



Plan de Formación Integral

Módulo 5
FORMACIÓN Y EJERCICIO DEL LIDERAZGO IGNACIANO
TRANSFORMADOR

Colegios - Primer Año

Enero 2010



MÓDULO N° 5

TÍTULO: FORMACIÓN Y EJERCICIO DEL LIDERAZGO IGNACIANO TRANSFORMADOR

OBJETIVO: Motivar la consolidación de un liderazgo que genere una actuación cooperativa, participativa, sistemática y transformadora que contribuya a fortalecer procesos corresponsables en el Colegio.

TIEMPO: 3 horas

PLAN DEL MÓDULO

0.- PREVIOS

	<ul style="list-style-type: none"> Despliegue propagandístico y motivacional que ayude a la vivencia del módulo. Lectura reflexiva del material "<u>Liderazgo Social y Ciudadano</u>". (Tomar en cuenta la pauta al final del documento). [Ver: <i>Material de Apoyo 1</i>] Recursos: 1) Copias de los materiales de apoyo. 2) Cartelera, pancartas, trípticos con mensajes, frases alusivas al liderazgo. 3) Video "La Compañía de Jesús en Venezuela" (ASIA, septiembre 2004). Ambientación del área de trabajo.
10 min	<p>APERTURA DEL MÓDULO (<i>Preparar con esmero y desarrollar con buen gusto esta apertura</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Saludo y Bienvenida. Introducción al Módulo Presentación de la agenda

1.- CONTEXTO

25 minutos	<p>En el CONTEXTO tendremos dos actividades: Visualización y Plenario. (Conviene que cada colegio evalúe la pertinencia de trabajar todos juntos o en grupos más pequeños):</p> <p>1.1.- VISUALIZACIÓN DEL CONTEXTO PROPIO DESDE EL VIDEO: "La Compañía de Jesús en Venezuela"</p>
15 minutos	<p>1.2.- SOCIALIZACIÓN DEL VIDEO</p> <p>A partir del <i>Video</i> y de la lectura del material "<u>Liderazgo Social y Ciudadano</u>", a modo de conversatorio, <u>identificar la ACTUACIÓN del LIDERAZGO que ACTUALMENTE desarrolla nuestro Colegio.</u></p>

2.- EXPERIENCIA

10 min	<p>Para la EXPERIENCIA trabajaremos en tres niveles: 1º) Plenario, 2º) subgrupos de aproximadamente 20 personas y 3º) plenario.</p> <p>1.1.- PLENARIO</p> <p>Se conforman los grupos de más o menos 20 integrantes cada uno. Se explicará la manera cómo se va a realizar la Dinámica: "El Líder de Ciegos" [Ver: <i>Material de Apoyo 2</i>].</p> <p>(NOTA: El Equipo Responsable evaluará la conveniencia de crear sub-grupos o de realizar la actividad con todos los participantes a un mismo tiempo. Todo dependerá del espacio que ofrezca una óptima visualización y de la capacidad de gestionar la dinámica con una gran cantidad de participantes).</p>
--------	--

35 min	<p>1.2.- SUBGRUPOS</p> <p>En los subgrupos de 20 participantes, trabajaremos en dos momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la Dinámica (Que sea breve) • Cierre de la Dinámica: A cada participante se le entregará el material "<u>Pauta de Observación de Dinámica</u>" [Ver: <u>Anexo 1</u>]
20 min	<p>1.3.- PLENARIO</p> <p>En plenario, se socializa a partir de lo vivido y observado en la dinámica.</p> <p>(<u>NOTA</u>: Si no hubo sub-grupos, la socialización se hace con todo el grupo directamente).</p>

3.- REFLEXIÓN

30 min	<p>A partir de lo vivido en el CONTEXTO y en la EXPERIENCIA, y TENIENDO COMO BASE el documento "<u>Liderazgo Social y ciudadano</u>", reflexionar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles rasgos del Liderazgo Ignaciano Transformador <u>están más afianzados</u> en nuestro Colegio? ¿Cuáles <u>hay que trabajar más</u>? • ¿Cómo consolidar un mayor ejercicio del Liderazgo Ignaciano Transformador en nuestro Colegio?
--------	---

4.- ACCIÓN

20 min	<p>Acordar dos o tres aspectos que se consideren claves para consolidar un Liderazgo Ignaciano Transformador en nuestro Colegio.</p>
--------	--

5.- EVALUACIÓN

15 min	<p>EVALUACIÓN PERSONAL DE TODO EL MÓDULO Y SOCIALIZACIÓN [Ver: <u>Anexo 2</u>]</p> <p>Evaluar tanto el diseño secuencial del PPI desarrollado en el módulo como el fondo y forma del Módulo.</p> <p>5.1.- EVALUACIÓN PERSONAL</p> <p>5.2.- SOCIALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN PERSONAL</p>
--------	---

MATERIAL DE APOYO [1]

A continuación aparece un texto que es MATERIA BASE para ahondar en la comprensión del Módulo N°5, el cual cada participante trabajará durante las semanas previas a la jornada intensiva del Módulo. Es un material elaborado por Arturo Sosa SJ el 28 de Septiembre de 2006, y acomodado por el equipo CERPE-CEP para el Plan de Formación Integral de Docentes Ignacianos.

