

# EL DIRECTOR MARISTA Y SU GESTIÓN AL SERVICIO DE LA MISIÓN:

*Orientaciones para la formación de los directivos  
en la América Marista*

**Documento coordinado y revisado por la Subcomisión de Formación de Directivos Maristas de América**

Ernesto José Reyes Plaza (Provincia Santa María de los Andes)  
Hno. Luis Carlos Gutiérrez Blanco (Provincia América Central)  
Ir. José Wagner Rodríguez da Cruz (Provincia Brasil Centro Norte)  
Irma Zamarripa Valdez (Provincia México Occidental)  
Mércia María Silva Procopio (UMBRASIL)

**Reconocimientos y agradecimientos**

Coordinación del compartir en la plataforma cibernética: Irma Zamarripa Valdez  
Aporte del Brasil Marista  
Coordinación: Ir. José Wagner Rodríguez da Cruz y Mércia María Silva Procopio  
Grupo de redacción: Ir. José Wagner Rodrigues da Cruz; Ir. Paulinho Vogel; Ir. Iranilson Correia de Lima; Maria Waleska Cruz; Ricardo Santos Chiquito; Eder D'Artagnan Ferreira Guimarães; Maria Ireneuda de Souza Nogueira; Mercia Maria Silva Procópio.  
Revisor crítico: Ricardo Tescarolo.

**Aportes de:**

Ernesto José Reyes Plaza  
Hno. Luis Carlos Gutiérrez Blanco  
Irma Zamarripa Valdez

A los Hermanos Mariano Varona, Juan Ignacio Fuentes, y laicos Raúl Amaya, Raúl Cheix y Carlos Navajas.

A los revisores críticos: Mariano Varona, Álvaro Sepúlveda, Aldo Passalacqua, y Laicos/as Ana Saborio, Annabel Correa, Alfonso de Jesús Chavez, Eder Dartagnan Ferreira Guima.

Diseño y diagramación: Cristian Arriola (Departamento de Diseño e Informática Sector Chile, Provincia Santa María de los Andes)

Impresión: Editora FTD S.A.

# ÍNDICE

Introducción	4
.....	
CAPÍTULO I	
Llamados Contemporáneos para la Misión a partir del XXI Capítulo General	7
.....	
CAPÍTULO II	
La escuela marista en camino de la nueva tierra: perspectivas contemporáneas	22
.....	
CAPÍTULO III	
La Misión del Director Marista en la escuela de hoy	29
.....	
CAPÍTULO IV	
Principios de la formación de los Directivos Maristas	35
.....	
CAPÍTULO V	
Objetivos de la formación de Directivos Maristas de América	40
.....	
CAPÍTULO VI	
Núcleos de formación para Equipos Directivos Maristas	43
.....	
CAPÍTULO VII	
Metodología para la formación de Directivos	62
.....	
CONCLUSIÓN	66
.....	
ANEXOS	72
.....	
ANEXO 1	
Hoy es el más bello de los días	73
.....	
ANEXO 2	
Llamadas para la formación de un Directivo, desde la espiritualidad	87

# INTRODUCCIÓN



1. La Comisión Interamericana de Misión en su Plan de Acción 2002-2009 estableció como uno de los programas para el Continente americano la “Formación de Directivos de las Unidades Administrativas Maristas”. Por lo tanto, constituyó una Subcomisión, dependiente de ella, responsable de desarrollar un modelo de formación de los directivos de América, con el fin de prepararlos para una administración educativa alineada a los contextos contemporáneos.
2. La Subcomisión, constituida por dos Hermanos, una laica y un laico de las regiones de América, comenzó su labor involucrando a las 11 provincias y 2 distritos de América en un diagnóstico que subsidió todo el trayecto recorrido. El análisis de los cuestionarios evidenció la necesidad de: la integración entre las Unidades administrativas; el alineamiento de conceptos relacionados a la administración, carisma y misión; la formación humana, bíblica, teológica y marista profundizada; la definición de políticas educativas, herramientas de administración y estrategias de formación que orienten al director marista en su misión educativa y evangelizadora, con enfoque en los resultados, compromiso con el carisma marista y sus áreas de misión.

3. Ese diagnóstico reveló luces y sombras en las realidades educativas de las provincias y distritos, así como cuestiones para profundizar en los procesos formativos de los directivos. Pretendemos, a lo largo del documento, fortalecer y vitalizar aquello que es luz en nuestro trayecto; profundizar las sombras y lagunas como emergencias de la misión del directivo que demandan intervención sistemática; y apuntar orientaciones para los procesos formativos desarrollados con los directivos de las Américas.
4. Vemos como luces que todas las provincias y distritos tienen sus sectores educativos estructurados, contando con personas de tiempo completo para el ejercicio de la misión en el ambiente educativo; que hay algunos programas sistemáticos, incluyendo el postgrado para los gestores; que existen muchos documentos y elaboraciones teóricas que definen puestos, instancias, competencias, funciones y atribuciones de los directivos.
5. Son lagunas: la ausencia de una política educativa diseñada en un formato complejo y sistémico, en el cual carisma, gestión y misión dialoguen constantemente, con pautas para la evaluación, el desarrollo de nuevas habilidades y la preparación de futuros directivos; la fragilidad de los procesos formativos; el acompañamiento asistemático, la ausencia de estrategias de retención de talentos y el descubrimiento de nuevos líderes para la gestión educativa.
6. Son temas que deben ser profundizados en los procesos formativos: la necesidad de programas sistemáticos, que abarquen formación humana, bíblico-teológica, pastoral, espiritual, marista, sociopolítica; la profundización sobre la cultura juvenil, protagonismo y garantía de los derechos de los niños, adolescentes y jóvenes; el multiculturalismo y eclesialidad en las obras maristas; el dominio de la tecnología educativa, la utilización de los medios sociales y la presencia en los ambientes virtuales; la sintonía e integración de los procesos de evaluación de desempeño, así como de los resultados con planificación a corto, mediano y largo plazo; la definición de estilos democráticos y horizontales de dirección, de forma que favorezca la autonomía responsable, el compartir de responsabilidades entre Hermanos, laicos y laicas en los procesos de gestión; el enfoque en contenidos básicos de gestión estratégica, como interpretación de los escenarios, el análisis del mercado, presupuesto, recursos y potencial humano, habilidad en el trato interpersonal, trabajo en equipo, clima organizacional, comunicación, proceso enseñanza-aprendizaje, gestión curricular y articulación con la comunidad educativa; conocimiento sobre Marcelino Champagnat como gestor; formación para la conciencia crítica y el compromiso solidario-formal.
7. El proceso formativo de los directivos de las escuelas maristas de las Américas será definido en función de la misión y de su compromiso fundamental con la evangeli-

zación, y con una educación de calidad, que forme integralmente personas humanizadas y humanizantes, que den respuestas en espacio y tiempo contemporáneos, con vistas a transformaciones eclesiales y sociales significativas. Para darle la visibilidad y cuerpo a la Misión Educativa Marista en nuestros ambientes educativos, creemos que algunos elementos explicitan la misión y la dinámica de vida de los directivos, que “son desafiados a ser personas de visión, a vivir el núcleo de los valores maristas y a guiar otros en vivirlos”<sup>1</sup>. El ser del director marista, más que hacer, debe profetizar la misión, a partir del celo para el uso evangélico de los bienes, del cuidado con la misión fundacional y de la vivencia del Carisma.

---

<sup>1</sup> Misión Educativa Marista, 164

# CAPÍTULO I

## LLAMADOS CONTEMPORÁNEOS PARA LA MISIÓN A PARTIR DEL XXI CAPÍTULO GENERAL

*“Nos sentimos impulsados por Dios a partir para una nueva tierra, que favorezca el nacimiento de una nueva época para el carisma marista.”*

Documento del XXI Capítulo General

8. El nacimiento de una nueva época para el carisma marista exige que comprendamos las realidades de la sociedad contemporánea y las realidades de las múltiples infancias y juventudes.
9. El mundo contemporáneo presenta contradicciones, paradojas, posibilidades y potencialidades. Somos una sociedad marcada por un alto desarrollo tecnológico, modelos económicos excluyentes, rompimiento de las fronteras, desterritorialización de los sujetos, multiculturalidad, nuevos diálogos religiosos, fundamentalismo, insostenibilidad del actual orden socioecológico, nuevas infancias y juventudes, economía solidaria, mercado justo, conciencia ecológica, búsqueda de la espiritualidad, globalización, sociedades emergentes, sociedades en decadencia, nuevas sociedades, nuevas relaciones de trabajo, nuevas configuraciones educativas y organizacionales.
10. El mundo contemporáneo parece caracterizarse por el énfasis en unos valores clave: equidad, democracia, justicia social, multiculturalidad, internacionalidad, solidaridad, espiritualidad, emprendimiento, creatividad, ecología, diversidad, sustentabilidad. Son los desafíos y oportunidades para evangelizar que nos presenta el mundo de hoy.

