las instancias responsables de la evaluación. Cada centro ha de esforzarse en la creación de una cultura de evaluación de la calidad de todos los aspectos que conforman la Pastoral.

Los elementos que son imprescindibles en la Evaluación Pastoral⁸ son los siguientes:

- Realizada con criterios coherentes con la identidad ignaciana.
- Habitual y permanente, de forma que lleve a una continua renovación y a un ajuste de objetivos, planes y proyectos de las instituciones y de cada una de sus dependencias.
- Diversificada (autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación).
- Diagnóstica, formativa (de proceso) y cualitativa, en vez de clasificatoria o meramente cuantitativa.
- Focalizada sobre la gestión del desempeño, los resultados y los procesos previstos en los objetivos.

Algunos criterios que deben tomarse en cuenta para la evaluación de la Pastoral:

- Niveles de participación y de corresponsabilidad de los distintos órganos de animación.
- Adecuación de los objetivos y líneas de acción seleccionados según las necesidades y expectativas de los destinatarios.
- Validez de los contenidos seleccionados para los destinatarios en su situación concreta.
- Adecuación de las metodologías utilizadas en la elaboración, aplicación y desarrollo del Plan de Pastoral del Colegio.
- Relación del Colegio con su entorno: sector-barrio-comunidad, parroquia, organismos públicos, familias, otros centros educativos.
- Calidad de los recursos humanos y materiales disponibles.
- Resultados e influencia del Plan de Pastoral en la Comunidad Educativa

3.8. Indicadores de Calidad Evangélica:

Un reto pendiente es la construcción de indicadores de calidad evangélica que permitan analizar, y evaluar las experiencias pastorales, y consecuentemente, planificar. A modo de diálogo y consulta, proponemos estos primeros intentos, fruto del análisis de CEREPE sobre las experiencias pastorales registradas por las obras educativas sj.

⁸ [Marco Común de Pastoral](#) – Colegios ACSI. P. 29

Son indicadores que nos permiten evaluar tres aspectos en la acción pastoral: el tratamiento de lo personal, de lo comunitario y de la organización y gestión

- **En lo personal**

- Promueve un mayor conocimiento interno a través de la reflexión sobre la historia de vida, las propias capacidades y limitaciones, las motivaciones y deseos, las actitudes ante los demás y el sentido de su propia vida.
- Cultiva valores humano-cristianos y promueve la capacidad de trascender, de salir de sí mismo, mayor sensibilidad frente a la realidad de su entorno, compromiso social con la comunidad y su Iglesia, y conciencia ecológica.
- Abre espacios de oración, meditación y lectura de textos bíblicos; propicia el conocimiento interno de Jesús, de su vida y propuesta, y deseos de su seguimiento; y promueve la profundización de la experiencia de fe en comunión con la creación.
- Promueve la reflexión sobre la vocación personal y la organización de un proyecto de vida desde la concepción cristiana de la vida.

- **En lo comunitario**

- Facilita espacios y tiempos de compartir para el encuentro comunitario con Dios.
- Cultiva la fraternidad y el respeto al otro para generar un sano clima de paz y convivencia en la institución.
- Promueve el conocimiento de la realidad en su entorno comunitario, la sensibilización ante situaciones de necesidad, pobreza e injusticia, la valoración del bien común y la importancia de su función como actor social.
- Impulsa el compromiso y responsabilidad en mejorar el entorno del colegio, familia, comunidad, y de cultivar y defender los derechos que tiene todo ser humano para vivir en libertad, en clave de valores cristianos.

- **En la organización y gestión**

- Promueve el acompañamiento y/o animación como parte de las actividades, ayudando al desarrollo de las habilidades y conocimiento personal de cada uno de los destinatarios.
- Contempla espacios de evaluación y metacognición precisando el aprendizaje obtenido y las mejoras en la ejecución de actividades pastorales: se cuestiona, se discierne.
- Contempla las dimensiones pedagógicas y/o el PPI y/o la mistagógica ignaciana en la concepción y desarrollo de las actividades.

- Estimula la fidelidad creatividad en la planeación de las actividades.
- Genera sentido de trabajo en equipo, de cuerpo apostólico y red.

4. Propuesta Organizativa de la Pastoral en el Centro Educativo.⁹

4.1. La Comunidad Educativa:

El sujeto de la pastoral es toda la comunidad educativa cristiana: Equipo directivo, docentes, alumnos, personal administrativo y obrero y representantes.