LIDERAZGO SOCIAL Y CIUDADANO

El objetivo de este artículo es describir algunas características del modo cómo entendemos y queremos ejercer el liderazgo social y ciudadano desde nuestra identidad apostólica, inspirada en la experiencia de Dios y el compromiso con la humanización de la historia de San Ignacio de Loyola, que forma parte del fundamento de nuestra misión.

Esta reflexión es especialmente importante en el contexto de la situación que vive tanto la sociedad venezolana como la humanidad entera. Ya son muchas las veces que hemos escuchado, y repetido, la idea de que vivimos un cambio de época histórica. Es necesario seguirlo repitiendo porque las implicaciones de esa caracterización del momento que vivimos son de tal complejidad y profundidad que estamos permanentemente tentados a refugiarnos en lo que somos en el presente, esperar pasivamente que se den los cambios y tratar, luego, de adaptarnos o ponernos a su altura.

Ceder a esa tentación sería algo así como renunciar en secreto a nuestra responsabilidad apostólica en la creación de futuro. Todos sabemos que el futuro no nos viene hecho ni aparece de forma automática. El futuro resulta de decisiones y acciones de seres humanos. El futuro arranca con ese sueño de vida que se gesta en nosotros y entre nosotros, que se transforma en deseo ferviente, y empieza a hacerse realidad, porque nuestras decisiones y acciones se orientan en esa dirección. En la creación de ese futuro deseable el liderazgo social y ciudadano cumple un papel de primer orden.

En la actual situación de Venezuela la mayor parte de la gente aspira al surgimiento de un liderazgo social y político que contribuya de manera efectiva y humana a la superación de la pobreza y al restablecimiento de unas relaciones sociales justas y legítimas. Nuestra responsabilidad apostólica está en contribuir al surgimiento de ese liderazgo social y ciudadano deseado y necesario.

Esa es la razón por la cual nuestras obras apostólicas, dentro de una concepción de formación integral, deben esforzarse por lograr que la conciencia ciudadana madure en un servicio social y eficiente que convierta a todos los que de modos diferentes participan o colaboran, en servidores de la sociedad, capaces de contribuir en la superación de la pobreza, el fortalecimiento de las organizaciones del pueblo para la participación libre y consciente en la toma de decisiones públicas y la integración en la dinámica latinoamericana y mundial que lucha por la humanización de la historia.

TODOS SOMOS LÍDERES

Concebimos un liderazgo social y ciudadano como el polo opuesto al líder mesiánico. Debemos entender el liderazgo como una característica del estilo de vida que tenemos y transmitimos, como el modo de hacer las cosas en el presente por cada uno de los miembros de la comunidad. Un liderazgo encarnado en nuestras organizaciones y, sobre todo, en las relaciones que establecemos entre nosotros y con los demás. Un liderazgo que se convierte en un hábito de comportamiento, en el modo nuestro de proceder.

Proponemos una concepción del liderazgo opuesta a aquellas que asocian al líder con un alto cargo en la organización, o a la producción de resultados inmediatos. Proponemos un líder muy distinto a aquel líder que se entiende como la persona importante que está siempre en situaciones decisivas, en batallas de vida o muerte. Proponemos como liderazgo una manera de vivir para personas normales, que no tiene la oportunidad de comandar batallas decisivas ni una vida ordenada de acuerdo a un cuidadoso plan estratégico, parecido al guión de los héroes que vemos en las películas. Proponemos un modo de vivir para nosotros, seres humanos normales, obligados a improvisar respuestas ante situaciones cambiantes que nos presenta la sociedad en la que vivimos.

¿Cómo se comporta un líder entendido según el modo nuestro de proceder?

