

ARTICULACIÓN DE LA PASTORAL DE FE Y ALEGRÍA CON LOS PROCESOS DE LA ESCUELA NECESARIA DE CALIDAD

José Gregorio Terán S.J.

2015

Afirmamos que la pastoral logrará su finalidad en tanto sea capaz de entrar y articularse con los diversos procesos que se desarrollan dentro del centro educativo. Para ello es necesario identificar y resaltar los vínculos existentes entre los distintos procesos, y por supuesto, la habilidad del educador para construir condiciones de aprendizaje que le permitan articular y globalizar. Además de la actitud positiva, creativa y colaborativa por parte de los docentes y coordinadores (pastoralistas, trabajo y pedagogos. Orientadores, etc.).

Centrándonos en la matriz de los procesos, identificaremos los macro indicadores que propician esta articulación.

1. PASTORAL Y CIUDADANÍA

El componente Conflicto está muy cercano a la pastoral. Más aún, un indicador de una eficiente acción pastoral está en cómo una comunidad, unas personas afrontan y resuelven los conflictos.

En los macro indicadores aparecen justicia y la equidad como valores para asumir la responsabilidad social. La pastoral contribuye para que las personas conozcan, interioricen aprecien y tengan presente esos valores en sus modos de actuar. Jesús, proclamó y vivió esos valores. Al proponer iniciación en el seguimiento de Jesús, estos valores están incluidos.

La construcción de un clima de convivencia es exigencia para la pastoral. Propiciarlo y conservarlo; identificar y enfrenar los obstáculos y resistencias; la actitud personal por mantener un clima sano de convivencia es indicador de una sincera vivencia cristiana.

Jesús no evadió el conflicto. Lo abordó de frente. Pero colocó en su justa dimensión los distintos conflictos. Distinguió entre cuál merecía la pena dedicarle tiempo y a cuales dejar pasar; distinguió entre la persona y la conducta conflictiva. Llamó las cosas por su nombre. Perdonó. Fue capaz de pasar la página.

En el componente Ambiente socio afectivo encontramos dos aspectos muy apreciados por la pastoral:

- Proyecto colectivo: la corresponsabilidad democrática en la construcción de lo público es la concreción del compromiso social del cristiano. ¿Cuál es el papel del

cristiano en la sociedad? ¿Cómo promover la unión de fe y justicia entre nuestros estudiantes? Ahí está la respuesta.

- En cuanto al clima subjetivo: Todos los macro indicadores son plataformas para el encuentro pastoral y ciudadanía: reconocimiento del otro, creación de comunidad, relaciones de amor, cuidado, paz e inclusión; condiciones para el encuentro interpersonal y con Dios.

En el componente Formación para la ciudadanía, encontramos tres aspectos:

- **Formación en valores.** Este es uno de los Ejes del proceso de pastoral. Podríamos decir que Espiritualidad y Ética son los dos pilares fuertes de la pastoral. Todos los macro indicadores tienen que ver con la acción pastoral; comportamiento ajustado a valores; el centro como una comunidad que vive los valores que proclama para una nueva sociedad; responsabilidad frente al entorno. Desde la pastoral proponemos a Jesús como paradigma de humanidad, que vivió esos valores; dichos valores adquieren sentido y orientación desde su proyecto absoluto, el Reinado de Dios; la pastoral infantil, juvenil, familiar y comunitaria son oportunidades y mediaciones pertinentes para desarrollar y vivir esos valores.
- **Empoderamiento:** Los macro indicadores también se ubican en la acción pastoral, y por tanto, muy apreciados y propicios para la articulación. Promoción del pensamiento crítico, experiencia de participación, liderazgo para el compromiso social, corresponsabilidad, criterios para la toma de decisiones personales y colectivas entroncan con la acción pastoral. Lograr que nuestros estudiantes sean personas autónomas, con capacidad de discernir, tomar decisiones y hacerse responsable de ellas, de sus consecuencias y sus actos es parte de lo que buscamos. Por tanto, desde nuestras acciones contribuimos al logro de esos macro indicadores.
- **Acceso a bienes, servicio y oportunidades:** Un auténtico seguido de Jesús pone por encima de los propios intereses, prejuicios, favoritismos u otras motivaciones, la problemática, la necesidad y el bien de las personas. La pastoral contribuye al logro de este macro indicador.

En el componente Enfoque de derechos con perspectiva de género:

- Desde la pastoral se plantea la fe en Dios Padre, quien nos ha creado con el mismo amor a hombres y mujeres. Ante Él nos definimos como sus hijos e hijas, llamados a la comunión, al encuentro fraterno, al reconocimiento, valoración y amor a otro. Llamados a desarrollarnos plenamente, desde la complementariedad, no desde la discriminación. Por otra parte, Jesús luchó por la dignidad de todos los excluidos. Contrario a cualquier división que implique discriminación y exclusión. Fue libre en

su relación liberadora y personalizante con la mujer, frente a un mundo cultural patriarcal.

De ahí que los aspectos que abarca este componente, se enmarcan en la propuesta de hermandad, justicia y relación filial que nos propone Jesús.

En el Componente Interacción centro educativo – comunidad.

Aquí encontramos dos aspectos, que consideramos muy cercanos a la acción pastoral. Imposible no tenerlos presente, no trabajar en conjunto, nos hacer alianzas.