11. Para el Instituto Marista, la misión en esta contemporaneidad ha supuesto la construcción de nuevas relaciones, marcadas por un nuevo sentido de vocación y de misión donde hermanos y laicos comparten corresponsablemente, en base a una autonomía responsable. Ambos contribuyen de forma específica y complementaria en el desarrollo de los diferentes aspectos de la misión, y desde esa realidad han desarrollado nuevos caminos de espiritualidad y vida compartida. Esta corresponsabilidad se vuelve más intensa en la medida en que el liderazgo, la capacitación y la integración de la espiritualidad se sostienen en buenos procesos de formación y de crecimiento a lo largo de toda la vida, “en torno a la misma mesa”.
12. La complejidad de esos escenarios y sus efectos, especialmente sobre las poblaciones y los sujetos en situación de vulnerabilidad, interpeló a los Maristas de Champagnat a proyectar su misión en respuesta a los retos de la contemporaneidad y a las voces de los niños, adolescentes y jóvenes, lo cual se traduce en el XXI Capítulo General como una directiva para “actuar con urgencia para encontrar formas nuevas y creativas de educar, evangelizar y defender los derechos de los niños y jóvenes pobres, mostrándonos solidarios con ellos”<sup>2</sup>.
13. El Hermano Emili Turú (2010), Superior General, citando a uno de los protagonistas de la obra *La Tempestad*, de Shakespeare, nos recuerda que “somos hechos del mismo material con que se tejen nuestros sueños”; “somos lo que soñamos ser”. La pregunta sobre la identidad tiene sentido. Sin embargo, subsiste la convicción de que la identidad nos es dada por lo que somos, [...], pero principalmente por lo que queremos ser. “Nuestra identidad se define más por nuestros proyectos que por nuestras realizaciones, más por nuestros sueños que por nuestra realidad”<sup>3</sup>. Hablar sobre identidad, por lo tanto, es hablar sobre la misión que nos define: conocer a Jesucristo y hacerlo conocido, amado y seguido, especialmente junto a nuestros destinatarios: niños, adolescentes y jóvenes pobres. Somos llamados a la conversión, caracterizándonos por una sensibilidad singular ante las situaciones de miseria, pobreza e injusticia que marcan la sociedad y a dar respuestas individuales, colectivas e institucionales efectivas. Somos llamados a ser el cambio que soñamos y a provocar que el sueño sea traducido en realidad, en el suelo en que vivimos.
14. En tal sentido, comprendemos la misión marista en cuatro dimensiones intrínsecas, emanadas de la espiritualidad y alimentadas por ella:

---

2 Documento do XXI Capítulo Geral

3 ROMERO RODRIGUEZ sj, José J. (2007), “Misión de una Universidad jesuítas: retos y líneas de futuro”, en *Revista de Fomento Social* nº 247 (julio-septiembre 2007), p. 393-418., citado por el Hno. Emili Turú en el discurso “Algunos sueños para el futuro de las IES maristas” en el IV Encuentro del consejo de rectores y representantes de la red marista internacional de instituciones de educación superior. (Porto Alegre, 7 de octubre de 2010).



## ESPIRITUALIDAD E IDENTIDAD MARISTA COMO AMBIENTE PARA LAS DIMENSIONES



***Nota:** La espiritualidad marista es el elemento base que integra y nutre las dimensiones de la misión, dotándoles de una identidad particular y generando una forma de interpretar y vivir la misión en el conjunto de la vida cristiana. Las dimensiones como la educación, la evangelización, la solidaridad y la defensa de los derechos de los niños muestran elementos de la misión y la expresan de manera diferenciada pero integradora. Se conectan mutuamente en torno al Carisma y al momento actual. Es importante mirar la figura en forma sistémica y no lineal, como la vida misma, en forma dinámica e integral. Es la lectura de los desafíos u “horizontes de futuro” de la misión emanados del XXI Capítulo general.*

15. Para interiorizarnos en la identidad de la Espiritualidad marista que es determinante para entender nuestra actuación en el mundo contemporáneo, invitamos a que todos los directivos maristas de las Américas, se apropien de los anexos de este documento, donde se profundizan ideas fuerzas que serán ejes centrales de su formación y actuar.

## DIMENSIÓN DE LA EDUCACIÓN

16. La educación es, para nosotros, espacio y tiempo privilegiado de evangelización y promoción humana <sup>4</sup>. Afirmamos que la educación de calidad, libertadora y transformadora es derecho de los niños, adolescentes y jóvenes, que garantiza otros derechos. Defendemos una educación que promueva una ciudadanía activa y una rigurosa formación humano-científica combinada con notables desempeños aca-

---

<sup>4</sup> Agua de la Roca, 146

démicos, con los principios y valores profundizados en nuestra Misión Educativa Marista y organizados en un currículo en sintonía con las exigencias formativas de las actuales infancias y juventudes. Promovemos una educación que articula conocimiento, cultura, sentido, fe y vida, estimulando el protagonismo infanto-juvenil de parte de los educadores y, principalmente, de los gestores.

17. Históricamente, hemos adoptado una concepción de escuela tradicional y lineal, que incluía las relaciones humanas, la sociedad y el mundo de aquella forma. Actualmente, el mundo es uno en movimiento y los seres, objetos y tecnologías dialogan dinámica y simultáneamente; por lo tanto, los diseños, el ambiente y la arquitectura educativa deben acompañar el movimiento del mundo de forma fluida, creativa e inteligente. En este momento, hay muchos factores que todavía no han sido suficientemente entendidos por nuestra escuela marista: las nuevas formas de comunicación, artes, relaciones interpersonales, sexualidades, masculinidades, feminidades, lenguajes, músicas, simbologías, deportes, vestuarios, expresiones de las varias tribus y grupos juveniles, ocio, entretenimiento, juegos, expresiones de fe. Estos factores apenas pueden ser interpretados en el universo plural, espacio-tiempo, en que la escuela está concretamente inserta.
18. Para que la escuela marista cumpla con su función social y misión educativo-evangelizadora es necesario que sus ambientes, currículo y procesos pastorales como pedagógicos estén enfocados en las necesidades y urgencias de las múltiples infancias, adolescencias y juventudes, a modo de producir en sus contextos un estilo de educación significativa para los estudiantes, que les garantice rutas formativas complejas, multirreferenciales y multiculturales; que fomenten el diálogo entre generaciones y el diálogo con la comunidad local; que faciliten la interacción e interconexión entre redes de saberes, conocimientos y valores necesarios para la comprensión e interacción con y en la sociedad contemporánea. Además, en la perspectiva de los estudiantes como interlocutores de la misión, necesitamos que se utilicen los diferentes medios y redes sociales como herramientas de enseñanza-aprendizaje y espacio de interlocución afectiva, relacional, cultural, eclesial y de producción de conocimientos. Precisamos una educación que forme “personas de verdad y felices”, comprometidas con la construcción de un modelo nuevo de civilización y con una ciudadanía planetaria.
19. La educación marista se vive en un espacio-tiempo dialógico. El proceso educativo es una relación de voces, aportadas por los alumnos, los docentes, los directivos, los padres y los diferentes actores comunitarios y sociales. Particularmente, la educación es un diálogo entre docentes y alumnos, en el cual se debe rescatar la

voz y la palabra de todos ellos. Los alumnos contribuyen como agentes y como destinatarios en el aporte de su pensamiento, de su sensibilidad, de su realidad. El diálogo es el espacio para la mutua comprensión, la interacción y el crecimiento como personas. No hay educación, sin un diálogo respetuoso, tolerante, productivo, creativo y lleno de sentido. Este es el diálogo que alimenta nuestra sustentabilidad y perennidad de la misión.

20. El espacio de ocio o tiempo libre en la educación es una oportunidad para el desarrollo de la creatividad. El ocio es hoy un importante factor de la vida social de los jóvenes. Las artes, el deporte, la socialización en grupos o redes, la diversión ofrecen interesantes oportunidades para el crecimiento en la creatividad y oportunidades para que el espacio educativo responda a los desafíos que nos presenta la cultura juvenil actual. Este ocio debe ser un lugar de sana convivencia entre todos los actores del sistema educativo.
21. El directivo- educador expresa lo mejor y más noble de su profesión y de su ser. Es un constructor de identidades y de potencialidades en su centro educativo. Libera la energía positiva y orienta su crecimiento, cultiva el carácter y la personalidad, al mismo tiempo que desarrolla los valores. De esta manera se convierte en acompañante del crecimiento de sus comunidades y educador en su sentido más pleno.
22. Destacamos que la educación marista, por ser una educación realmente integral, deberá garantizar procesos de educación en la fe, de la corporeidad, de la afectividad del pensamiento, de la sabiduría que promueve el saber con sabor, traducidos en una pedagogía de las personas al estilo de María – toda de Dios y tan humana – y una pedagogía de la presencia: afecto, diálogo, proximidad, respeto mutuo, alteridad, ética, como extensión de la persona de María.
23. Destacamos también la necesidad de que la educación marista promueva el desarrollo de múltiples competencias de sus estudiantes, como las que se mencionan a continuación.

### **Competencia de las culturas religiosas**

24. La competencia religiosa consiste en la posibilidad de realizar una interpretación religiosa del mundo. Esta competencia tiene 4 dimensiones fundamentales: sensibilidad religiosa o aptitud para percibir la dimensión afectiva de la realidad; la opción de contenido acerca de una opción religiosa desde la que se pueda realizar la interpretación del mundo; la comunicación religiosa o aptitud lingüística para

expresar con precisión el contenido de sus opciones; el comportamiento expresivo de las actitudes religiosas, o aptitud también para expresarlas, tanto de forma litúrgica como la manera de participación en la acción eclesial. Esta competencia ayuda a realizar a su vez un diálogo con la diversidad religiosa del mundo, desde una actitud respetuosa, pluricultural e interreligiosa.

### **Competencias académicas**

25. Envuelve la construcción, investigación, sistematización y comunicación de saberes, conocimientos, lenguajes, tecnologías, configurados como contenidos curriculares (conjunto de conceptos, discursos, valores, condicionantes socio históricos del objeto de estudio). Se incluyen las perspectivas tanto científica, como método para comprender la realidad y explicarla, tanto en los fenómenos naturales como los sociales, como la humanista, para el desarrollo de la personalidad y la sociedad. Nuestra solvencia académica debe estar al servicio del mundo socio cultural.

### **Competencias tecnológicas**

26. Incluye la apropiación y manejo de artefactos, producciones culturales que generan y articulan significados, formas de conocer y formas de interrelacionarse con los sujetos en el mundo y con el mundo, además del manejo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

### **Competencia Ético-estética**

27. Envuelve la construcción de valores y actitudes en la perspectiva ética y estética, fundamentados en el Evangelio y concretizados en el desarrollo de una cultura del cuidado, de la solidaridad y de la paz, y en la promoción y defensa de los derechos humanos.