Si el sujeto de la pastoral es la comunidad educativa –que quiere llegar a ser una comunidad educativa cristiana y por tanto, opta por una manera de actuar cónsona con los valores evangélicos comunitarios, democráticos, participativos-, hay que llegar a sentirnos y sabernos hermanos que caminamos, haciendo procesos personales y comunitarios, sintiéndonos acompañados entre todos, que aprendemos unos de otros; de este modo nos vamos conformando como comunidad que anuncia y denuncia y vive en compromiso por el Reino, comunidad que se deja evangelizar y evangeliza

Esto tiene sus implicaciones: todos los miembros de la comunidad han de encontrar su función y su lugar específico dentro de la propuesta de pastoral. Todos participan, en menor o mayor grado, de la condición de evangelizados y evangelizadores.

4.2. Los Docentes y la Propuesta Pastoral

Es indispensable que los educadores entiendan que, desde su función docente, están evangelizando y que lo vean como una misión posible y positiva, evitando, desde luego, las reticencias con que muchos miran a lo pastoral. Para ello necesitan ver cómo se concreta esto en cada campo, área o asignatura. Si los profesores no se sitúan en el ámbito evangelizador, la acción de la coordinación de Pastoral no tiene base.

Sería incluso de desear que los profesores entiendan también que la dimensión evangelizadora es algo que les ayuda como profesores, porque cuando se impulsan una serie de actitudes de formación integral y se eliminan incoherencias estructurales, se está ayudando a la función académica. En consecuencia, lo evangelizador no es una pérdida de tiempo ni una carga, sino una ayuda para que las demás funciones se realicen satisfactoriamente.

Reconociendo que habrá siempre distintos niveles de compromiso y que resultará imprescindible contar con un núcleo que sea fermento en medio de la comunidad, tenemos que aspirar a crear un clima dentro del centro educativo en el que sea posible comentar, con serenidad, nuestra visión educativa, nuestra inquietud vocacional, un clima en el que se potencien dosis de generosa disponibilidad, más allá de los límites profesionales.

⁹ [Por una Pastoral significativa en los Centros Educativos](#). Fe y Alegría (2004)

Como agente de la acción pastoral, el docente que percibe su tarea con un hondo sentido de profesionalidad, sea o no creyente, está comunicando a sus alumnos unos valores y actitudes que entran de lleno en los objetivos fundamentales de la acción pastoral, entre los que podemos citar:

a) el sentido de búsqueda de la verdad, b) el trato personal y digno que le da al alumno. d) La preocupación por la situación académica, personal y familiar del alumno; e) la capacidad de aprender y proyectar sobre la vida cuanto se va asimilando en la clase, f) el empeño y constancia en el cumplimiento del deber: g) la necesidad de compartir la ciencia que se posee, h) el sentido de disponibilidad y gratuidad en la atención a los alumnos con mayor dificultad de aprendizaje, i) el espíritu crítico ante la vida, las cosas y la ciencia que imparte, j) la apertura al diálogo fe-ciencia o fe-cultura actual,

Si añadimos un planteamiento creyente, que entiende su trabajo como verdadera misión, podremos descubrir la figura del profesor como animador de un grupo de alumnos en:

k) la adopción de una dinámica de grupo adecuada, l) un estilo que fomenta la colaboración y participación de los alumnos, m) la capacidad de hacer camino junto con los alumnos en la búsqueda de la verdad, n) el deseo de estimular el crecimiento de identidad personal y grupal de sus alumnos. o) La promoción y formación de valores desde la práctica cotidiana del aula.

Como colaborador en la tarea animadora, todo profesor que ejerce con suficiente profesionalidad su tarea y sin dejar de lado, ninguna de las dimensiones de la persona, va a encontrar múltiples ocasiones para colaborar en la tarea de acción pastoral de la Escuela:

q) Acompañar los grupos y movimientos infantiles y juveniles. r) Participar activamente en las convivencias, retiros, campamentos - misión y jornadas de formación para los estudiantes. s) Acompañar y/o asesorar las iniciativas de trabajo social y campañas de solidaridad en la comunidad del entorno. t) Ofrecer con flexibilidad una programación de sus asignaturas que permita a los alumnos participar con libertad en acciones de tipo estrictamente pastoral, w) estimular, con su presencia y acompañamiento, la participación de los alumnos en actividades de tipo pastoral, animar a los alumnos a participar en esas tareas, evitando posturas o contrapartidas que impiden o ponen en gran dificultad a esa participación, participar en la comisión/equipo de pastoral.