- Aprende y enseña todo el tiempo. Está acostumbrado a aprender de las situaciones que le toca vivir y compartir ese aprendizaje con quienes le rodean.
- Contribuye a moldear mujeres y hombres “con” y “para” los demás porque no se encierra en sí mismo, se siente responsable del bien común e invita a la participación en la búsqueda de una vida mejor para todos.
- Persevera, no abandona el camino a la primera dificultad, ni a la segunda, ni a las que vengan; sus deseos interiores motivan una coherencia de vida que lo hace una persona consistente que persigue con constancia objetivos humanos que hoy parecen imposibles.
- Tiene capacidad de innovar porque enfoca sus desafíos de un modo que sus predecesores nunca imaginaron, abriendo nuevos caminos para avanzar hacia esos objetivos profundamente deseados.
- Busca la calidad y la excelencia en lo que hace. No se conforma con los mínimos, con salir del paso y apenas cumplir con la responsabilidad que tiene en cada momento, bien sea en su trabajo, sus estudios, su vida familiar o su compromiso político.
- Se mantiene abierto a nuevas ideas, sin importar la edad en la que se encuentra.
- Hace honor a la verdad incluso por encima de su ego, porque es una persona con los pies en la tierra; capaz de darse cuenta de la realidad en la que vive, reconocer cuando está en lo cierto y, además, confiar en quienes lo acompañan.
- Y, finalmente, influye en otros principalmente a través de su ejemplo de vida.

El Sr. Chris Lowney, ex-jesuita, publicó en el 2004 un libro titulado *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Allí explica las cuatro dimensiones de lo que él ha llamado el liderazgo heroico, inspirado en el liderazgo que se conforma desde las claves fundamentales de la espiritualidad ignaciana. Esas cuatro dimensiones, estrechamente interrelacionadas son: 1) Estar alerta sobre sí mismo; 2) Disponibilidad creativa; 3) Amor; 4) Motivación vital a lo mejor y más conveniente.

Estas cuatro dimensiones conforman un estilo de vida, un modo de proceder en el que no se puede prescindir de ninguna de estas características. No se pueden vivir dos o tres de ellas e ignorar las otras. Su eficacia o verdadero poder vital radica, no en la suma de las cuatro características ya mencionadas, como piezas de una estructura mecánica, sino en el resultado que se produce al integrarlas en la vida de modo tal que se alimenten y refuercen mutuamente.

Este **modo de proceder** es la clave para darle condiciones de posibilidad a la misión de todas nuestras obras apostólicas y para que tengan consistencias a todos sus planes o tareas.

BREVE REFLEXIÓN SOBRE LAS CUATRO CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

1) Estar alerta sobre nosotros mismos

Estar alertas sobre uno mismo es la primera dimensión del estilo de liderazgo que pretendemos encarnar. La condición indispensable es conocerse a fondo personalmente. Muchas personas creen conocerse y se sorprenden de sí mismas cuando actúan de una manera imprevista. Conocerse a sí mismo es una actividad sumamente compleja que es necesario emprender consciente y sistemáticamente a lo largo de toda la vida.

Para conocerse a sí mismo es necesario tomar conciencia de la propia historia, de las relaciones, de las características interiores y de todas las dimensiones que constituyen a un ser humano. Pero, sobre todo, es necesario saberse relativo, que no se es el centro del universo, sino, por el contrario, dependiente de una red de relaciones que hacen referencia a un solo absoluto, a quien los creyentes llamamos Dios y los cristianos papá-Dios, porque Él también se revela como una comunidad constituida en el amor.

De la conciencia de sí mismo deriva la capacidad de elegir el propio camino en la vida y seguirlo con coherencia y perseverancia en el tiempo. Conocerse a sí mismo no es el fin, ni es lo equivalente a la actividad de producir y transmitir conocimiento o saberes. Es la condición para ejercer la libertad y tomar decisiones conducentes a hacer realidad la vida que cada persona desea en el fondo de su corazón.

Inspirados en la espiritualidad ignaciana. No podemos contentarnos con el conocimiento de nosotros mismos, ni con elegir el camino de vida deseado. Sobre todo es necesario estar alertas sobre uno mismo o, lo que es lo mismo, adquirir el hábito de examinarse continuamente, porque conocerse bien a sí mismo y elegir el camino adecuado no garantizan que se siga el camino, ni que se eviten las desviaciones o las prolongadas parálisis en dicho camino. La clave es, por tanto, estar alerta sobre uno mismo. Ignacio de Loyola recomendó que cada uno haga ese examen vital dos veces al día y cuánto más si la persona se encuentra en situaciones importantes. El examen es lo que nos permite mantener la conciencia de quién soy, qué quiero, qué recursos personales poseo y cuáles estoy en condiciones de adquirir.