### **Competencia Política**

28. Incluye la movilización de conocimientos, habilidades y valores para la intervención en los espacio-tiempo sociales, a partir del análisis crítico de diferentes concepciones y proyectos, posicionándose éticamente con respecto a los mismos. Comprende también la capacidad de participar en los procesos de negociación y de decisión en diferentes ámbitos. Incluye la participación de los niños y jóvenes en la vida escolar (ser escuchados, poseer oportunidades para la participación y el diálogo democrático...), generando espacios de protagonismo activo y constructi-

vo del acontecer educativo evangelizador, siendo interlocutores relevantes de estos procesos sinérgicos, en la búsqueda del bien común.

### **Competencia filosófica**

29. Se trata de aprender a pensar autónoma y críticamente; sentir en plenitud; significar su esencia, su existencia, modos de relación con y en el mundo. A preguntarse sobre el sentido de las cosas y de la vida, y a bañarse de actitudes y compromisos que llevan al cuidado con el ethos de la vida.

### **Competencia para el emprendimiento social**

30. Incluye la identificación de las actividades que conducen a la iniciativa social, cultural y laboral para proponer salidas a los retos actuales. El emprendimiento social moviliza la actitud de las personas para desarrollar posibilidades en el campo económico, político, productivo, cultural, que genere mejores condiciones de vida y de integración social. Incluye la formación laboral, para tener herramientas cognitivas y valóricas para insertarse en forma constructiva y de servicio al escenario social actual.

### **Competencia para el liderazgo de servicio**

31. Envuelve el desarrollo de su capacidad de liderazgo, dentro de la comunidad educativa y fuera en la comunidad circundante. El liderazgo que supone visión de futuro, dominio de herramientas de crecimiento personal y una actitud proactiva, cuyo modelo es el testimonio de servicio del propio Jesús, María y de Champagnat. Supone reorientar el sentido de autoridad y poder, para crear una comunidad dinámica con valores trascendentales y que generen su plataforma para promover el desarrollo de los derechos. El directivo debe intensionar un aprendizaje donde su alumnado se forme colocando sus ojos en lo que ocurre dentro y fuera de los muros de su escuela, que es ahí donde ésta competencia y los ideales de Champagnat tomarán aún más sentido y vitalidad.

### **Competencia socio-ecológica**

32. Todos estamos llamados a resguardar la “madre tierra”, entendida como una casa común que debemos cuidar y proteger, ya que ella es la que nos ayudará a cultivar vida o provocar muerte. Esta casa debe ser amada en formato inclusivo, que garantice vida y dignidad de todas sus personas, y para todo ser que vive y respira.

Este es un principio nuevo que nos hace corresponsable con nuestro Creador, y por lo mismo le debemos dar sustentabilidad. Sus componentes deben estar armonizados en esta casa común, la “madre tierra”, y la escuela debe generar sentido de pertenencia hacia ella.

33. Además del desarrollo de esas competencias por parte de los sujetos de la escuela marista – gestores, educadores, docentes, estudiantes, también destacamos algunos aspectos que consideramos relevantes en la educación marista y para los cuales será necesario tener empeño, compromiso y desarrollo de estrategias de gestión educativa:
- a) Políticas de inclusión, permanencia y éxito de los estudiantes.
  - b) Nuevos ambientes y arquitecturas escolares.
  - c) Atención a las realidades de los sujetos y de las culturas.
  - d) Educación en los Derechos Humanos y en la Solidaridad.
  - e) Educación para la urbanidad y para la convivencia en la ciudad y en el campo.
  - f) Educación para la formación del carácter, para la justicia y para la equidad.
  - g) Valoración del patrimonio cultural y natural.
  - h) Desarrollo de competencias y habilidades cognitivas complejas.

## DIMENSIÓN DE LA EVANGELIZACIÓN

34. Comprendemos todo el sentido de las Buenas Noticias del Reino de Dios, en el Instituto Marista, a partir de las personas de Jesús, María y Champagnat.
35. Jesús de Nazaret, judío, anawin, expresa el amor de Dios por la humanidad en las actitudes, en las relaciones, en las transgresiones, en las enseñanzas, en su forma de educar, en el testimonio de su vida, pasión, muerte y resurrección. Él es y vive intensamente en las tres dimensiones del Evangelio: la misión, comprendida como pastoreo, valoración de la vida, liberación de los oprimidos, invitación a la conversión; la comunidad, lugar de comunión, inclusión, convivencia marcada por la solidaridad, acogida a la diferencia, saciedad del hambre alrededor de la misma mesa, reparto de la vida y de la fe; y el Reino, tiempo presente y futuro, vivencia de las Bienaventuranzas, sentido cotidiano de nuestra felicidad, utopía dinámica y permanente.
36. María “es el ejemplo vivo de discípula y seguidora de Jesús, que acoge la Palabra de Dios con fe, guarda y medita en el corazón y la pone en práctica, produciendo

buenos frutos. María es, por excelencia, la peregrina de la fe. El “sí” pronunciado con entereza en el inicio de la juventud se renueva muchas veces a lo largo de la vida. Ella pasa por crisis y situaciones desafiantes, que la hacen crecer y caminar siempre más en la adhesión al Señor. Esas características de María, inspiran actitudes de vida de cada cristiano y de la Iglesia. Nos sentimos llamados y llamadas a ser discípulos fieles de Jesús, oyendo, acogiendo, guardando en el corazón y practicando su Palabra. Renovamos nuestro “sí”, aún en medio de crisis, pues sabemos que somos “bien amados de Dios”. Como María, alimentamos un corazón agradecido a Dios, que lo alaba por el bien que Él realiza en nuestro medio y a través de nosotros”<sup>5</sup>.

37. Marcelino Champagnat era un hombre apasionado por Jesús, por María y por los niños y jóvenes. Reconocido por los Hermanos como padre amoroso, revelaba, en el compartir con las personas, cuidado, amor, entusiasmo y energía que contagiaban a todos. Su vida y espiritualidad eran alimentadas por la experiencia de ser amado por Dios, por la conciencia de su Presencia, por la confianza inquebrantable en la protección de María y por el apostolado. Era un hombre con audacia, simplicidad, profecía y esperanza. Tradujo el Evangelio de Jesucristo en su vida con el ardor apostólico, amor a la Iglesia y al trabajo, lazos de familia y compromiso con los niños y jóvenes de su época. Fue un hombre de síntesis de humanidad y santidad, con una entereza disponible a la gracia de Dios, con paz y armonía interior.
38. Esas tres personas nos inspiran una concepción y estilo de evangelización que comulga con las realidades de los sujetos y del mundo, presentando a Jesús como Maestro divino, modelo de humanidad plena y fuente inspiradora de vida, convivencia y presencia profética en el mundo. Somos llamados a seguirlo y a dar testimonio de su misión, promoviendo una evangelización libertadora y comprometida con la transformación social. Para eso, asumimos como características de la evangelización marista el servicio a la justicia y la paz; el testimonio de la comunión eclesial; el diálogo intercultural, ecuménico e interreligioso; el anuncio de Jesucristo y de su mensaje; y la celebración de la vida y de la Palabra.
39. El sentido de la evangelización es promover el encuentro con Jesucristo. Eso no es algo abstracto, pues Jesús es el camino en el cual los niños y jóvenes pueden hacer la experiencia del amor de Dios en sus vidas para seguirlo, como discípulos misioneros, a partir de su proyecto de vida, en las varias realidades en las que están insertos. Con relación a los jóvenes, que son una opción preferencial de la Iglesia

---

5 Murad, Afonso. *María, toda de Deus e tão humana*, p. 65

de América Latina <sup>6</sup>, la evangelización debe mostrar “la belleza y la sacralidad de su juventud, el dinamismo que ella comporta, el compromiso que de ella emana, además de la amenaza del pecado, de la tentación del egoísmo, del tener y del poder y, así, auxiliar también en la concientización de todo aquello que busca dañar esta obra de Dios” <sup>7</sup>. Reconocemos a los niños y jóvenes como realidad teológica en la cual las semillas del Verbo están presentes y que también nosotros, gestores y directivos, precisamos aprender a leer y a desvelar.

40. Consideramos importante asumir, en el proceso de evangelización de los niños y jóvenes, los siguientes aspectos:
- a) Realidades de los niños y jóvenes, como espacio-tiempo de la evangelización.
  - b) Trayecto formativo integral y procesual de gestores, educadores, niños y jóvenes.
  - c) Diálogo entre fe y razón, contribuyendo en la formación de la conciencia crítica.
  - d) Metodología que favorezca la experiencia personal, comunitaria y eclesial.
  - e) Utilización de múltiples lenguajes, medios y tecnologías.
  - f) Cultivo de la mística y de la espiritualidad apostólica y mariana.
  - g) Acogida a las diferentes concepciones y expresiones de religiosidad y de fe.
  - h) Corresponsabilidad para con el Proceso de Educación en la Fe de los niños y jóvenes.
  - i) Profundización de la eclesialidad y de la experiencia pastoral vinculada a las realidades socioeconómicas, culturales y eclesiales.

## DIMENSIÓN CURRICULAR DE LA EVANGELIZACIÓN

41. Uno de los elementos que articula la educación escolar es, sin duda alguna, el currículum del colegio, entendido como la selección de todos los aprendizajes que se espera que los estudiantes logren a lo largo de su permanencia en el sistema.
42. La educación evangelizadora marista, para lograr sus objetivos formativos requiere, en consecuencia, plasmarse en un instrumento que explicita las intenciones educativas que deben orientar el quehacer de todos los agentes comprometidos en la misión institucional. El currículum evangelizador marista es este instrumento.