4.3. El Equipo Directivo del Centro

La pastoral, al ser una dimensión integral del proyecto educativo del centro, es responsabilidad del Equipo Directivo. Al igual que responde por el rumbo, funcionamiento y resultados de la escuela, por ejemplo, el tipo de alumno que egresa de la institución, los criterios de selección del personal, el ambiente de trabajo que se forma en el centro educativo,

los valores y las relaciones que se establecen entre los diversos sujetos, también ha de responder por la propuesta pastoral.

Ahora bien, la animación y ejecución de la pastoral es asignada/delegada a la comisión de pastoral. Esto implica que ha de existir una relación permanente y orgánica entre el equipo directivo y la comisión de pastoral. Cada centro educativo buscará aquellos mecanismos que más se adapten a su situación y faciliten esa interrelación.

También conviene dejar en claro que el coordinador de pastoral participa del equipo directivo ampliado. El equipo directivo tiene que estar al tanto de la planificación de pastoral, cuidando que esté en consonancia con los objetivos del Proyecto Educativo del Centro (PEC) y las opciones apostólicas arriba mencionas

El Equipo directivo ha de acompañar y hacer seguimiento al funcionamiento de la comisión de pastoral, apoyando, sugiriendo y corrigiendo cuando lo vea conveniente. Conviene que el Equipo Directivo promueva la participación y/o colaboración de los sujetos y sectores de la comunidad educativa en los planes y actividades de la pastoral. La consecución de espacios y tiempos adecuados para las actividades de pastoral debe ser fruto del diálogo y acuerdos entre el Equipo Directivo y la Comisión de Pastoral.

En concreto, al Equipo Directivo se le pide que promueva condiciones institucionales para que en nuestros centros educativos:

- Los diversos sujetos vivan la experiencia del encuentro personal con Jesús:
- Se presente a la persona de Jesús como paradigma de humanidad y su propuesta del Reinado de Dios, como horizonte de nuestro quehacer. Y así podamos conocerlo y convertirnos en sus seguidores.
- Sea posible una experiencia comunitaria de la fe cristiana.
- Existan itinerarios de formación humano cristiano, adecuados a los diversos niveles vida cristiana.
- La pastoral se inserte orgánicamente dentro de la propuesta educativa, para lo cual es necesario el diálogo y planificación conjunta entre las diversas dimensiones del hecho educativo (gestión – pedagogía – pastoral)
- La pastoral cuente con los recursos (financieros – mobiliario – personal) necesarios para desarrollar su propuesta.

4.4. Coordinador y Comisión/Equipo de Pastoral

Presentamos unidas la figura del coordinador y de la comisión de pastoral por la siguiente razón: La realidad en los centros educativos es diversa. En unos existe sólo el coordinador, en otros sólo la comisión y en otros existe ambos sujetos. Queremos lograr que

en todos los centros exista el coordinador y la comisión. De manera que, mirando hacia ese horizonte, cada centro educativo tomará y adaptará las sugerencias a su situación particular.

Notas generales:

Apertura de mente: Queremos que esta propuesta pastoral sea de todos. Ello no se consigue por decreto ni porque nosotros lo tengamos claro. Así como nosotros hemos tenido una ideas reduccionistas acerca de la pastoral, otras personas todavía las conservan. Debemos ser claros y creativos a la hora de presentar lo que es la pastoral; comprender las reacciones y resistencias; estar abiertos a las críticas, observaciones, aportes y sugerencias.

Presencia de la perspectiva pedagógica: La pastoral tiene que tocar el aula, pues es el centro de la escuela. Ahí entrará lo relacionado con la educación religiosa, los valores, la creación de “un clima, un tono, un estilo” marcado por los valores de humanidad que proclamó y vivió Jesús de Nazareth. De ahí la conveniencia de que en la comisión de pastoral esté presente la perspectiva pedagógica. La pedagogía y la pastoral no son caminos paralelos sino entrecruzados que van a la misma meta y se necesitan mutuamente.

El que esté integrada por personas que participan en diversos programas y actividades, tiene como finalidad lograr una verdadera vinculación con el movimiento, organizaciones y actividades del centro educativo. De esa manera será una auténtica coordinación. Hay que cuidar que la mayoría de los miembros tengan trabajo directo en los grupos y programas.

Funciones de la Comisión y/o Coordinador de Pastoral

La pregunta inicial y central es ¿cómo se concibe el coordinador de pastoral? ¿Cómo un cargo administrativo del centro educativo? ¿Cómo el encargado de la cuestión religiosa, de lo de Dios? ¿Cómo el tapa hueco?