El examen nos permite asegurar que nos mantenemos en el camino. Nos permite detectar a tiempo las desviaciones o frenazos y, sobre todo, las causas de ellas para poder corregirlas. El examen es la brújula que permite mantener claro el rumbo desde la ubicación precisa en la que se está. Es la herramienta para mantener el ritmo de avance que se pretende y también mantener vivos los deseos y las motivaciones.

Cambiarían en positivo nuestras organizaciones si cada uno de los responsables, después de cada actividad, se tomara unos minutos y se preguntara cómo se relacionó con los participantes, si fue capaz de transmitir claramente lo que pretendía y si atendió a las necesidades de los destinatarios. Y si cada participante, al final de la actividad, tomara conciencia de su actitud en ella, si se preparó, si asimiló lo que se ofreció y si respetó a sus compañeros. Y si todos, al final de la jornada, revisaran cómo realizaron su trabajo.

El examen, en pocas palabras, es el hábito de reflexionar sobre sí mismo que permite estar alerta sobre el proceso de la propia vida, ayudando a que esté permanentemente orientada a los objetivos elegidos y movida por los deseos y valores que le dan sentido.

Estar alerta sobre uno mismo ofrece una triple garantía: 1) permite la libertad frente a las ataduras insanas o, como se dice en lenguaje ignaciano, libertad frente a los afectos desordenados, o sea, aquellos apegos que no están orientados al horizonte y estilo de vida que se ha elegido; 2) consolida el conocimiento de los valores, objetivos y modos de trabajar que no son negociables si quiero mantener el estilo y rumbo de vida que he elegido; y 3) fortalece la confianza necesaria para abrazar nuevos enfoques ante la vida y explorar nuevas ideas o perspectivas.

2) Vivir con un pie alzado

La segunda dimensión de nuestro estilo de liderazgo es la capacidad “vivir con un pie alzado”, es decir, la disponibilidad interior y exterior para responder creativamente ante las oportunidades de una historia siempre en proceso. La primera condición para vivir esta dimensión es sentirse a gusto en una historia cambiante porque se siente al mundo, la compleja realidad humana y sus relaciones con la naturaleza, como la propia casa.

Teniendo bien arraigado en uno mismo lo que no es negociable, las creencias y convicciones que dan sentido a la vida y los valores que la inspiran como producto de estar alertas de sí mismo, se hace necesario desarrollar este olfato fino que permite distinguir lo que es conveniente cambiar de lo que es necesario mantener. A ese olfato lo llama Ignacio de Loyola discernimiento espiritual, es decir, la capacidad de conocer las sutilezas de los componentes de la vida, desechar lo que no me sirve y quedarme con lo que más conviene.

El albañil que construye la casa “cierre” la arena que necesita para la mezcla de cemento adecuada para cada etapa de la construcción. Para los cimientos la necesita gruesa, con piedras que den solidez, para el piso más fina que permita pulirlo, y finísima para el friso que da elegancia a las paredes terminadas. El discernimiento nos permite ir logrando la mezcla adecuada a lo largo de la vida.

La disponibilidad creativa es posible si se recupera esa libertad interior que permite relativizarlo todo para ponerlo en función del horizonte que inspira la vida. Aquí Ignacio de Loyola usa una expresión que a simple vista resulta ambigua, pero en toda su hondura es muy significativa. Ignacio nos invita a lograr la indiferencia ante todas las cosas creadas, es decir, a liberarnos de cualquier apego para que haya realmente capacidad de elegir lo que más convenga al proyecto de vida que se ha elegido. La indiferencia ignaciana es la capacidad de ser audaces en la historia, pues nos coloca en una posición de poder utilizar los recursos y medios a nuestra alcance, tanto cuanto sea conveniente a los fines que inspiran la misión institucional y la vida personal.

Disponibilidad creativa no es otra cosa que la capacidad de responder a las oportunidades que se presentan en la historia, sin dilaciones ni excusas, además, sin contar con un guión predeterminado y hasta sin contar con nadie que te asesore o señale el camino. Es la capacidad de abrazar creativamente nuevas culturas, nuevos enfoques, nuevas ideas

ante la vida y la historia, con capacidad para encontrarse a gusto en esas nuevas situaciones. Es la capacidad de innovar, de absorber nuevas perspectivas, de responder rápidamente a las oportunidades o retos y sustituir las estrategias que ya no dan resultado para adoptar nuevas más apropiadas.

La imagen de vivir con un pie alzado es muy dicente, porque para caminar hay que estar apoyado en tierra con un pie y con el otro en el aire para avanzar. En la vida es necesario tener claro dónde se sostiene uno e ir haciendo el camino al andar. El cambio sólo se produce si quienes lo encaran son capaces de cambiar.