---

<sup>6</sup> Conferencia de Puebla, 1979

<sup>7</sup> CNBB, Documento 85



43. Explicitan las interrogantes esenciales a las que debería dar respuesta el curriculum marista, analizadas desde el evangelio de Jesucristo interpretado desde el carisma de Champagnat. Permiten organizar la acción educativa de manera coherente, integrando los distintos ámbitos de animación, de acuerdo a la misión institucional.
44. Los procesos formativos impulsados desde el curriculum marista, permiten hacer efectiva la opción evangelizadora de la congregación en cada uno de los centros educativos del continente. Ellos son:
- a) Formación cristiana: Dar un sentido de vida basado en la persona de Jesús y su evangelio, es el objetivo fundamental de una educación evangelizadora, y por lo tanto de la educación marista. Aquí, se definen todos los procesos que permitirán hacer realidad la misión congregacional.
  - b) Formación en solidaridad: Se establecen los procesos que harán posible el desarrollo de la conciencia social y el compromiso con la justicia que se espera que logren los alumnos en un colegio marista. En una sociedad en que se mantienen las discriminaciones y desigualdades a pesar del crecimiento a nivel macroeconómico, la educación evangelizadora marista busca crear conciencia de la igualdad esencial de todos los seres humanos y la necesaria implementación de una organización social que construya un continente de hermanos, todos invitados a la misma mesa.
  - c) Formación académica: Organiza la implementación del curriculum de acuerdo a los planes y programas de estudio vigentes adaptados a la realidad de cada colegio marista y de acuerdo a las opciones propias de la Congregación, para hacer realidad la educación evangelizadora en el salón de clases. Se busca crear en los alumnos una actitud expectante ante la realidad del cosmos y de los seres humanos, tratando de desarrollar el aprender a aprender, herramienta para toda la vida en el mundo globalizado y cambiante que nos ha tocado vivir.
  - d) Formación ciudadana: Explicita los procesos de enseñanza – aprendizaje que permiten estimular el compromiso de los estudiantes maristas con su contexto cercano y con las diferentes dimensiones que definen al ciudadano involucrado con la transformación social de acuerdo a los valores del Reino. No basta con las clases de formación cívica. Se necesita implementar la participación a todo nivel y conforme al grado de desarrollo personal de cada estudiante. Los organismos representativos de los alumnos son instancias privilegiadas, pero que tienen que ser acompañadas por una actitud de cada directivo que da espacios de libertad y participación a los estudiantes como personas y como grupo.

## DIMENSIÓN DE LA SOLIDARIDAD

45. El XXI Capítulo General refrendó la urgencia de que seamos una presencia fuertemente significativa entre los niños y los jóvenes pobres, y que veamos el mundo con sus ojos y cambiemos nuestros corazones y actitudes. “Nos sentimos impulsados a actuar con urgencia para encontrar formas nuevas y creativas de educar, evangelizar y defender los derechos de los niños y jóvenes pobres, mostrándonos solidarios con ellos”<sup>8</sup>.
46. El Hermano Emili Turú, Superior general, nos recuerda que, como Institución marista, tenemos el privilegio de estar presentes entre las diferentes franjas sociales; reafirma nuestra preferencia por los niños y jóvenes que están al margen de la sociedad; y recuerda que “Dios nos invita, por medio del testimonio profético de nuestra presencia y acción, a que seamos puentes que favorezcan el encuentro, el diálogo, la solidaridad y la justicia social, reduciendo las distancias y las diferencias entre ricos y pobres en todos los contextos de nuestra misión”.
47. El Documento “Caminos de solidaridad marista en las Américas: niños y jóvenes con derechos” afirma nuestro compromiso de colaborar en la superación de las situaciones de vulnerabilidad personal y social, así como de las desigualdades sociales que amenazan la dignidad y la vida de los niños y jóvenes.
48. Tiene pleno sentido aplicar el adjetivo “marista” al valor universal de la solidaridad, por el estilo y los matices propios que le imprimen María de Nazaret y Marcelino. Desde la misma experiencia fundacional de Champagnat, la solidaridad ha sido un pilar clave de espiritualidad marista. Ellos y muchos otros hermanos, laicos y laicas maristas son nuestros modelos al momento de “ver” la realidad con ojos atentos, “indignarnos” ante el atropello de la dignidad de nuestros hermanos y “abrir nuevos caminos” con sencillez, creatividad y decisión, sin temor a los riesgos.
49. Tal como afirmó Juan Pablo II, la solidaridad no es “un sentimiento superficial por los males de tantas personas, cercanas o lejanas. Al contrario, es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos” (Sollicitudo Rei Socialis, 1987, N° 38). Como cita el documento “Caminos de solidaridad marista en las Américas: niños y jóvenes con derechos” en su número 287, “la solidaridad es la determinación firme y perseverante de comprometerse

---

8 Documento do XXI CG

con el bien común, es decir, con el bien de todos y cada uno, porque todos somos verdaderamente responsables de todos – interdependientes”.

50. El Documento Misión Marista de Solidaridad en las Américas constituye una importante contribución al camino de búsqueda y discernimiento en el que se halla comprometido el Instituto Marista. Este aporte representa una respuesta concreta a los lineamientos del XXI Capítulo General, el cual nos convoca a “ver el mundo con los ojos de los niños y jóvenes pobres” y a “ser expertos en la evangelización de niñas, niños y jóvenes, y expertos en la defensa de sus derechos”.
51. En su número 520 nos convoca: “La riqueza de elementos que emergerán en este proceso de escucha nos interpela a pensar y repensar nuestra práctica solidaria en sintonía con el llamado del 21º Capítulo General de ser «una presencia fuertemente significativa entre los niños, adolescentes y jóvenes pobres y encontrar formas nuevas y creativas de educar, evangelizar y defender sus derechos, mostrándonos solidarios con ellos». Lo complementa en sus números 944 y 950:
52. “Así, nuestro compromiso solidario se fundamenta en la Buena Nueva de Jesucristo. La Doctrina Social de la Iglesia, los Documentos internacionales e institucionales maristas acerca de los Derechos, iluminan hoy la opción Marista e impulsan nuestra presencia junto a los empobrecidos y en las regiones de frontera donde la vida está amenazada incluso desde su concepción” (944).
53. “Animamos e impulsamos una mayor participación en experiencias significativas de solidaridad, individuales y comunitarias, que contribuyan a la superación de la pobreza y la desigualdad, y a la defensa y promoción de los derechos de los niños y jóvenes” (950).
54. Y finalmente, en el 1005:  
“Aceptamos el reto de llegar a ser expertos en la evangelización de los niños y jóvenes pobres de las Américas y en la defensa de sus derechos y nos comprometemos a ver el mundo con sus ojos y así cambiar nuestros corazones y actitudes, como hizo María (XXI Capítulo General)”.
55. Reconocemos que, en el actual modelo de civilización y socioeconómico, los niños y jóvenes son los más vulnerables y los que sufren las peores consecuencias de la exclusión, de la pobreza y de la miseria, de la explotación humana y violación de derechos. En tal sentido, educamos en la y para la cultura de la solidaridad, comprendida como garantía y promoción de los derechos humanos y compromiso con la construcción de otro mundo posible.

56. Son principios para la solidaridad marista en las Américas <sup>9</sup>:
- a) La construcción de trayectos innovadores de solidaridad, de nuevas utopías y de presencia en nuevos espacios.
  - b) La concepción de niños y jóvenes como sujetos de derecho, escuchando sus voces y compromiso con los que están en situación de vulnerabilidad personal y social.
  - c) El desafío de superación de las desigualdades sociales y erradicación de la pobreza, a partir de la diversidad cultural y pluralidad de los contextos en las Américas.
  - d) La solidaridad como valor y compromisos evangélicos y defensa de la vida en todas sus formas.
  - e) La dimensión profética y mariana de la solidaridad.
  - f) La actuación en redes e incidencia en políticas públicas para la promoción y defensa de los derechos de los niños y de los jóvenes.

## DIMENSIÓN DE LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS Y DE LOS JÓVENES

57. El documento final de la Asamblea Internacional de la Misión Marista (2003), realizada en Mendes/RJ, expresa una visión de futuro en la que interactúan cinco elementos: la revolución del corazón, la conversión, la presencia marista en la evangelización, la educación marista y la defensa y promoción de los derechos de los niños y de los jóvenes – advocacy (promoción y defensa de los Derechos Humanos). El XXI Capítulo General confirmó esos elementos en sus urgencias, principios y propuestas de acción.
58. La advocacy se constituye como una dimensión nueva de la misión marista, que exige de nosotros nuevos trayectos, movimientos y desplazamientos en dirección profética hacia esa nueva tierra. Nuestra misión se amplía para más allá de espacios y muros maristas y nos lleva a actuar junto a organizaciones locales, nacionales e internacionales de defensa, que tejen una gran red positiva de transformación de las realidades sociales de las infancias y juventudes. En el contexto marista, la Fundación Marista de Solidaridad Internacional – FMSI-, articula las Unidades Administrativas alrededor de ese tema y representa en las Organizaciones de las

---

<sup>9</sup> Documento “Caminhos de solidariedade marista nas Américas: crianças e jovens com direitos”, capítulo 5

Naciones Unidas – ONU-, nuestra posición en favor de la defensa y promoción de los derechos de los niños y jóvenes, contribuyendo a la superación de las realidades de violación a nivel internacional.