- **Apertura del Centro a la comunidad:** En esta apertura nos encontramos con alianzas, promoción de proyectos, celebraciones, acciones y apoyo para el fortalecimiento de la comunidad, uso de las instalaciones del centro, formar en la conciencia de pertenencia a la comunidad. La pastoral hace suyo estos macro-indicadores, pues no hay vivencia cristiana sin vida comunitaria. La experiencia cristiana es pasar del yo al nosotros; salir de mis intereses y encontrarme con el otro, con los otros. Los valores del servicio, reconocimiento del otro, saberse relacionar, el compromiso transformador, descubrir y celebrar la presencia de Dios en lo comunitario son aportes de la pastoral a este aspecto, y al componente todo.

Incluso, uno de los aspectos del componente de la pastoral contextualizada, es la pastoral comunitaria.

- **Incidencia e implicación con la comunidad:** Se reafirma todo lo dicho en el aspecto anterior. Pero más aún, implicación e incidencia son dos categorías que tienen su fundamentación en la encarnación del Hijo de Dios. Dios Padre no sólo se relaciona con el mundo, sino que envía a su hijo para que se encarne, se haga igual a todos menos en el pecado. Jesús se encarna, se implica, se hace uno igual a nosotros, pero no para quedarse ahí, sin que pase nada. Se implica para incidir; trae la Buena Noticia; instaurar el reinado de la justicia, de la paz, de la fraternidad, liberar al oprimido, luchar contra las fuerzas del mal. De ahí que este aspecto es intrínseco a la fe cristiana, y por tanto, al proceso de pastoral.

2. PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

El componente Planeación de la enseñanza presenta dos aspectos. Veamos la relación con la pastoral.

Enfoque curricular por competencias, integral, inclusivo y transformador.

Este enfoque sintoniza con el propósito de la formación y/o marco teórico de la pastoral: que las personas se hagan responsable de sus actos, y de las consecuencia que traen; fomentar el sentido/actitud ética con lo que implica la formación en criterios éticos; el carácter transformador de nuestro quehacer, que viene de las

fuentes del proyecto de Jesús (Reino de Dios; transformar la realidad, lucha por cambio del mundo; motivación para ello), y de nuestra identidad de Fe y Alegría plasmada en el Ideario.

En cuanto a los macro indicadores:

- **Contextualización:** Desde la pastoral se insiste en la necesidad de partir de la realidad, analizarla, asumirla para transformarla. La pastoral es la concreción, aquí y ahora, de la Buena Noticia salvadora de Dios: aquí y ahora. Tiempo y espacio. El mensaje de Jesús siempre es personalizado y contextualizado, pues se trata de responder a la situación que vive la persona, grupo o pueblo.
- **Construcción compartida del conocimiento:** La llamada del Evangelio es a construir comunidad; pasar del yo al nosotros. Koinonía (comunidad) es uno de los pilares de toda pastoral. Ello implica escuchar y reconocer al otro. La participación en grupos y movimiento coincide metodológicamente con este macro indicador.
- **Transversalidad e interdisciplinariedad de los proyectos educativos.** La pastoral será auténticamente cristiana cuando asuma el criterio de ser levadura en la masa. No le toca ser otra masa distinta, alterna, sino diluirse, mezclarse, insuflar toda la masa. La transversalidad e interdisciplinariedad pueden ser condiciones pedagógicas muy apropiadas para desarrollar esta característica.
- **La planificación toma en cuenta los intereses, necesidades, saberes previos y contexto socio-cultural.** Se afirma lo dicho en el macro indicador de contextualización.
- **La finalidad es resolver situaciones problemáticas:** He venido a traer una Buena Noticia a los pobres, liberación a los oprimidos, luz a los ciegos libertad a los cautivos... No he venido a llamar a los sanos y a los justos sino a los enfermos pecadores. Estas dos citas de Jesús reflejan la finalidad de la pastoral; contribuir en la solución de la situación problemática de las personas, sobre todo de los más necesitados. Este macro indicador cae como anillo al dedo a la acción pastoral.
- **Ejes transversales para lograr una visión integral de la acción transformadora.** Se desprenden dos puntos para la pastoral: alinearse y participar, al igual que los otros procesos, en ese eje transformador. Ello requiere planificar en conjunto, identificar cuál es su aporte al logro de los resultados y de esa visión integral. De entrada, un aporte propio son los valores del evangelio, la pregunta por la vida y la humanización, la intencionalidad de los saberes, la primacía del más necesitado, la centralidad de la persona. Estos deben ser criterios a tener presente en todos los proyectos educativos. Pero por otra parte, para la misión acción pastoral le conviene construir ese eje transversal que integre la diversidad de acciones en un determinado tiempo (año escolar, lapso, mes).

- Los macro indicadores relacionados con **el uso de las TICs**, tampoco son ajenos a la perspectiva pastoral. Un primer criterio tiene que ver con el uso de los mejores y más eficientes medios al servicio de los más necesitados. Nuestra fe nos invita a buscar los mejores medios, a propiciar las condiciones óptimas para hacer el bien, para resolver la situación problemática. La parábola del buen samaritano lo resalta: el samaritano usó de todos los medios a su alcance para atender al herido. Nuestra población, herida por muchos factores requiere que pongamos toda nuestra creatividad y busquemos todos los medios necesarios y adecuados para atenderlos.