3) El amor hay que ponerlo más en las obras que en las palabras

Este estilo de liderazgo pretende generar un liderazgo humanizador en contraposición al liderazgo avasallador que genera dependencia, oprime y deshumaniza, que crea indigentes y mendicantes en lugar de compañeros y hermanos, ciudadanos y pueblos. La clave para lograr eso es el amor como nos lo enseña a vivir Jesús de Nazaret cuando nos recuerda que nadie tiene mayor amor que el que entrega su vida (Jn. 13, 12-17). El amor como lo describe San Pablo (1 Cor. 13, 4-8) es paciente, servicial, no es envidioso ni busca aparentar, no es orgulloso ni actúa con baja, no se irrita, deja atrás las ofensas y las perdona, nunca se alegra de la injusticia y siempre se alegra de la verdad. Todo lo aguanta, todo lo cree, todo lo soporta. El amor nunca terminará.

La afectividad, el amor, forma parte intrínseca de las características del líder social y ciudadano que impulsamos. Mostrar y demostrar ese amor y afecto es parte del aprendizaje que implica el conocerse a sí mismo y participar activamente en los cambios de la historia. Lo importante es saber que el amor debe ponerse más en las obras que en las palabras, y que ninguna de las dos sobra, tal como lo dice San Ignacio en la Contemplación para alcanzar amor de los Ejercicios Espirituales. El amor hay que ponerlo en las obras y también expresarlo adecuadamente.

Trabajar en equipos fundados en el afecto y la lealtad, reconociendo los talentos y la dignidad de cada uno, valorando al otro, en una relación de confianza plena y apoyo mutuo, es la posibilidad de trabajar al unisono por fines comunes y no intereses particulares. El amor es la capacidad de reconocer la dignidad humana en sí misma y de toda persona. Amar es la capacidad de aportar lo mejor de sí en cada integrante de la comunidad o del grupo o equipo. Líder es aquel que contribuye eficazmente a la unión de los corazones, ya que sabe por experiencia que las personas rinden mejor cuando son respetadas, valoradas y se confía en ellas. Todos trabajamos mejor cuando recibimos apoyo y afecto.

El amor supera el temor y el miedo que se establecen en muchas relaciones de trabajo o de enseñanza y aprendizaje. El miedo puede ser una de las sensaciones que se van apoderando de la vida en la actualidad. El miedo tiene muchas facetas y siempre congela los valores, deshumaniza. Nuestro modo de proceder nos impulsa a superar el miedo, porque el miedo bloquea la posibilidad de reconocer al otro y sus potencialidades, base fundamental de cualquier propuesta humana.

Por otra parte, somos conscientes que las organizaciones, las instituciones, no aman, sólo aman las personas, por eso apostamos por la mutua estima entre quienes emprenden juntos una misión, sin ocultar las limitaciones de cada uno y aprovechando las cualidades de cada quien para lograrla.

Los líderes inspirados en la concepción ignaciana del liderazgo, no se ocupan principalmente de controlar los resultados, más bien se dedican a controlarse a sí mismos y garantizar que ponen todo lo que pueden de su parte para conseguirlos. Muchas veces los resultados no se ven de una vez o no se consiguen inmediatamente, sino que se logran en el largo plazo. La perseverancia en la entrega, en hacer con constancia todo aquello que ayude a otros a liderar, es lo que hace posible alcanzar los resultados deseados.

Un líder guiado por el amor tiene la visión para descubrir el talento, el potencial y la dignidad de cada persona; posee el coraje, la pasión y el compromiso para desbloquear ese potencial e impulsar el máximo desarrollo de cada persona; obtiene como resultado la lealtad y el apoyo mutuo como base del trabajo en equipos unidos y llenos de energía positiva orientada en la misma dirección.

Una organización o institución que pone en práctica el liderazgo guiado por el amor no rechaza ningún talento, ni las cualidades de nadie, incluso de quienes son rechazados en otras partes. Marcha a toda velocidad hacia la perfección destapando el potencial de todas las personas, evitando caer en los ritmos burocráticos paralizantes. Opera con más amor que temor porque sus líderes generan motivación para el trabajo más que formas de imponerlo a la fuerza. Invita constantemente a cada persona a convertir los objetivos estratégicos en su misión personal. Encarna estos valores en su

cultura corporativa y se examina continuamente si los vive de la mejor manera posible. Crea condiciones para que cada persona tenga la oportunidad de comprometerse con objetivos más grandes que ella misma.