59. La advocacy por el derecho de los niños y jóvenes exige que las instituciones maristas y la Unidades Administrativas empenen sus esfuerzos para: comprender el campo de los derechos; formar personas, especialmente gestores y educadores, para incidir en políticas afirmativas y actuar en y con redes de derechos; redimensionar la escuela como espacio-tiempo de promoción y defensa; modelar los currículos escolares en la perspectiva de los Derechos Humanos; denunciar las violaciones a los derechos de los niños y jóvenes; y comprometernos con la elaboración e implantación de políticas institucionales y adhesión a políticas públicas con ese enfoque.
60. Esa propuesta de acción implica:
  - a) El reconocimiento de los niños, adolescentes y jóvenes como sujetos de derecho y prioridad absoluta.
  - b) La adhesión a la Doctrina de Protección Integral de la ONU para la infancia.
  - c) La articulación con la red de protección integral de los niños.
  - d) La garantía del derecho a la participación de los niños y jóvenes en múltiples espacios políticos, sociales, eclesiales, gubernamentales, legales y maristas.
  - e) La denuncia de las injusticias y violencias en contra de los niños, adolescentes y jóvenes.
  - f) La presencia marista en los espacios estratégicos de propuestas de políticas públicas para las infancias y juventudes.
  - g) La creación de redes de cooperación e interacción entre los gestores de las Américas para la atención a los niños, adolescentes y jóvenes, además de la promoción de sus derechos.

# CAPÍTULO II

## LA ESCUELA MARISTA EN CAMINO DE LA NUEVA TIERRA: PERSPECTIVAS CONTEMPORÁNEAS.

61. La escuela de Marcelino Champagnat integraba la formación cristiana y ciudadana y la excelencia académica articuladas en una concepción orgánica y sistémica de educación, evitando todo tipo de paradoja entre esas dimensiones. Por lo tanto, no podría tener otro carácter a no ser el de una educación integral, libertadora y dinamizada con los niños y los jóvenes: La escuela de Champagnat es de los niños y de los jóvenes, es de los “pequeños”, ¡no de los gestores! Somos apenas pasaje para que ellos sean protagonistas, lo cual debe invertir y cambiar varias lógicas y pensamientos demasiado estructurados en la concepción de los adultos, especialmente de los educadores.
62. Para Champagnat, la misión de la escuela marista, de los gestores y de los educadores era muy clara:

*Si fuese apenas para enseñarles las ciencias humanas a los jóvenes, no serían necesarios los Hermanos: sería suficiente con los demás profesores. Si pretendiésemos ministrar apenas la instrucción religiosa, nos limitaríamos simplemente a ser catequistas. Nuestro objetivo, sin embargo, es más amplio. Queremos educar a los niños,*

*o sea, instruirlos sobre sus deberes, enseñarles a practicarlos, infundirles el espíritu y los sentimientos del cristianismo, los hábitos religiosos, las virtudes del cristiano y del ciudadano de bien. Para eso, es necesario que seamos educadores, que vivamos en medio a los niños y que ellos permanezcan mucho tiempo con nosotros.* <sup>10</sup>

63. La escuela marista rumbo a la nueva tierra se empapa en esa fuente para ser peregrina en los nuevos trayectos, en los nuevos caminos, en las grandes avenidas, en los cruces, en las trincheras, en los atajos, en los jardines, en las plazas y en los areópagos en donde palpita la vida de los niños y de los jóvenes, especialmente de los más pobres. Construye diálogos intergeneracionales, interreligiosos, inter y pluriculturales, intersaberes. Concebir la nueva tierra a partir del espacio-tiempo de la escuela marista, implica transitoriedad que destruye muros, deshace cercas y reconstruye puentes.
64. En tal sentido la escuela marista se constituye como sistema orgánico, complejo, multifuncional que se materializa como:
- a. **Espacio-tiempo de pastoral que articula fe, cultura y vida.** Es la escuela del anuncio, de la denuncia, del testimonio y de la comunión; de la compasión por la humanidad; del compromiso con las causas de la justicia y de la paz; del conocer-experimentar-adherirse a los valores del Evangelio.
  - b. **Espacio-tiempo de investigación y de producción de conocimientos:** de la pedagogía de la pregunta, de la investigación, del cuestionamiento, de la reflexión, de la sistematización de conocimientos, de saberes y de sus discursos. Es la escuela que problematiza las realidades sociales, culturales, políticas, científicas y naturales y la construcción de itinerarios personales y/o colectivos, para la elaboración crítica de nuevos saberes, discursos, conocimientos, habilidades, lenguajes y tecnologías.
  - c. **Espacio-tiempo de la creación:** de la pedagogía de la invención y de la producción de arte, ciencias, estéticas, filosofías y discursos. Es la escuela que moviliza la creatividad y las múltiples formas de expresión de los sujetos, valora la capacidad inventiva, la creación de nuevos discursos y estéticas, relacionadas en la comunión de saberes, con un currículo que coloca al sujeto en su contexto socio-histórico-cultural.
  - d. **Espacio-tiempo de la producción y circulación de cultura.** Es la escuela que produce y que hace circular en su interior diferentes culturas y sus divergencias, porque reconoce la cultura para más allá de su materialidad y asume

---

10 FURET. Vida, p. 531

las culturas vistas como campos de lucha alrededor de significados, inscritos en relaciones de poder-saber, como lugares en que significados, visiones de mundo, formas de ver, de decir, de ser y de estar en el mundo son, social y políticamente, producidos.

- e. **Espacio-tiempo de la inclusión.** Es una escuela abierta a las múltiples formas de conocer y de saber. Valora la sensibilidad (sentir, percibir) y los afectos como modos complementarios de problematizar y de pensar la realidad como una producción histórica, cultural, social, económica y política con la finalidad de formar personas ciudadanas, impregnadas del objetivo de hacer nuevas todas las cosas. Es una escuela más inclusiva, más digna y más bella de ser vivida a partir del reconocimiento de los temas de la diferencia y de la identidad, de las relaciones de género, raza-etnia y del lugar-región-nación, culturas, multiculturalidades, interculturalidad, clase social, de la religiosidad y de la espiritualidad, de la ética y de la estética, y la internacionalidad del instituto marista.
- f. **Espacio-tiempo del aprendizaje político y ético.** Es una pedagogía de la negociación y de los acuerdos, de la interacción con la diferencia. Es la escuela que garantiza el derecho de expresión de todos, el ejercicio del pensamiento reflexivo, de la crítica y de la autocrítica, del colocarse en el lugar del otro y buscar alternativas y soluciones compartidas en la resolución de conflictos, pautadas por el respeto a las diferencias. Ese espacio-tiempo se caracteriza en los más variados ambientes y situaciones pedagógicas que involucran tomas de decisiones, representatividad y respeto a la colectividad. Se puede manifestar en los espacios de representación estudiantil, en los proyectos de intervención social, en la participación en concejos, asambleas y foros y en la participación en procesos decisorios de la escuela que representan la vida de los estudiantes.
- g. **Espacio-tiempo de construcción del proyecto de vida.** Es la escuela que ayuda al estudiante a construir su proyecto de vida, a soñar, a planificar y a vivir en un movimiento dinámico de construcción y reconstrucción de sí mismo, de fijación de metas y constante revisión de objetivos, fundamentándolos en valores éticos y cristianos. Pone al estudiante como protagonista de su propia vida, analizando situaciones, tomando decisiones y asumiendo riesgos; redimensionando proyecciones, planos trazados, objetivos establecidos; viendo continuamente el mapa de navegación construido.
- h. **Espacio-tiempo de formación continua de los profesionales de la educación: del perfil al profesionalismo.** Es la escuela del movimiento continuo de desarrollo personal y profesional, que favorezca la experiencia en temas de



educación, evangelización, derechos humanos, gestión, además de interlocución con los temas que dialogan y alimentan esos saberes, tales como la antropología cristiana, la sociología – especialmente las discusiones actuales sobre infancias y juventudes y de los temas que a ellos les interesan-, la política, la economía, las tecnologías -que nos auxilian a hacer lecturas de los escenarios donde estamos insertos y a los cuales tenemos que dar respuestas significativas y actualizadas.

- i. **Espacio-tiempo de evaluación continua:** de los procesos, proyectos, prácticas, sujetos e instituciones. Es la escuela que comprende la evaluación como un proceso continuo, coherente y participativo de la reglamentación/autorreglamentación de su dinámica, de la calidad de los servicios pastorales-pedagógicos, del ambiente organizacional, de los modelos de gestión adoptados y de sus resultados, además de favorecer el perfeccionamiento institucional.

65. Algunos ejemplos de Indicadores de una Escuela Marista hoy que responde a los horizontes de futuro del Instituto:

66. En educación:

- a. El centro educativo en su organización, dinámica y como criterios para los resultados que desea alcanzar con los estudiantes utiliza los referentes del currículo nacional (políticas, planes, programas) y las exigencias propias del Instituto y de la Unidad Administrativa.
- b. El centro es reconocido por la comunidad educativa y por la comunidad local como referencia de calidad educativa.
- c. Para cumplir con su misión y su función social, el centro educativo se articula con otras instituciones y organismos eclesiales, gubernamentales y otros. A través de estas iniciativas se pueden potenciar trabajos en red, que permitan intercambiar buenas prácticas, que consoliden alianzas de profundidad y progresión de ciertos ejes de contenido de un Curriculum continental marista.
- d. En la determinación de los resultados de aprendizaje esperados, considera en su totalidad la información de la situación socio-económica de sus estudiantes, sus familias y el medio en que se encuentra inserto. Aquí tendrá incidencia fundamental el cuidado de “la madre tierra”.
- e. Los docentes se reúnen en espacios y tienen prácticas institucionales sistemáticas cuyo foco es debatir, intercambiar y fortalecer la práctica pedagógica, analizar y también proponer acciones referidas a mejorar los aprendizajes y

rendimiento de los estudiantes. El Directivo acá tendrá que ser promotor de estos diálogos democráticos, constructivos y de misión compartida que permita reflejar que es una “institución que aprende”. En este proceso él no puede perder la oportunidad de testimoniar su vocación de educador marista.