El segundo criterio es el carácter de instrumento. Las TICs, son instrumentos. Lo cual significa que hay que usarlos al servicio de una finalidad, de un objetivo. No valen por sí mismos sino en cuanto están al servicio de la formación de sujetos autónomos, de la realización de la persona humana, del crecimiento de nuestros estudiantes. Todo ello implica que debe existir propósitos claros en el uso de las TICs; que por encima de la lógica y exigencia de las TICs (obsolescencia, marcas, requerimientos, etc.,) debe estar el para qué; al servicio de qué causa y de quienes están estas TICs.

Y finalmente, lograr que el estudiante sea el sujeto, quien con experticia, libertad y criterios, utilice las TICs, en favor del bien de las personas. Para lo cual se requiere sentido ético para orientar su uso, y consistencia interna para no caer en dependencia de las dinámicas que giran en torno a las TICs. Sentido ético y consistencia interna son propios de la pastoral.

Aspecto: Objetivos educativos

- **Conciencia socio política para conocer y analizar la realidad:** El cristiano está llamado a actuar en la realidad y transformarla. Es parte de la misión a la que es llamado. De ahí que, mientras más se capacite en conocer y comprender la realidad, más equipado estará para responder a la misión. Dentro de la pastoral se insiste en ver, conocer, analizar para luego actuar.
- **Desarrollo de las competencias fundamentales de la Escuela Necesaria:** donde están incluidas, las del eje de valores humano-cristiano. Al ser un sistema interconectado, el impulso tiene que ir a tocar el conjunto de todos los ejes pues estas competencias apuntan a formar para la vida, a lo integral. La pastoral ha de preguntarse, no sólo cómo impulsa el eje de valores, sino como contribuye a la integralidad de la formación. Es la persona la que nos interesa. Los valores son sólo una parte de esa persona.
- **Competencias específicas académicas y laborales.** En el apartado de Pastoral de Aula, se hace mención a la relación entre pastoral y competencias laborales. Ahí

vemos como la pastoral aporta a esas competencias laborales todo lo relacionado con las actitudes la motivación; pero además el sentido ético, capacidad de autodominio, responsabilidad social, el servicio, criterios para discernir entre posibles oportunidades de negocio, etc.

- **Sentido de Justicia, responsabilidad y equidad de género:** Desde nuestra espiritualidad, Fe y Justicia están íntimamente relacionadas. Creemos en un Dios que le duele la situación de su pueblo (Exodo 3,7-10) y que nos propone la justicia como uno de los tres elementos centrales para vivir la vida (Miqueas 6,8). La responsabilidad está dentro del perfil deseado; que las personas se responsabilicen de su vida, de sus decisiones y de las consecuencias de sus actos. Hacia ahí apunta la educación en valores. Y la equidad de género es expresión y exigencia de sabernos hijos de un mismo Padre, quien nos creó varón y hembra.
- **Auto-regulación:** Desde la pastoral vemos la necesidad y conveniencia de trabajar y cultivar la interioridad. Sólo una persona con espacio interior, con “pulmón” para procesar lo que vive sin dejarse arrebatar por los estímulos externos, es capaz de auto regularse.
- **Se promueve la identidad.** De igual manera, el cultivo de la interioridad exige el autoconocimiento, aceptación, valoración y aprecio. Aspectos fundamentales para la identidad. Por otra parte, no puede existir vivencia de valores, proyecto de vida, misión ni experiencia espiritual si no hay identidad personal, si no hay sujeto consistente.
- **Compromiso con la comunidad,** conciencia social y ciudadana. Reafirmamos lo que dijimos respecto al sentido de justicia y análisis de la realidad, unos párrafos atrás.
- **Aprender a aprender para seguir aprendiendo toda la vida.** Desde la fe, consideramos que el único Maestro en sabiduría es Jesús. Todos los cristianos se definen como discípulos, compañeros de camino, hermanos. La mayor trampa es considerarse que ya no se sabe todo, que no hay nada que aprender, que estamos “sobrados”. Esta actitud es condenada por Jesús en la parábola de Fariseo y el publicano. El fariseo presume de que ya todo lo sabe y lo hace. Jesús rechaza esa actitud. De ahí que insistir en aprender a aprender para aprender toda la vida es la clave pedagógica para la vivencia espiritual del ser discípulo; es andar siempre en búsqueda, abierto a lo que Dios y la vida nos propone.
- **No discriminación de género.** Reafirmamos lo dicho en el macro indicador “equidad de género” y en el componente “Enfoque de derecho con equidad de género”.

Componente Promoción de los Aprendizajes

Acá encontramos varios aspectos que analizaremos uno por uno.