Proponemos que el coordinador es antes que nada:

- **Un educador misionero:** continuador de la misión de Jesús; que todos conozcan al Padre y colaborador de la construcción del reinado de Dios desde el ámbito educativo.
- **Un educador seguidor de Jesús:** De su mensaje, su proyecto, sus valores, su razón de ser; cultivador de su relación.
- Un educador miembro participante de un proyecto global de la pastoral de las obras educativas ignacianas, encargado de motorizarlo y profundizarlo en determinado centro educativo.

La coordinación abarca dos aspectos importantes y complementarios.

El primero es la capacidad de acompañar, animar, alentar, ayudar a resolver malos entendidos, acercar a unos y otros, empujar a algunos y frenar a otros. En este aspecto, la

relación humana, la cercanía, la comprensión, la asertividad, la misericordia personal, la sanidad psicológica son fundamentales.

El segundo tiene que ver con lo que podríamos llamar la parte gestión y de coordinación: la consecución de las metas propuestas, planificar y coordinar actividades, búsqueda de recursos, seguimiento de los proyectos, fortalecimiento de las organizaciones...

Desglosamiento de las funciones

- Promover la elaboración e implementación del proyecto de pastoral del centro.
- Coordinar la participación de los diversos grupos y movimientos existentes en el centro educativo en torno al plan pastoral.
- Impulsar la vinculación entre la Comunidad Educativa y la Comunidad Eclesial local.
- Animar planes y actividades relacionadas con la dimensión espiritual de la persona y del centro educativo.
- Animar la creación y marcha de los grupos de reflexión, celebración y compromiso de la fe cristiana.
- Coordinar, en la medida de lo posible, las opciones de fondo que deben regir la oferta de la Enseñanza Religiosa, atendiendo a sus diversas modalidades y a las necesidades o elección de los destinatarios.
- Vincular orgánicamente la pastoral y la pedagogía en el proceso educativo. Ello le exige un suficiente conocimiento y manejo de lo pedagógico y un trabajo en equipo con el coordinador pedagógico del centro educativo.
- Promover la participación en las redes para una mejor acción evangelizadora.
- Conocer e impulsar eficazmente las líneas, objetivos y orientación de las opciones apostólicas y planes de las Obras impulsadas por la Compañía de Jesús.

Ayudas para ORAR al final de la Lectura y Reflexión del Texto del Módulo

LECTURA BÍBLICA: Juan (10, 11-18).

Ponte en presencia de Dios. Pídele la gracia del encuentro personal... Haz conciencia de su presencia... Toma el texto de Juan. Léelo con calma... saboreando cada palabra... **teniendo en mente los aspectos expuestos en este texto.**

- El relato del Buen Pastor, su significado y sus exigencias, en nuestras obras educativas, nos interpela y nos apremia. Por una parte, nos invita a profundizar en la personalidad del pastor bueno, del amigo

bueno, del consejero bueno, es decir, el hombre y mujer que son buenos. También a observar la calidad del modo de proceder de nuestros equipos de trabajo, en comunidad de amigas y amigos; y la calidad de la formación que ofrecemos, los valores de trabajo, creatividad y solidaridad que desarrollamos en los estudiantes,.

- Todos los que trabajamos en nuestras obras, empezando por quienes ocupan las instancias de dirección, estamos convocados a la realización de una Misión Común, según el proyecto de Cristo: dar vida a todos, darla en abundancia, anunciar la buena noticia a los pobres. Deja que la Palabra de Dios resuene en ti...
- Conviene disponernos a escuchar la invitación del Señor, y poder dar respuesta a cada una de las señales que se irán explicitando a medida que avanzamos en este programa de formación pastoral.

ORACIÓN FINAL:

“Sean Buenos”

Sean buenos: El cristiano y la cristiana debe ser ciertamente el hombre y la mujer de la santidad, de la fe, de la esperanza, de la alegría, de la palabra, del silencio, del dolor. Pero debe, sobre todo, ser bueno: debe ser el hombre y la mujer del amor... Buenos en su rostro, que deberá ser distendido, sereno y sonriente; buenos en su mirada, una mirada que primero sorprende y luego atrae. Buena, divinamente buena, fue siempre la mirada de Jesús... Buenos en su forma de escuchar. De este modo experimentarán, una y otra vez, la paciencia, el amor, la atención y la aceptación de eventuales llamadas.