- f. El colegio conoce las fortalezas y debilidades de su cuerpo docente e implanta estrategias de formación y perfeccionamiento acorde sus necesidades.
- g. El colegio supervisa el trabajo pedagógico que realizan todos los docentes en el aula, a fin de sistematizar, analizar y planificar con el cuerpo directivo acciones de apoyo y formación continua que atienda eventuales debilidades y enriquezca las buenas prácticas.
- h. Los estudiantes del colegio marista, especialmente los más deficientes en lo académico- actitudinal, reciben apoyo, acompañamiento y retroalimentación sistemática y pertinente durante su proceso, a fin de fortalecer su formación y el logro de los aprendizajes propuestos.
- i. El colegio cuenta con procesos y herramientas de evaluación institucional, de desempeño y de clima organizacional.
- j. El colegio utiliza datos y estadísticas como herramientas de gestión para la mejora de los servicios educativo-pastorales.

67. En Evangelización:

- a. La gestión del colegio evidencia compromiso, creatividad y sensibilidad para promover la misión de evangelizar desde la educación.
- b. El colegio promueve la formación profesional de sus integrantes, acorde con los perfiles de cargos, en los temas importantes referidos al desempeño de gestores y de educadores, tales como carisma y espiritualidad marista, pastoral educativa, teología, psicología y sociología de la niñez y juventud.
- c. El colegio cuenta con un programa de acompañamiento espiritual para los gestores, educadores, niños y jóvenes.
- d. La comunidad educativa demuestra, a través de las formas de pensar, sentir y actuar, comunión con la Iglesia y adhesión al carisma marista.
- e. En el colegio se evidencia la práctica del discernimiento para orientar la vida escolar y adoptar decisiones con criterios de fe.
- f. El colegio se responsabiliza de tener instaladas experiencias, espacios, tiempos y el personal competente, para la ejecución del plan de acción pastoral.

- g. El colegio garantiza la relación, participación y colaboración con las instituciones eclesiales en las que se inserta.
  - h. El equipo directivo del colegio promueve que se evidencien actitudes y formas de proceder que manifiesten adhesión y compromiso con la misión institucional de Evangelizar desde la Educación.
  - i. El centro educativo incentiva la constitución de fraternidades maristas de Champagnat, que proyecten el carisma en instancias más allá del ámbito escolar y la integración de los diversos agentes educativos-evangelizadores.
  - j. En los procesos pastorales, el colegio utiliza lenguajes y simbologías significativas para niños, adolescentes y jóvenes.
68. En Solidaridad y Defensa de los Derechos de los Niños y Adolescentes:
- a. El colegio explicita en su proceso educativo y curricular la promoción y defensa de los derechos de los niños y jóvenes.
  - b. El colegio en su desarrollo curricular enfatiza el aprendizaje-servicio como objetivo de aprendizaje en sus estudiantes.
  - c. El colegio cuenta y da uso de estrategias efectivas para prevenir los conflictos y hechos de violencia y maltrato escolar.
  - d. El colegio y su comunidad asumen y actúan oportunamente respecto a actos o situaciones de violencia y maltrato escolar, involucrando en ello, directamente a los propios estudiantes.
  - e. El colegio cuenta con un programa o campaña para prevenir el bullying, evitando así todo tipo de maltrato ya sea físico, verbal o psicológico o de todos ellos.
  - f. El colegio cuenta con estrategias diferenciadas para detectar y remediar situaciones de violencia que puedan afectar a cursos, géneros u otras características, e información cualitativa relevante desde los propios estudiantes, con el fin de reconocer y comprender las razones y formas de proceder de los “victimarios o acosadores”, de quiénes son principalmente las víctimas y qué ocurre con ellas o, qué pasa con quienes saben o son cómplices de estos actos de violencia.
  - g. El colegio establece lazos y vínculos con su entorno y comunidad local, que resultan en espacios de colaboración y beneficio mutuo, que fortalecen la formación en solidaridad y desarrollo integral de los estudiantes.
  - h. El colegio promueve y tiene acciones que permiten a los profesores y alumnos realizar actividades de servicio, que contribuyen a su desarrollo integral en pro

del “aprendizaje- servicio”.

- i. El colegio orienta su gestión con sensibilidad y capacidad ejecutiva para identificar a personas, contextos o acciones donde se evidencian comportamientos y/o actitudes contrarias a la solidaridad que promueve el Evangelio de Jesucristo.
- j. El colegio asegura las condiciones profesionales, de financiamiento, de equipamiento y de competencia para la promoción de la cultura solidaria en el contexto escolar y social donde se inserta el colegio marista.

# CAPÍTULO III

## LA MISIÓN DEL DIRECTOR MARISTA EN LA ESCUELA DE HOY

*Si el Señor no edifica la casa, en vano trabajan los constructores (Salmo 126).*

69. La educación marista comulga con la creencia de que los procesos formativos deben considerar al sujeto por entero, como un ser holístico, indivisible. Un sujeto que piense y que hable sobre sí. Por lo tanto, la acción educativa marista, comprometida con la solidaridad, contempla la formación biopsicosocial de los individuos, valorándolos como sujetos de derecho, armonizando fe, cultura y vida, para que se vuelvan personas libres, justas, éticas y solidarias, a la luz del Evangelio y del carisma de san Marcelino Champagnat.
70. La Misión de un Director Marista es liderar los procesos de gestión en la Escuela para dar a conocer y amar a Jesús, al estilo de María, como primer responsable del legado de San Marcelino Champagnat entre las niñas y jóvenes, y garantizar la calidad educativa-evangelizadora y su sustentabilidad, considerando los escenarios del mundo contemporáneo, nuestra integración eclesial y haciendo de la escuela un espacio profético de formación integral, promoción humana y garantía de los Derechos Humanos, en especial de la niñez y de la juventud.
71. La Misión de un Director Marista deja claro, a los directivos contemporáneos,

la necesidad de percepción y atención sobre aquello que es relevante. Es una tarea difícil, considerando la cantidad de demandas impuestas por el mundo actual. La civilización de este milenio camina a pasos largos en dirección a la reconexión, a la acogida y a la inclusión. Vivimos un tiempo de distancias próximas, pero “sin perjuicio de todas las semillas sembradas por Dios en el seno de toda la tradición religiosa o cultural”<sup>11</sup>. En ese contexto de globalización, la espiritualidad incentiva a una vivencia más colectiva y planetaria, más holística y, esperamos que más solidaria, ecológica, comprensiva, integradora y espiritual en la genuina acepción marista, fundada en la opción de fe en Jesús. La fe es elemento que sustenta el trabajo evangelizador, su debilidad fragiliza la vivencia de la espiritualidad y del carisma marista, comprometiendo la misión. Esto quiere decir que, sin la fuerza de la fe, dejamos de ser referencia para los niños, los jóvenes y los adultos de nuestro tiempo.

72. La misión marista sigue siendo necesaria en nuestro mundo y su fuerza nos invita al ejercicio de la fe, fortaleciendo el discernimiento a los llamados internos y al cambio de nuestros corazones en la dirección del objetivo mayor de san Marcelino Champagnat - evangelizar por la educación - traer buenas noticias por medio de la educación.
73. Es importante percibir que la evangelización para los días actuales se materializa en el ejemplo, en el testimonio comprometido, acogedor, disponible para compartir valores cristianos, cuando es colocada en el contexto del diálogo interreligioso e intercultural.
74. La espiritualidad marista presenta como elemento facilitador el estilo de ser de María y es en ese modo de ser de la Iglesia y de convivir que tenemos radicada la esencia de nuestro carácter mariano. De ese estilo de ser brotaron los valores institucionales de audacia, espíritu de familia, espiritualidad, presencia, sencillez, solidaridad y amor al trabajo<sup>12</sup>:
  - a. **La Audacia** entendida como acción emprendedora, atenta a las señales de los tiempos, en la toma de decisiones inéditas y valientes, en el enfrentamiento de lo nuevo, en la explotación de nuevas posibilidades y en la promoción de cambios;
  - b. **el Espíritu de Familia** comprendido como la afirmación de pertenencia a una familia de la cual emana el amor, la ayuda mutua, la alegría y la acogida al pluralismo

---

11 21 Capítulo General

12 Coordinación de Pastoral – Valores Institucionales – Provincia Marista de Rio Grande do Sul.

y a la diversidad, aceptando a todos como diferentes y complementarios;

- c. **la Espiritualidad** definida como la vivencia a partir del Evangelio, teniendo a María y a San Marcelino Champagnat como inspiradores de nuestra forma de ser y de actuar. La Espiritualidad es la fuerza motora que le da sentido y armonía a la vida, ilumina la comprensión del mundo y orienta a la persona en su relación con Dios, consigo misma, con las personas y con la naturaleza;
- d. **la Presencia** comprendida a partir de la búsqueda de un ambiente de armonía, cuidado y respeto, por medio de la presencia atenta y disponible en los ambientes en que se desarrolla la misión. También, se comprende como elemento importante de la pedagogía marista en la proximidad con las personas y en el cultivo de la relación de confianza;
- e. **la Sencillez** es definida como un estilo de vida sencilla en la esfera personal e institucional. También se traduce en la búsqueda por la autenticidad, permitiéndole al sujeto reconocer las propias potencialidades y limitaciones. Tiene como una de sus formas de manifestación el respeto por el otro;
- f. **la Solidaridad** se manifiesta por la sensibilidad a las necesidades de las personas, de modo especial las de los pobres y excluidos. También se manifiesta en el compartir de dones personales y de bienes materiales, en la promoción de la paz, de la justicia y de la vida, como señal de esperanza en el mundo;
- g. **el Amor al Trabajo** traducido como disposición y espíritu cooperativo en la realización del trabajo, desarrollando talentos y colocándolos al servicio del bien común. Entendemos que por medio del trabajo, se cumple la misión y se participa de la obra de la creación, colocando al sujeto como protagonista en la construcción de una sociedad justa y fraterna.

75. El documento *Misión Educativa Marista – un proyecto para nuestro tiempo*<sup>13</sup>, al tratar del estilo marista de educar, señala que el carácter mariano se sostiene sobre una visión integral, que promueve la integración y se propone conscientemente comunicar valores. La concreción de esa visión llevó a Marcelino Champagnat a desarrollar un abordaje pedagógico propio.