- **Estrategias de aula**

- **La estrategia se ajusta a nivel de partida y ritmo del estudiante.** Desde la pastoral afirmamos lo mismo. Es la concreción de las Palabras de Jesús; Tuve hambre y me diste de comer, estuve enfermo y me visitaste”. Y frente al desconcierto nuestro Jesús nos aclara: Cuando lo hicieron con uno de estos más pequeños, me lo hicieron a mí. Es la puesta en práctica de una relación personalizada, que coloca el fiel de la balanza en el estudiante más necesitado. Por supuesto, que no se propicia una actitud de lástima, de “pobrecito no da para más”, de sinvergüencear. Es exigir desde la realidad de las personas.
- **Vivencia de los valores humano - cristianos y participación activa de todos los estudiantes:** Aquí la reflexión es que la educación, cultivo y vivencia de los valores no es un coto de la pastoral. Es dimensión central, constitutiva de nuestra propuesta educativa. Es inaceptable afirmaciones tales como; *“eso de valores no me toca. No somos un centro de capacitación o instrucción”*. El reto para la pastoral es aportar ese “sentido y sabor” que le aporta lo específicamente cristiano a la vivencia de los valores. Y por supuesto, la presentación cercana y personalizada de quien está a la base de lo cristiano: Jesús de Nazaret.
- **Investigación y sus elementos:** la pregunta, responder a situaciones problemáticas, trabajo en equipo y aprendizaje cooperativo. La pastoral hace suyo este macro indicador. En la didáctica de la fe se insiste que de nada sirven conceptos aprendidos sino no son interiorizados, apropiados, apreciados como útiles para resolver en la vida. Jesús mismo hizo de la pregunta su estrategia pedagógica favorita, pues le permitía que la persona se interpelara sobre su vida, sus opciones, sus decisiones y conductas, y que elabore su respuesta y asuma la decisión.
- **La búsqueda de soluciones como criterio del saber** es muy cristiano; por sus frutos los conocerás. Toca al para qué, a la finalidad del conocimiento; para transformar, para resolver, para hacer de este mundo una realidad más digna y humana para todos. Desde la pastoral se asume este criterio y se insiste que esas soluciones tienen que estar al servicio de quien más lo necesita.
- **El trabajo en equipo** implica entrar en relación con los otros, reconocer lo que los otros aportan y aportar la capacidad personal. Todo en función de un bien mayor: unas metas. El trabajo en equipo es una ocasión para poner en práctica la escucha, el reconocimiento de los otros, el aporte personal, el ir más allá de

la tarea asignada y dar lo máximo para el logro del objetivo, la solidaridad con los otros miembros. Lo mismo se puede decir del aprendizaje cooperativo.

- **Reflexión metacognitiva sobre el propio aprendizaje.** Esta estrategia es muy válida para lograr que el estudiante sea consciente de lo que está viviendo, de los procesos internos y del cómo asimila los acontecimientos externos. En términos cristianos, toca al estar alerta, vigilar, tomar el pulso de la propia vida. Jesús insiste que no hay que dormirse, estar atento, ser consciente, porque la dinámica del mal es sagaz para envolvernos y confundirnos. Difícilmente una persona será sujeto de su propia existencia si es incapaz de reflexionar sobre lo que vive y cómo lo vive. La metacognición es una herramienta útil para ello.
- **La enseñanza promueve relaciones de respeto, fraternidad y crecimiento personal.** Estos tres criterios se convierten en referencia para evaluar la calidad y pertinencia de nuestra enseñanza. Y los tres criterios son pilares de la propuesta pastoral. ¿Cómo se genera ese respeto por el otro, por la vida, por sí mismo, por la palabra, etc.? Requiere toda una pedagogía, y la pastoral tiene mucho que aportar, comenzando por la concepción de la persona; la dignidad de la persona humana como hijo de Dios. Lo mismo decimos de la fraternidad: cultivar la experiencia de un Dios Padre, que nos crea como hijo y hermanos. Interiorizar esta verdad es fundamental para una experiencia de fraternidad más allá de la familia biológica. Y en el crecimiento personal, tenemos que incluir todas las dimensiones. Sólo para abrir la puerta, podemos preguntarnos; ¿Cómo crecer en valores, en humanidad, en compasión, en apertura, en espiritualidad? Es obvio, que hay que trabajar en conjunto para lograr estos macro indicadores.
- **Acompañamiento del enseñante**

Nos encontramos con seis (6) macro indicadores que explicitan el alcance del acompañamiento del educador al estudiante. Por supuesto que la pastoral suscribe plenamente lo que ahí se plantea. Pero un paso más allá es responder a las preguntas: ¿Cómo generar en el educador actitud necesaria para llevar a cabo ese acompañamiento? ¿Cuáles son las competencias necesarias para desarrollar un acompañamiento efectivo? ¿Qué consistencia interna, espiritual y emocional ha de tener el docente para poder acompañar y no confundir? ¿Cómo acompañar sin generar relaciones de dependencia ni proyectar los rollos propios? ¿Qué herramientas tiene que manejar? ¿Cómo aprende a escuchar?

De acá se desprende una línea de acción bien interesante, que la pastoral junto con otras coordinaciones y departamentos (pedagogía, orientación, psicopedagogía, psicólogos) tiene que abordar de manera sistemática.

Pero además cada una de los macro indicadores aborda una materia o faceta para acompañar, en la que hay que procurar saberes específicos. La pastoral tendría mucho que aportar en los siguientes:

- **Clarificación de valores y opciones personales:** Saber discernir los valores; prioridad y conflicto de valores; cómo adquirir un sentido de vida y las opciones que ello supone.
- **Establecer relaciones y resolver problemas en su vida:** Aprender a gestionar la propia vida, relacionarse con los demás; comprender a los otros; saber perdonar, valorar y reconocer a los otros son puntos que la pastoral tiene que aportar.
- **Lo relacionado con compromiso ciudadano, con la familia, comunidad y país.** Insistimos, esto no es coto exclusivo de la pastoral. Aquí se propone como macro indicador el proceso enseñanza aprendizaje. La pastoral aporta el sentido, didácticas. Y las experiencias de compromiso, vivencias grupales, liderazgo, campamentos, etc., contribuyen a ello, por lo tanto hay que lograr que se asuman como estrategias pedagógicas del centro, con apoyo y reconocimiento, aun cuando se realicen fuera de los horarios escolares y por agentes distintos al docente aula. Lo ideal es que éste también participe.
- **Reconocer y estimular los avances del estudiante.** Implica un trato personalizado, cercano y objetivo, que tiene en mente el bien del estudiante y que cree en él, apuesta por él. La figura de Jesús Maestro es central a la hora de buscar un referente.
- **Las TICs como medio de aprendizaje:** Reafirmamos todo lo que dijimos en párrafos anteriores respecto a los macro indicadores relacionados con las TICs.