4) Motivación vital a lo mejor y más conveniente

Tenemos arraigada la idea de que los héroes son unos seres excepcionales que aparecen de vez en cuando o sólo existen en la ficción, por tanto, eso del heroísmo no es para nosotros. Sin embargo, el liderazgo social y ciudadano que impulsamos desde nuevo estilo ignaciano parte de otra perspectiva. Estamos convencidos de que lo heroico no es algo excepcional, sino una manera cotidiana de vivir. El heroísmo no es otra cosa que cultivar esos enormes deseos de una vida plena que anida en el fondo del corazón de cada persona, esa inclinación a alcanzar más y mejores condiciones de vida para uno y para todos.

El heroísmo así entendido se convierte en esa motivación vital que surge desde dentro de cada persona, esos deseos que nos llevan a enrolarnos en algo más grande que uno mismo, que los propios intereses, que el equipo y que la misma organización o institución en la que estamos. Por eso los líderes no esperan que venga el futuro sino que trabajan por crearlo conforme a los deseos de su corazón. La virtud cristiana de la esperanza se traduce de esta manera: “desde ya hagamos lo que esperamos”, es decir, empecemos a vivir como imaginamos la vida mejor que deseamos.

Lo heroico no es lo mismo que los operativos de emergencia para solucionar crisis a los que nos hemos acostumbrado e inclinado con tanta facilidad los venezolanos en todos los ámbitos de la vida. Somos muy buenos para responder a situaciones críticas con rapidez y eficacia, lo que nos lleva a sentirnos héroes. La invitación, desde esta perspectiva del liderazgo social y ciudadano, es a convertir el heroísmo en un modo permanente de afrontar la vida, haciendo que las motivaciones más profundas no aparezcan sólo en momentos excepcionales, sino que alimenten la normalidad, porque el heroísmo no es otra cosa que comprometerse con un estilo de vida focalizado en objetivos más grandes que uno mismo, más grandes que la propia vida o sus intereses particulares.

El liderazgo social y ciudadano propone, con mucha frecuencia, nadar contracorriente. Por consiguiente, no hay liderazgo sin correr riesgos. Cuando se corren riesgos se acierta en unas ocasiones y se cometen equivocaciones de todo calibre. Líder no es quien no se equivoca sino el que reconoce los errores y aprende de sus equivocaciones.

EL MODO NUESTRO DE PROCEDER

Afirmar que este estilo de liderazgo es un modo de proceder en la vida cotidiana es fácil, lo difícil es ponerlo en práctica. Por eso es importante recordarnos continuamente a nosotros mismos que toda persona es líder y ejerce ese liderazgo todo el tiempo. Que las cuatro características señaladas se refuerzan mutuamente o se debilitan mutuamente, por tanto, es necesario desarrollarlas a la vez, no se puede hacer crecer una y dejar las otras enanas. La perseverancia es una de las características de este liderazgo y uno de los valores a cultivar en la vida, incluso en este mundo postmoderno y del culto a lo provisional, lo desechable o lo momentáneo.

Somos muy conscientes de la importancia de tener planes, programas y proyectos y los recursos para ejecutarlos. Sin embargo, también sabemos que no sirven sin los valores que los alimentan, sin esos principios que los convierten en modos de vida.

Proponemos el liderazgo social y ciudadano, concebido como modo de vida, desde la fe católica, desde la experiencia del Dios de Jesús (papá-Dios). Todo esto cobra pleno sentido desde la identificación con Cristo, Jesús hombre justo y pleno, crucificado y resucitado. Desde la revelación que nos hace de un Dios amoroso que sólo puede hacer el bien, fuente de inspiración de nuestra libertad a través del Espíritu Santo que habita en nosotros y con nosotros si lo dejamos entrar en nuestra casa y nos abrimos a Él.

Debemos avanzar entonces hacia una organización, institución o comunidad en la que cada uno de sus miembros aprenda a conocerse a sí mismo, sea consciente de su proceso de conocimiento personal y esté alerta del camino que va haciendo; en la que nos conozcamos y reconozcamos amorosamente entre nosotros y nos una el afecto mutuo; en la que sepamos a dónde vamos como organización, institución o comunidad, dispuestos a lograrlo, porque lo deseamos de corazón, actuando en equipo o en redes de equipos, abiertos al cambio, a la novedad y a las oportunidades del momento histórico, confiados y seguros del mutuo apoyo.

PAUTA DE COMPRESIÓN DE LECTURA

Al final de una lectura reflexiva, conviene retomar aquellos aspectos centrales del documento:

- Identifica los cinco (5) rasgos que consideras fundamentales en un Líder Ignaciano Transformador.
- Señala las características que necesita potenciar tu Colegio para consolidar un Liderazgo Ignaciano Transformador.
- Precisa aquellos aspectos del Liderazgo Ignaciano Transformador que están fortalecidos en ti.