76. El director marista asegura el principio de Champagnat: *“para bien educar a los niños es necesario, antes de nada, amarlos de la misma forma”*. Los directivos son responsables por este legado al viabilizar la calidad educativo-evangelizadora entre los estudiantes, garantizando los Derechos Humanos y, entre ellos, el de-

---

13 (p. 55, 1998)

recho a la educación de calidad<sup>14</sup>. Este derecho es el portal para la conquista de los demás, teniendo en cuenta que la educación de calidad garantiza al ciudadano la comprensión y el uso de las posibilidades que le fueron dadas por el conocimiento, de forma solidaria, crítica y ética.

77. Al agregar a la misión del director marista la garantía de los Derechos Humanos es importante dejar claro, que se percibe esa garantía como una política progresista con ámbito global y con legitimidad local, lo cual significa, como aclara Sousa Santos<sup>15</sup> (1997, p.14), que no “existe condición global para la cual no consigamos encontrar una raíz local, una inmersión cultural específica”, sin olvidar que “[...] la globalización presupone la localización”. Ese concepto es importante para comprender que los derechos humanos apenas podrán desarrollar su potencial de emancipación si no se vuelven realmente multiculturales. El multiculturalismo lo asumimos desde una comprensión de la cultura como proceso intrínsecamente humano, que se construye en la relación entre las personas, integrando e incluyendo todos los diferentes modos de producir y significar la vida.
78. El multiculturalismo, en esa lógica, se vuelve una condición previa para una relación equilibrada y mutuamente potencializadora entre la competencia global y la legitimidad local, que constituyen, de acuerdo con Sousa Santos (p.19), los dos atributos de una política contra-hegemónica de derechos humanos para nuestro tiempo. En el diálogo intercultural, el intercambio no se hace apenas entre diferentes saberes, también entre diferentes culturas.
79. Dado el dinamismo y la complejidad de la misión de un director marista, vemos que la evangelización, por medio de una educación de calidad, llama y autoriza a la escuela a intervenir en sus vidas. El peso de la responsabilidad en el ejercicio de esa autoridad está basado en la tríada: fe, espiritualidad y amor. Proporcionamos, de acuerdo con el Hermano Sean Sammon (2006, p. 112), “[...] una educa-

---

14 O sentido dado, neste texto, ao termo-chave “educação de qualidade” requer uma pequena reflexão, para que o leitor não considere o termo redundante. O vocábulo “qualidade” está definido no Dicionário Aurélio como sendo a “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, que as distingue das outras e lhes determina a natureza” ou ainda como aquilo que define padrões de “superioridade, excelência”. Essa definição dá a entender que tal característica faz parte da natureza da educação. Infelizmente, o atributo qualidade ainda não aparece, no vocábulo educação, como dado presente ou permanente. Ainda, em regra, educação e qualidade são palavras que não estão fundidas uma na outra, por isso, usamos como distintivo a expressão “educação de qualidade”. Por outro lado, é importante não perder de vista que “qualidade é um conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço, veiculando-se às demandas e exigências sociais de um dado processo” (MEC - Documento de Referência da Conferência Nacional de Educação, 2009, p. 30).

15 SOUSA SANTOS, Boaventura. Por uma concepção multicultural de direitos humanos. Revista Crítica de Ciências Sociais, nº. 48, junho de 1997. Disponível em: [http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Concepcao\\_multicultural\\_direitos\\_humanos\\_RCCS48.PDF](http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Concepcao_multicultural_direitos_humanos_RCCS48.PDF) Acesso em: 05de abril de 2012.



ción holística a quien está bajo nuestros cuidados, buscando la formación de la mente, del cuerpo y del corazón. Anunciando personalmente la Buena Noticia y valiéndonos de la concepción comunitaria de Jesús, damos testimonio de generosidad a nuestros educandos y los auxiliamos a discernir los valores implícitos en sus actitudes, contribuyendo, así, para desarrollar su conciencia crítica en la elección de prioridades.”

80. En tal sentido, el director y la directora maristas deben orientar su ministerio (misión y gestión) para construir la excelencia académica desde el Evangelio y buscar una calidad educativa con los ojos del Fundador, promoviendo una teoría actualizada de aprendizaje a partir de una antropología cristiana que permita que los estudiantes aprendan a pensar, obtengan buenos resultados, respeten y promuevan la diversidad, y que crezcan en armonía humana y espiritual<sup>16</sup>.
81. Así, el gestor es un emprendedor que conoce las cuestiones internas de la Institución, que está atento a los escenarios externos y que tiene el compromiso de garantizar la perennidad, sostenibilidad y vitalidad de la misión educativa marista en la escuela.
82. Consideramos, además, que en el conjunto de las atribuciones pertinentes al oficio de gestor, se incluyen:
  - a. implementar las directrices y políticas institucionales, siendo cuidadores y sembradores de la misión institucional;
  - b. analizar escenarios internos y externos para presentar soluciones estratégicas;
  - c. planificar la organización y los procesos estratégicos de la escuela, además de acompañar, monitorear y evaluar los procesos y proyectos en desarrollo;
  - d. diagnosticar problemas de orden pedagógico, financiero y administrativo, e implementar soluciones, proyectos e innovaciones.
  - e. tomar y negociar decisiones, fundamentándolas en conocimientos actualizados sobre educación, evangelización y gestión;
  - f. planificar y emprender acciones que promuevan avances tecnológicos, pedagógicos y pastorales en el ambiente escolar;
  - g. garantizar la sustentabilidad económico-financiera de la escuela y la vitalidad de su misión educativo-evangelizadora;

---

16 (Varona, 2012)

- h. administrar el ambiente organizacional de la escuela, solucionando conflictos y garantizando un ambiente institucional marcado por el sentimiento de membresía, por la corresponsabilidad y por el espíritu de familia;
  - i. representar y garantizar los intereses institucionales en los espacios pertinentes y en la proposición de políticas públicas que impactan la misión, los servicios y los negocios;
  - j. velar por los valores, principios, imagen y por la marca institucional.
83. En tal sentido, los gestores son desafiados a ser personas de visión, a vivir el núcleo de los valores maristas y a orientar a los demás a vivirlos. Más que nadie, representan a Marcelino Champagnat para la comunidad educativa, conduciéndola con confianza y optimismo, animados por la espiritualidad apostólica marista.
84. Conforme dice el hermano Mariano Varona, “deben asumir la misión de hacer que la adhesión a Jesús y a su Evangelio sea motivación global, imprescindible, dominante en la organización y funcionamiento del Colegio”, constituyéndose en “profetas de un mundo nuevo, alineados al corazón de Dios y a los llamados de nuestro tiempo, siendo testimonio profético y audaz que provoque la humanidad e invite a esa misma humanidad a caminar rumbo a su utopía”.
85. Con ese espíritu invitamos a los Directores y Directoras Maristas a que lideren los procesos de gestión en sus escuelas para dar a conocer y amar a Jesús, al estilo de María, siendo Champagnat y María hoy.
86. Esta propuesta busca ser coherente con el llamado del vigésimo primer capítulo general en el sentido de “salir a nuevas tierras” y se valida en la medida en que su inspiración está dada por el carisma y la espiritualidad marista. La vinculación de un colegio marista con la comunidad está alineada con la misión y la visión que éste Capítulo general ha fijado para nuestro caminar hasta el 2017 (bicentenario del instituto). Debemos estar atentos a lo que nos dice el ambiente externo, con sus oportunidades y amenazas, para que nuestros centros educativos, sean proféticos y proactivos en las respuestas que damos a la Iglesia y la sociedad. Escuela y sociedad deben dialogar, deben escucharse, deben hablar, con el fin de responder asertivamente a los nuevos códigos del mundo en cambio. Nosotros, las redes maristas, locales, regionales e internacionales, seremos la clave estratégica, para ofrecer variadas alternativas de caminos efectivos de respuesta a los desafíos que la sociedad nos coloque. Un directivo debe tener claridad total sobre el sentido y responsabilidad social-política de una escuela marista.

# CAPÍTULO IV

## PRINCIPIOS DE LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS MARISTAS

### PRINCIPIOS QUE DEBEN ORIENTAR LA FORMACIÓN DEL DIRECTOR

87. A continuación se presentan algunos principios generadores que deben sustentar los procesos formativos de los directivos maristas. Al ser su misión muy compleja, este conjunto de principios expresan aspectos básicos a tener en cuenta en la formación inicial y permanente, y que se expresan transversalmente en los objetivos, contenidos y metodologías ubicadas en los planes concretos de las Unidades Administrativas.
88. La formación de los directivos:
- a. *Ayuda a fundamentar la vida, misión y espiritualidad marista.* El carisma marista es la fuente inspiradora de su ser y su acción, y a través de esta espiritualidad el directivo y su formación expresan de manera particular su identidad

evangélica, su seguimiento de Cristo y su servicio a la Iglesia. Es importante dar contextos e itinerarios claves que permiten dimensionar la importancia de este eje de formación, con las características de una espiritualidad mariana y apostólica, familia de Nazaret, el seguimiento de Jesús al servicio de la iglesia, como respuesta de Dios a la realidad social en que estamos insertos (véase anexo n°2).