Sean buenos en sus manos: Manos que dan, que ayudan, que enjugan las lágrimas, que estrechan la mano del pobre y del enfermo para infundir valor, que abrazan al adversario y le inducen al acuerdo, que escriben una hermosa carta a quien sufre, sobre todo si sufre por nuestra culpa; manos que saben pedir con humildad para uno mismo y para quienes lo necesitan, que saben servir a los enfermos, que saben hacer los trabajos más humildes. Buenos en el hablar y en el juzgar. Si son jóvenes, sean buenos con los ancianos y, si son ancianos, sean buenos con los jóvenes.

Sean contemplativos en la acción: Mirando a Jesús -para ser "imagen de Él"- sean, en este mundo y en esta Iglesia, contemplativos en la acción; transformen su actividad ministerial en un medio de unión con Dios. Estén siempre abiertos y atentos a cualquier gesto de Dios Padre y de todos sus hijos, que son hermanos nuestros.

Sean santos: El santo encuentra mil formas, ... para llegar a tiempo allá donde la necesidad es urgente; el santo es audaz, ingenioso y moderno; el santo no espera a que vengan de lo alto las disposiciones y las innovaciones; el santo supera los obstáculos y, si es necesario, quema las viejas estructuras superándolas... Pero siempre con el amor de Dios y en la absoluta fidelidad a la Iglesia a la que servimos humildemente porque la amamos apasionadamente.

(Cf. Pedro Arrupe)



Programa de Formación Pastoral

Itinerario 1 - Módulo 8 “GESTION PASTORAL I”

EVALUACIÓN PARTICIPANTE

Nº 8 - Junio-Julio / 2013

Enviar esta evaluación al correo: pastoral@cerpe.org.ve

Nombre y Apellido: _____

Institución: _____

Cargo / Desempeño: _____

[Ponderar del 1 al 4 los siguientes aspectos: 4= excelente; 3= bueno; 2= satisfactorio; y 1 insatisfactorio]

Promedio Total:	0,0
Nota (1-20):	0

1.- Aspectos Programáticos y de Contenido

Aspectos		Puntos
1	Claridad y coherencia en el Diseño del Módulo	0
2	Profundidad de los Contenidos tratados en el Texto Base	0
3	Conexión entre el Tema del Módulo y la Acción Pastoral de la Institución	0
4	Pertinencia de la lectura complementaria para la profundización y ampliación del Módulo.	0
Total		0,0

2.- Aspectos Organizativos, Estratégicos y Logísticos

Aspectos		Puntos
1	Mi nivel de organización personal para realizar el Módulo	0
2	Nivel de orientaciones ofrecidas por el Programa de Form. Past. para mi desarrollo del Módulo	0
3	Mi nivel de comunicación con la Coordinación del Prog. Form. Past. para obtener orientaciones	0
4	Apoyo recibido de mi Institución para el desarrollo del Módulo	0
Total		0,0

3.- Aspectos sobre Mi realización del Módulo

Aspectos		Puntos
1	Mi motivación personal para el Módulo	0

2	Calidad y profundidad de mi trabajo personal para el desarrollo del Módulo	0
3	Mi disposición a recibir aportes e ideas para profundizar en mi realización del Módulo	0
4	Mi capacidad de relacionar el Módulo con la Pastoral que realizo en mi Institución	0
Total		0,0

4.- Aspectos sobre la Estrategia de Aprendizaje empleada (CACE)

Aspectos		Puntos
1	Coherencia entre los 4 MOMENTOS del Módulo	0
2	Sensibilidad lograda a través del momento COMPRENSIÓN	0
3	Profundidad alcanzada a través de los momentos AMPLIACIÓN y COMUNICACIÓN	0
4	Nivel de auto-crítica alcanzado en el momento EVALUACIÓN	0
Total		0,0

[Responder en forma sencilla, clara y precisa las siguientes interrogantes]

5.- ¿En qué me ha ayudado este Módulo para mi crecimiento Humano-Espiritual?

1º)	
2º)	
3º)	

6.- ¿Qué aporta este Módulo para la Pastoral que realizo en mi Institución?

1º)	
2º)	
3º)	

7.- A partir de lo trabajado en este Módulo ¿en qué temáticas o aspectos necesito seguir profundizando?

1º)	
2º)	
3º)	

8.- Observaciones:

1ª)	
2ª)	
3ª)	

9.- Considero que mi desempeño en este Módulo ha sido: *[Marca X en una sola casilla]*

[Marque X en un solo recuadro]

EXCELENTE	
BUENO	
SATISFACTORIO	
INSATISFACTORIO	

Fecha de entrega de la Evaluación: *Día:* _____ *Mes:* _____ *Año:* _____