MATERIAL DE APOYO [2]

DINÁMICA: EL LÍDER DE CIEGOS

Con esta dinámica se pretende evidenciar diferentes características de liderazgo en el marco de dos situaciones concretas: 1º) Cuando hay un líder y varios guiados y 2º) cuando hay varios líderes y un guiado.

MATERIALES:

- 1 Mesa grande
- 2 Jarras con agua
- 5 Vasos.
- 5 Vendas o pañuelos.
- Tirro o tiza.

DESARROLLO:

- 1.- En Plenario se conforman GRUPOS de 20 participantes en cada grupo, de tal modo que pueda sacarse provecho a la dinámica. En cada grupo hay un facilitador para que oriente toda la actividad, y al final, haga de moderador en la socialización.
- 2.- Cada GRUPO forma dos (2) equipos de cinco (5) personas cada uno. Los demás participantes serán observadores.
 - 2.1.- Al primer equipo se le entregan cuatro (4) vendas para vendar los ojos a cuatro (4) participantes que harán de ciegos. Y el quinto (5º) participante estará sin venda y hará de guía.
 - 2.2.- Al segundo equipo se le entrega una (1) venda para cubrir los ojos a un (1) participante que hará de ciego. Y los otros cuatro (4) participantes harán de guías.

El resto de los participantes siempre observando

Grupo 1

5
4 Vendados

1 Sin vendar
(guía)

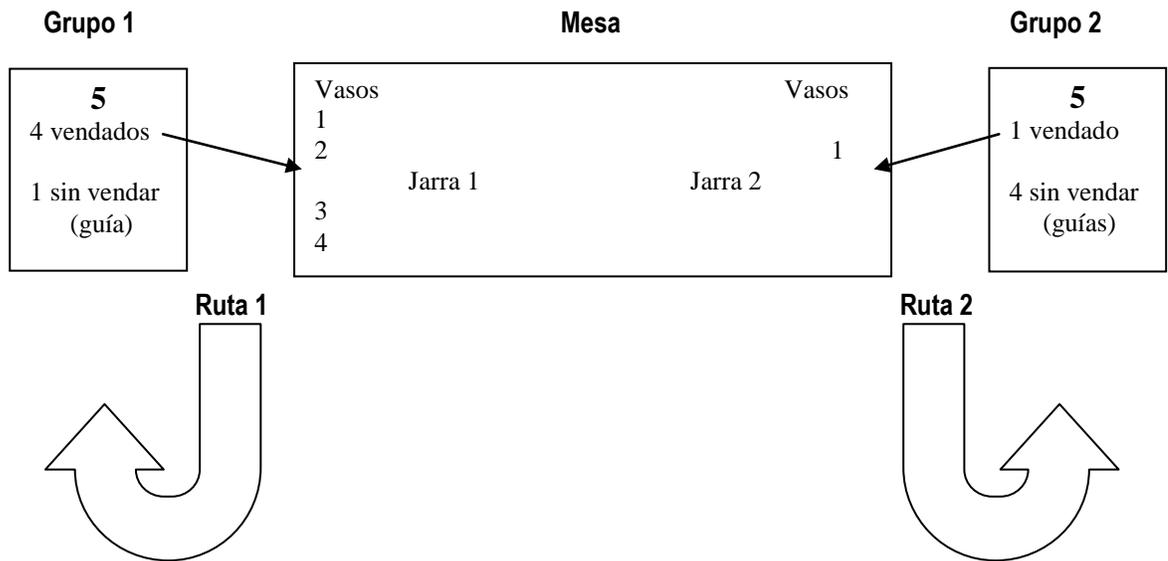
Grupo 2

5
1 Vendado

4 Sin vendar
(guías)

- 3.- Los OBSERVADORES tendrán (cada cual) una pauta [Ver: Anexo 1] que ayude a evaluar la actuación de los que conforman cada uno de los dos equipos.
- 4.- Previamente se han dispuesto las áreas según el número de grupos para que cada grupo pueda realizar su dinámica. Cada área debe contener:
 - Una mesa grande. Una jarra con agua y cuatro vasos para el equipo 1º, y una jarra con agua y un (1) vaso para el equipo 2º.
 - Cada área debe tener dos rutas (ni cortas ni largas), una para cada equipo, demarcadas en el piso con tirro o con tiza. Las rutas demarcadas deben ser visibles para todos los observadores. Cada ruta debe comenzar y concluir en el lado de la mesa donde estará cada equipo. En cada ruta habrá algunos obstáculos como sillas u otros objetos.