Componente Evaluación

En el capítulo dedicado a la pastoral del aula decimos que la evaluación debe motivar al profesor y ayudar a crecer al alumno. Una verdadera y sana evaluación va unida a nuevas estrategias y tentativas. Tiene que proponer caminos para mejorar, medidas correctoras que le ayuden a superar las dificultades detectadas.

Esta propuesta la reconocemos desarrollada en los macro indicadores de los dos aspectos de este componente. Veámoslo en detalle.

- **Evaluación sistémica:**
 - **Se evalúan proceso y resultados;** para la pastoral será un reto que requiere orden, sistematicidad y planificación. Pasar de eventos a diseñar procesos y resultados.

- **Se evalúan** no sólo saberes conceptuales sino también **actitudes y habilidades**. Aquí la pastoral tiene mucho que aprender para luego aportar. Las actitudes sí son evaluables. Cómo se evalúan, es el reto. Toca investigar e implementar. De lo contrario, la pastoral siempre quedará a “ojo de buen cubero”.
- **Se evalúa para la promoción y retención de los alumnos:** La evaluación rompe con la finalidad de excluir y filtrar. Se concibe como instrumento necesario para monitorear el avance o no del estudiante. Esta visión es la que propone la pastoral.
- **Se tiene presente la realidad y el entorno:** Muy de la mano con el principio pastoral que nos indica que hay que considerar las condiciones del sujeto. Conocer esa realidad es fundamental. Recuperar las visitas a los hogares, “patear, caminar el barrio”, encontrarse con la realidad ambiental y familiar. Ello le da al docente una perspectiva y una actitud distinta frente al estudiante.

Atender a los estudiantes con mayores dificultades de aprendizaje. Esta es una concreción un gran principio en la identidad y espiritualidad de Fe y Alegría: la opción por el pobre.

- **Evaluación formativa**

Al mirar estos macro indicadores nos viene a la mente la dinámica, funcionamiento, vida y trabajo en los grupos infantiles, juveniles y adultos. Son plataformas donde ya se hacen realidad estos macro indicadores. Convendría resaltarlos e identificar su carácter pedagógico.

- **Evaluar para aprender y mejorar:** Desde los grupos y acciones pastorales se busca aprender, mejorar, cualificar el trabajo y las actitudes.
- **Auto-evaluación y co-evaluación:** Implica trabajar, por una parte, la honestidad y aceptación personal. Y por la otra parte, el reconocimiento de la palabra, opinión y juicio de los otros sobre el fruto personal. Aprender a dialogar y debatir.
- **Los resultados dan origen a iniciativas de mejoras y ayudas:** Acá se nos muestra el carácter sistémico de la evaluación. Es parte de un todo, recoge resultados y genera acciones. Y la finalidad es buscar el bien de la persona.
- **El error es parte del aprendizaje:** No hay condena ni exclusión. Pero se requiere que el estudiante acepte el error y lo considere como oportunidad. Por tanto hay que vencer la tendencia a negar la realidad y sumirse en la frustración. Es parte de la formar la subjetividad del estudiante. Y por supuesto, también se necesita incidir en la concepción educativa del docente.

- **Reconocer las propias maneras de aprender, construir conocimientos, dificultades, para desde ahí generar formas de mejorar y crecer:** Este macro indicador es revolucionario y tiene diversas implicaciones:
 - Trabajar el autoconocimiento personal, que lleve a una aceptación y compromiso por crecer.
 - Implementar una pedagogía de la resiliencia.
 - Convicción profunda del maestro, de creer y apostar por el estudiante, tal cual es.
 - Un trabajo de orfebrería pedagógica: habría que ir hilando finamente la realidad, factores, aprendizajes y saberes de esta persona en concreto.
- **Socialización de logros y experiencias:** Este macro indicador concreta la insistencia del compartir, como actitud centran en la pastoral. Y de cara al crecimiento personal, ayuda a la capacidad de exponer lo propio y exponerse a la mirada y opinión de los otros. Y si fuésemos más acuciosos, se trabajaría la importancia de buscar que los otros comprendan y no quedarse en la actitud de “esto es lo que yo pienso, esto es lo que yo digo y creo”.

3. PROCESO DE PRODUCTIVIDAD Y EMPRENDIMIENTO

Productividad y emprendimiento implican un cambio en la mentalidad, cultura y organización social de nuestro país. Pasar de una cultura rentista a una productiva requiere cambios en la concepción de lo público, del papel del Estado y del ejercicio de la ciudadanía. Además una serie de valores relacionados con valorar y cuidar; eficiencia en el uso de los recursos, orden, perseverancia y sistematicidad a la hora de iniciar y desarrollar proyectos.

En el ámbito del emprendimiento también se requiere un cambio en la concepción de la persona, del trabajo, de los talentos, entre otros. En la persona es necesario insistir en lo proactivo, en tener visión a largo plazo, en fijarse objetivos y metas, en el valor del trabajo y su intencionalidad. Valores como el ser osado, el atreverse junto a la consideración de las condiciones necesarias y la responsabilidad de las decisiones son tarea a trabajar con los estudiantes. El trabajo visto como un medio necesario para alcanzar metas; aprender a diseñar pasos consecucionalmente, visión del horizonte. Es un cambio cultural. Ello implica contrarrestar la fuerza de la corrupción, la trampa, la tendencia al menor esfuerzo, del compadrazgo, del “enchufado” en la mentalidad del estudiante. Además, la apertura para establecer alianzas, buscar aliados, superar la tendencia de excluir y/o llevarse por delante a los otros. Y finalmente, los talentos personales. Es necesario que el estudiante conozca y valore sus talentos. Sepa de qué

es capaz; gane confianza en sí mismo. Conozca sus reacciones, fortalezas y debilidades y pueda gestionar su propia persona.

Además, el modelo de sociedad que queremos alcanzar. No se trata de formar emprendedores para cualquier cosa y en cualquier orientación. Construir ese horizonte social, personal y productivo requiere de la confluencia de todos.

En estas tres consideraciones dejamos planteada la vinculación de la pastoral y el proceso de productividad y emprendimiento.

A continuación aportes sobre algunos componentes y macro indicadores en particular

Organización de espacio de aprendizaje: Desde la pastoral vemos la necesidad de acondicionar espacios que nos permitan el desarrollo de algunas actividades; por ejemplo, espacio para la interiorización, oración y celebración litúrgica.

- **El macro indicador sobre la evaluación el perfil del egresado**, conviene resaltar la pertinencia de los valores, por dos razones. La primera por finalidad e identidad de Fe y Alegría. Queremos formar una persona íntegra, con una serie de valores coherentes con nuestro modelo de persona. Y segundo, porque serán las competencias fundamentales las que le abran las puertas en el mundo laboral. Lo específico del trabajo lo irá adquiriendo desde esa inserción.
- **En el macro indicador sobre aprender a aprender** reafirmamos lo que dijimos en el proceso de enseñanza y aprendizaje donde se aborda este punto.
- **El centro cuenta con un currículo por competencia laboral de estructura modular.** En el apartado de la Pastoral del Aula, se presenta un cuadro con la relación entre las competencias laborales y la pastoral. Por una parte, la pastoral trabaja en las actitudes inherentes a estructura de toda competencia, pero además trabaja lo motivacional, y los valores requeridos para muchas de las competencias laborales ahí presentadas.

4. PROCESO DE GESTIÓN DIRECTIVA

Estilo de liderazgo

- **Aspecto, Estilo de liderazgo colegiado**

Este aspecto es estratégico y marcará el estilo de gestión, según se considere. Al colocarlo como liderazgo colegiado da un matiz de participación, de equipo, de diálogo, de consulta, pero sobre todo, de una concepción del poder controlado, no absoluto. Ponerle mecanismo de control al ejercicio del poder, ponerlo al servicio de unas referencias mayores puede impedir autoritarismo. Acá se evidencian valores planteados desde la fe. Valores y conductas que no son naturales,

automáticas ni espontáneas. Exige cultivarlas, cuidarlas, mantenerlas vigentes. Requiere trabajo y reflexión en todas las instancias, pero muy particularmente en el mismo equipo directivo. La pastoral tiene mucho que aportar.

- **Información compartida:** Controlar información es controlar poder. En la medida que se comparta de manera eficiente y transparente, avanzamos en gestión democrática. Promover la transparencia y el compartir de información es un reto para la acción pastoral.
- **Decisiones importantes se comunican y reflexionan** en reuniones de grupos. Es un factor importante para la creación de una comunidad educativa participativa e informada. Es parte de los retos de la pastoral.
- **El equipo directivo promueve la participación...** Promover la participación, dar voz a los distintos sujetos, crear clima para el diálogo e intercambio, van de la mano con los fines de la pastoral.
- **Equipo directivo toma en cuenta la valoración que los actores hacen de la gestión.** Ello implica la actitud de escuchar, reconocer, respetar y responder a la opinión y juicio de los otros.
- **La toma de decisiones** se hace en diálogo, consenso y buscando el bien de la comunidad educativa. Para ello es necesario establecer un clima organizacional que genere confianza, libertad, sentido crítico, escucha, honestidad y fidelidad al equipo. La pastoral tiene mucho que aportar y aprender.

Estilo de gestión del proyecto educativo:

La primera observación es que **la pastoral debe estar dentro del proyecto educativo**, por tanto, todo lo que se afirma respecto a su gestión, toca también la pastoral. Se debe cuidar que este proyecto contenga lo relacionado con la dimensión espiritual, tanto de los estudiantes como del personal. Lo mismo habría que decir respecto a existencia de proyectos pastorales de grupos, campamentos, relación con la comunidad, etc.

- **El proyecto responde a los resultados de la evaluación institucional y características y necesidades del entorno.** La pastoral debe contar con resultados de su gestión, de sus proyectos. Sólo así podrá entrar dentro del proyecto de manera activa y vigente.
- **Articulación con Irfa - Cecal.** Desde la pastoral se puede crear vínculos y favorecer el acercamiento entre los programas, a través de convivencias, formación y planificaciones conjuntas.
- **Se promueven prácticas innovadoras y la transformación** de procesos escolares y comunitarios. La pastoral necesita ser evaluada y estar abierta a la innovación. El

reto de llegar y convocar a los estudiantes y al personal cada día es mayor. La innovación tiene que llegar a los planes, estrategias y acciones de pastoral. Y de igual manera, desde la pastoral debe trabajarse lo relacionado con la apertura al cambio.