- Las sillas de cada área deben estar acomodadas en círculo al borde de las paredes para que se sienten los demás participantes que harán de observadores.



- 5.- El Facilitador coloca en un extremo de la mesa la jarra y los cuatro (4) vasos del equipo uno. Y al otro extremo de la mesa, la jarra y el vaso del equipo dos. Cada jarra debe estar llena con la misma cantidad de agua, suficiente para llenar los 4 vasos. También debe estar marcado con tintero el nivel de agua que contiene cada jarra.
- 6.- Los dos equipos con sus cinco (5) integrantes (*los vendados y los no vendados*), se ubican en su respectivo lado de la mesa.
- 7.- La tarea de los equipos consiste en que los ciegos, orientados por sus respectivos guías, llenarán los vasos con agua y luego harán su propia ruta que está demarcada, superando los obstáculos que encuentren en el camino. La acción de cada equipo será dirigida por su (s) integrante (s) que no está (n) vendado (s).
- 8.- Al terminar la ruta, los ciegos tienen que vaciar sus vasos en sus respectivas jarras y dejarlos tal y como los encontraron.
- 9.- Al final de la acción de los dos equipos, el FACILITADOR del grupo modera la socialización, basada en la *Pauta de Observación de Dinámica*.

ANEXO 1

PAUTA DE OBSERVACIÓN DE DINÁMICA “EL LÍDER DE CIEGOS”

- 1.- Detectar el modo cómo cada integrante del equipo (ciegos y guías) asumió su rol
- 2.- Señalar las actuaciones que denotan liderazgo TRANSFORMADOR
- 3.- Señalar las actuaciones que denotan liderazgo NO-transformador
- 4.- Precisar aquellas acciones que más ayudaron al logro del objetivo

ANEXO 2

EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE - MÓDULO N° 5

COLEGIO: _____

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

CÉDULA DE IDENTIDAD: _____

CARGO O DESEMPEÑO: _____

1.- ASPECTOS ORGANIZATIVOS, ESTRATÉGICOS Y LOGÍSTICOS

[Ponderar del 1 al 4 los siguientes aspectos – el 4 es la máxima ponderación]

	ASPECTOS	PUNTOS
1	Material previo recibido sobre este Módulo	
2	Despliegue propagandístico y motivacional realizado por el Equipo Responsable del Módulo	
3	Manejo de herramientas y estrategias en el desarrollo del Módulo	
4	Atención dispensada por parte del Equipo Responsable del Módulo	
5	Ambiente de fraternidad, cercanía y cooperación	

2.- ASPECTOS PROGRAMÁTICOS Y DE CONTENIDO

[Ponderar del 1 al 4 los siguientes aspectos – el 4 es la máxima ponderación]

	ASPECTOS	PUNTOS
1	Claridad de la temática o contenido del Módulo	
2	Importancia de este Módulo para mi formación	
3	Distribución adecuada de tiempos en el Plan del Módulo	
4	Nivel de trabajo y profundización en el Módulo	
5	Conexión que tiene este Módulo con la Acción Educativa de nuestro Colegio	

3.- ASPECTOS SOBRE EL PARADIGMA PEDAGÓGICO IGNACIANO

[Ponderar del 1 al 4 los siguientes aspectos – el 4 es la máxima ponderación]

	ASPECTOS	PUNTOS
1	Nivel de manejo del PPI por parte del Equipo Responsable de este Módulo	
2	Sensibilidad lograda en el desarrollo del CONTEXTO (1er Momento del PPI)	
3	Dinamismo vivido en el desarrollo de la EXPERIENCIA (2° Momento del PPI)	
4	Profundidad alcanzada en el desarrollo de la REFLEXIÓN (3° Momento del PPI)	
5	Calidad lograda en el desarrollo de la ACCIÓN (4° Momento del PPI) en este Módulo	

4.- ASPECTOS SOBRE PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO DEL MÓDULO

[Ponderar del 1 al 4 los siguientes aspectos – *el 4 es la máxima ponderación*]

	ASPECTOS	PUNTOS
1	Tiempo que dediqué personalmente a trabajar el material entregado previamente	
2	Tiempo dedicado por los demás participantes a trabajar el material entregado previamente	
3	Calidad de mi participación para el logro de este Módulo	
4	Nivel del trabajo en equipo por parte de todos los participantes del Módulo	
5	Implicación de los Directivos del Colegio para el logro del Módulo	

5.- ¿QUÉ SUGIERO?

6.- ¿QUÉ AGRADEZCO?