Componente Acompañamiento

Todos los macro indicadores de este componente (con sus dos aspectos) son aplicables a la pastoral. Necesitamos que así sea. La pastoral no está al margen del acompañamiento y seguimiento. Corresponde incluir los indicadores y otras especificidades de la pastoral, dentro de los guiones e instrumentos de acompañamiento y seguimiento. Y reflexionar junto a las distintas coordinaciones, el aporte, naturaleza y especificidad del proceso de pastoral para que lo comprendan adecuadamente, lo acompañen y hagan seguimiento. No hay que dar por puesto que la pastoral es conocida y comprendida por todos, incluso por el mismo equipo directivo. Hay que luchar contra prejuicios, desconocimiento y experiencias personales negativas, que producen actitudes nada positiva para el abordaje de la pastoral. Y ese trabajo hay que planificarlo y desarrollarlo constantemente.

Componente Optimización de Recursos

- **Racionalidad creativa al servicio de la equidad:**

Este aspecto requiere de una conciencia y voluntad al servicio de la población estudiantil, con equidad. En negativo, es superar favoritismos, no mirar desde el propio interés sino del interés de los estudiantes y sus necesidades, no ocultar ni desviar fondos. En fin, decidir y asignar pensando en el bien de los estudiantes. Y para ello es necesario cultivar esa conciencia, ese sentido ético de responsabilidad. Y ahí la pastoral tiene mucho que aportar, en cuanto a la reflexión, al discernimiento y toma de decisiones.

- **Eficacia y eficiencia en la administración de los recursos:** lo que implica buscar la mejor manera y medios superar la mediocridad, caer en cuenta del sentido escaso de los recursos.
- **Los recursos son para el proyecto educativo:** cuidar que no se distraigan o tergiversen en usos frívolos o personalistas. Mantener la primacía del proyecto educativo requiere reflexión en la toma de decisiones.
- **Estructura física y ambientación.** Si bien es verdad que podemos contar con estructuras buenas, sin embargo, si no hay cultura del cuidado, y hábito de limpieza, orden, belleza, conservación difícilmente se mantiene. En la formación de esos hábitos tiene mucho que aportar la pastoral.

- **Recursos, ambientes y estructuras físicas al servicio de las exigencias educativas de la población estudiantil.** Cabe recordar la frase del P. Vélaz; *Es mil veces preferible un colegio marcado por la suciedad, que deja tras de sí una reunión de cientos de personas, que un colegio limpio y brillante pero silencioso y vacío. El primero ostenta las huellas de la caridad sacrificada, y el segundo tiene la marca transparente del orgullo, de la indiferencia o de la inconciencia social y apostólica.* Es un llamado a no perder la intencionalidad de nuestro quehacer educativa en las tomas de decisiones ni en el uso de nuestros recursos y estructuras. Es un trabajo de identidad con la misión.
- **Distribución del tiempo y los espacios privilegian el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.** Frente a la tendencia de poner al servicio de los intereses del personal los horarios y espacios, este macro indicador nos pone en alerta. Mantener esta alerta y lograr que la interioricemos es una tarea de identidad, de valores.
- **Servicio mutuo centro educativo – comunidad:**

Reafirmamos lo dicho en los dos aspectos del componente Interacción centro educativo comunidad.
- **Prioridad de los recursos para los más desfavorecidos:**

Reafirmamos lo en la discriminación positiva en favor del más necesitado. Este aspecto desglosa bastante bien, una de las implicaciones de la opción por pobres en Fe y Alegría. Pero esto no se decreta ni es evidente para todos. Hay que mantener la reflexión constante; hacer la referencia, diseñar estrategias para que progresivamente se comprenda, se asuma y apoye. Esto es parte de la formación en identidad del personal.

 - **Atender a la población más desasistida de la comunidad:** Para lo cual conviene sensibilizar al personal a través de distintas maneras (visitas, presencia, etc.).
 - **Mecanismos de ingreso que garantizan la incorporación de la población más pobre:** Crear cultura de evaluación, de revisar nuestras prácticas y procedimientos, y mantener los criterios que provienen de nuestra identidad es fundamental para lograr este macro indicador.
 - **Búsqueda de Alternativas de atención a los más necesitados para lograr su permanencia.** Nada natural ese talante de buscar todas las alternativas. Lo normal pareciera hacer lo mínimo. Y en todo caso, se haría por quienes “lo merecen”, quienes son los más activos. Acá cambia el foco; no es quien lo merece sino quien más lo necesita. Es de la pastoral, favorecer la vigencia y apropiación de ambos criterios; en favor de quienes más lo necesitan, y buscar todos los medios para resolver el asunto.

- Lo mismo se afirma en la búsqueda de **alianzas para beneficiar a los más necesitados**.

Formación para el desarrollo profesional de equipos directivos

Este componente está muy vinculado con la acción pastoral. Si los equipos directivos no están claros ni asumen positivamente la pastoral, difícilmente podrá entrar en la propuesta educativa. De ahí la necesidad de trabajar muy de cerca en este componente. Veamos algunos aspectos:

- **Proyecto de formación para toda la comunidad**

La pastoral siempre debe estar presente en la formación del personal, aportando el sentido de identidad, la intencionalidad del quehacer educativo, la perspectiva de fe, pero también garantizando las condiciones para que se interiorice, haya apropiación y personalización en la formación.

- **Sobre la educación y el educador popular:** dar el toque de la perspectiva de fe, del mensaje cristiano y de la persona de Jesús como fuente de criterios para mirar la educación popular en FyA.
- **Sobre la concientización frente a la realidad:** Desde la pastoral insistir en el sentido transformador de nuestra práctica, la sensibilización ante la presencia y clamor de Dios desde la realidad.

Hay tres macro indicadores que tratan sobre el impacto de los procesos de formación;

- **Avance en crecimiento personal:** Desde la pastoral se aportan estrategias para contribuir a ese logro a través de diversas mediaciones (retiros - convivencias - etc.) Y será necesario construir indicadores de dicho crecimiento.
- **Avance en el compromiso social:** Motivar, diseñar estrategias de formación y proponer cauces para ese compromiso social es todo un reto. Ahí hay que trabajar en conjunto, y la pastoral tiene mucho que aportar.
- **Avances en las actitudes y prácticas:** Acá nos enfrentamos con lo relacionado con el cambio personal, con la conversión. Toda una pedagogía que necesitamos implementar cuidadosamente.

- **Sistematización del proceso de inducción y acompañamiento.**

Aunque el aspecto pone el acento en el registro y sistematización, el objeto es la inducción y acompañamiento. En cuanto a la inducción, la pastoral tiene una tarea importante de ganarse al personal para la propuesta del Movimiento, donde por supuesto incluyen la identidad y la espiritualidad. En cuanto al acompañamiento al

personal, habría que vincular lo que se plantea en el aspecto de acompañamiento de la matriz de pastoral.

- **Estímulos y reconocimientos relacionados a la evaluación del desempeño.**

Junto a los mecanismos que acá se plantean, conviene impulsar la cultura y actitud de reconocer lo bueno en los otros; detenerse, mirar y encontrar lo bueno, valorarlo y expresar el reconocimiento. Para ello es necesario cultivar una mirada distinta, libre de prejuicios y negativismos, de rencores y competencias entre unos y otros. Y eso es parte del cultivo de la espiritualidad.

- **Satisfacción de las condiciones laborales.**

Contribuir a la lucha por mejorar las condiciones laborales de todo el personal es tarea también de la pastoral. ¿Qué aportar a esa lucha? Mantener un sentido de lucha coherente con nuestra identidad, evitando la descalificación, evitar formas de lucha que afecten a los estudiantes y a la calidad del servicio que prestamos; no perder de vista que somos un movimiento de educación popular, enfocar la lucha frente a los responsables del financiamiento; promover la reflexión profunda en el modo de abordar la problemáticas y posibles alternativas. Y sobre todo, acompañar la lucha,

Ver el ejemplo de articulación que desarrolla Maribel:

La pastoral tiene que buscar el logro de competencias y tiene que tener unos indicadores que nos permitan ver si logramos lo que pretendemos. Así cuando yo preparo la Navidad o la Cuaresma, lo discuto con las maestras. Este año la propuesta de cuaresma nace de una experiencia dolorosa en la escuela. Matan a alumna de primer grado. Y las maestras dicen: ¿no vamos a hacer nada? Y qué se les ocurre, les pregunto yo. Ellas dicen: hagamos una caminata, pues vamos a organizarla, respondí. Coincidió con la semana aniversario. Entonces para no multiplicar actividades, ligamos la Cuaresma con la semana del colegio y la lucha por la paz. Entonces la caminata del miércoles de ceniza, era por la paz y siempre alusiva a fe y alegría. A unos se les repartió personajes importantes en la lucha por la paz, y a otros el padre Vélaz. Pues tocamos también lo de identidad.

Elaboramos un instrumento con las competencias e indicadores que esperábamos alcanzar con esta actividad. Todo eso también lo trabajaron en el aula. Siempre incluimos competencias, aún en las actividades litúrgicas. Y eso lo conversamos con la maestra para que integre. . Como ven, fusionamos, integramos para no repetir.

Otra cosa que he aprendido de la alegría de vivir y que lo aplico en lo litúrgico, es el seguimiento. Si en la Cuaresma el tema iba a ser la paz, les propuse un instrumento para hacerle seguimiento al desarrollo de acciones y actitudes relacionadas con la paz. Cada semana el grupo se proponía unos compromisos o acciones. Y le

hacíamos seguimiento con ese instrumento. Si al final de la semana habían logrado lo propuesto, coloreaban el símbolo de la paz. Si no lo habían logrado lo continuarían. La competencia me permite unir lo celebrativo con los comportamientos. Se integra Alegría de Vivir, ERE y liturgia, en el marco del enfoque tecnológico. La integración varía según las propuestas y planificaciones.

Yo he aprendido de la ruta tecnológica e incorporamos su metodología para evaluar la pastoral, para realizar diagnósticos, en el desarrollo de actividades y diferentes propuestas pastorales. Otra cosa que he aprendido de la educación en tecnología es la resolución de problemas. Cada año tenemos un lema para toda la actividad de convivencia y ciudadanía. En su elaboración utilizamos esta metodología. Procesualmente, evaluamos su cumplimiento.

Anímate a identificar las distintas relaciones que se establecen entre pastoral y los otros procesos y, sobretodo, el cómo se construyen esas interrelaciones.