- b. *Es un proceso continuo.*** Está enfocada en el crecimiento personal y se enriquece mediante el acompañamiento personal e institucional. Ofrece experiencias diferenciadas tanto en la formación inicial como en la permanente, para facilitar la adquisición de competencias funcionales, conductuales y vocacionales acordes a la misión marista.
- c. *Es integral y equilibrada.*** Se caracteriza por ser incluyente y respetuosa de las personas, y partir de las necesidades manifestadas por el director marista, tanto en su vida como en su misión, y por lo tanto, debe tener la adecuada flexibilidad y adaptación a la persona. La formación se adapta a la diversidad de los participantes y de sus contextos. Ofrece herramientas para el cuidado de uno mismo y el desarrollo de su inteligencia emocional. De manera integral, y con una visión actual de las necesidades del Instituto, cultiva las dimensiones de educación, evangelización, solidaridad y defensa de los derechos de los niños y jóvenes, y desarrolla los núcleos de lo marista, lo pedagógico, la gestión, la administración y lo humano. Tiene un enfoque holístico y global, y trata de alcanzar la calidad humana y espiritual de los directivos.
- d. *Es andragógica*** (por diferencia a pedagógica). Respeta los procesos de aprendizaje y la experiencia previa de los directivos como adultos y genera procesos activos de reflexión sobre la propia práctica y de aplicación del conocimiento a las realidades cotidianas. Debe superar la dicotomía entre la teoría y la práctica, y así como las barreras que impiden su integración. El Directivo Marista debe tener un proyecto de vida personal, un indicador que promueva su autoformación permanente, que permita humana y profesionalmente, cualificar el desempeño en su misión.
- e. *Es colaborativa.*** Privilegia las metodologías participativas y de creación colaborativa del conocimiento y de las prácticas directivas. Entre las opciones de esta colaboración, facilita la construcción y el trabajo en red en las experiencias formativas así como en los sistemas de acompañamiento y apoyo, con una escucha cualificada, que permita incluir a los que componen el mosaico de la escuela,

como protagonistas y constructores de una respuesta adecuada y atenta a las necesidades del mundo de hoy.

- f. *Facilita la concreción de un modelo de gestión.*** La formación se inspira y a la vez, inspira la reflexión, implantación o transformación del modelo de gestión escolar propuesto por cada Unidad Administrativa. Ayuda a favorecer instituciones dinámicas y bien gestionadas mediante la elaboración de un modelo actual de escuela, que toma en cuenta el espacio-tiempo actuales en la pastoral, la investigación y producción de conocimientos, la creatividad, la cultura, el aprendizaje político-ético-moral, la construcción del proyecto de vida y la evaluación continua de la calidad educativa.
- g. *Favorece la corresponsabilidad.*** La corresponsabilidad se fomenta mediante procesos de aprendizaje en gestión compartida-participativa y gestión sistémica. Para facilitarlos, se promueve su conceptualización y se ofrecen las herramientas para ejercer un liderazgo de servicio en la comunidad escolar.
- h. *Favorece la equidad y respeta la coeducación.*** La formación busca superar las inequidades en el acceso a las opciones formativas. Facilita además el reconocimiento de las realidades de género y coeducativas, presentes en el conjunto de los directivos/as de las obras maristas. El debe ser un actor promotor de miradas igualitarias, en la apuesta pedagógica de su establecimiento, que permita el crecimiento cognitivo y valórico de sus estudiantes, sin ningún tipo de discriminación y prejuicio en desarrollo de estos procesos educativos. La escuela marista debe ser la instancia privilegiada para contextualizar y vivenciar el mundo real. Nos educamos en comunión (hombres y mujeres) mediados por la realidad. Ser capaces de al hombre educarlo en la femineidad y viceversa, para un respeto mutuo y valoración de su dignidad por sólo el derecho de ser, comprendiendo las nuevas masculinidades y las nuevas feminidades.
- i. *Respeta los niveles de subsidiariedad.*** Toma en cuenta las realidades y recursos de las diferentes Unidades Administrativas así como las realidades a nivel de país o local. Reconoce la organización interna y favorece la búsqueda de soluciones locales y regionales.
- j. *Promueve el protagonismo de los niños y jóvenes en los centros educativos.*** La formación facilita las herramientas para mejorar las interrelaciones de los agentes educativos con los niños y jóvenes, y a reconocer que ellos son los protagonistas de la escuela y su razón de ser, a la vez que sujetos activos de la evangelización.

La formación ayuda a valorar la cultura juvenil y revisar constantemente la conexión entre sus necesidades y lenguajes con las ofertas y lenguajes institucionales. Debe incluir el enfoque de derechos humanos, en particular la Convención de los Derechos de la niñez.

**k. *Integra adecuadamente la misión y su gestión del director marista al servicio de la misión.*** El Liderazgo Directivo debe encauzar su tarea hacia la concreción de la Misión y Visión Colegial, que está permeada por las respectivas Misiones y Visiones del Instituto y de su Provincia. Es decir, esta autoridad debe enmarcarse en trabajar para el Reino de Dios, y no para pequeños reinos personales. Esto le puede suceder a cualquiera, y nuestras motivaciones pueden verse viciadas por elementos muy egocéntricos que queremos evitar.

89. Los gestores son desafiados a ser personas de visión, a vivir el núcleo de los valores maristas y a orientar los demás a vivirlos. Más que nadie, representan a Marcelino Champagnat para la comunidad educativa, conduciéndola con confianza y optimismo, animados por la espiritualidad apostólica marista. Estos, “deben asumir la misión de hacer que la adhesión a Jesús y a su Evangelio sea motivación global, imprescindible dominante en la organización y funcionamiento del Colegio” constituyéndose en “profetas de un mundo nuevo, alineados al corazón de Dios y a los llamados de nuestro tiempo, siendo testimonio profético y audaz que provoquen la humanidad e invite esa misma humanidad a caminar rumbo a su utopía”<sup>17</sup>.

90. Los N° 126 y 147 de la MEM indican: *“De manera especial, a los directivos de nuestras escuelas se les pide que sean personas con visión, que puedan proponer y testimoniar nuestros valores maristas y guiar a los demás para que vivan según ellos. Más que ningún otro, ellos son la figura de Champagnat en la comunidad escolar, animan y reflejan la espiritualidad apostólica marista con optimismo y confianza. Una tarea así exige de nosotros autenticidad, equilibrio y madurez, y nos lleva a un estilo de vida todavía más sencillo. Somos conscientes de que en muchas ocasiones nuestro esfuerzo no se verá recompensado por resultados inmediatos, ni tendrá reconocimiento oficial. Esa realidad inspira nuestra espiritualidad personal, basada en la convicción de que estamos haciendo la obra del Señor, con la esperanza puesta en lo que Él tiene prometido a los que trabajan “en su nombre”. Una espiritualidad de la Cruz y de la Resurrección en la que se reflejan las historias de sufrimiento que estos jóvenes viven y comparten con nosotros”.*

91. Uno de los peligros de toda gestión es que se quede en las cosas que son urgentes y a veces no tan importantes, descuidando las que son importantes pero que no

17 Agua de la Roca, n°135-150, página 73-78

nos apremian en un momento dado. El activismo de los directivos es un mal que quizás solucione los problemas diarios, pero que termina con el agotamiento de los dirigentes y el no cumplimiento de lo que se debe hacer por no tener una mirada de mediano y largo plazo. Muchas veces el éxito fácil nos nubla la vista y no somos capaces de mirar lo que sucederá más adelante y lo que pasa en las otras obras de cada país. Es por ello, que su gestión debe estar al servicio de la misión.

# CAPÍTULO V

## OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS MARISTAS DE AMÉRICA

92. Los objetivos de la formación de directivos se establecen con el fin de que las Unidades Administrativas maristas de América cuenten con propósitos comunes que orienten, tanto los procesos, como los resultados generales esperados de la formación de sus directivos. Se trata de objetivos que se pueden cubrir con programas formales impartidos por instituciones de educación superior, con cursos de educación continua o actividades provinciales, siempre que sean debidamente intencionados para ello.
93. Los objetivos tienen relación con los principios y se lograrán al considerar los componentes de los núcleos de formación: la definición, las competencias y los contenidos, con la posibilidad de evaluar la formación con los indicadores finales.



<p><b>NÚCLEO: LIDERAZGO CARISMÁTICO MARISTA</b></p>	<p><b>Indicadores</b></p>
<p>1. Fortalecer la identidad de los líderes de los centros educativos con la misión y espiritualidad marista, así como su compromiso cristiano, desde la contemporaneidad.</p>	<p>1.1 Fomentar un sentido vocacional en el ejercicio de liderazgo, a ejemplo Jesús, José, María y Champagnat.  1.2 Profundizar en una mirada crítica y ética, que permita renovar, adaptar y reorientar las acciones educativas a la luz del carisma y la misión marista.  1.3 Facilitar el acompañamiento personal y grupal, en el plano espiritual y profesional enfocado en comprender y discernir el discipulado de Jesús y la Misión Marista desde la contemporaneidad.</p>
<p><b>NÚCLEO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b></p>	<p><b>Indicadores</b></p>
<p>2. Desarrollar destrezas de planificación de centros educativos con un enfoque de trabajo colegiado, promoviendo la misión compartida. Desarrollar destrezas de planificación de centros educativos con un enfoque de trabajo colegiado, promoviendo la misión compartida.</p>	<p>2.1 Favorecer el diseño de la planeación a partir del conocimiento de la realidad mediante procesos de evaluación con informes diagnósticos.  2.2 Desarrollar competencias para la organización en cuanto a nombramiento de responsables y acompañamiento de la puesta en marcha de lo planeado.  2.3 Favorecer con anticipación la medición de resultados y la rendición de cuentas que retroalimente el quehacer de la comunidad educativa.  2.4 Favorecer el diseño, seguimiento y evaluación desde un enfoque colegiado.  2.5 Desarrollar una cultura de evaluación enfocada en la mejora continua.</p>
<p><b>NÚCLEO: POTENCIAL HUMANO Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b></p>	<p><b>Indicadores</b></p>
<p>3. Desarrollar visiones y destrezas en organización y gestión del potencial humano y ambiente organizacional que permitan cumplir la misión de evangelizar desde la educación en cada una de las obras educativas.</p>	<p>3.1 Desarrollar competencias para impulsar un ambiente donde se exprese el estilo marista de presencia, cercanía y espíritu de familia, en relaciones respetuosas e inclusivas de la diversidad.  3.2 Fortalecer las competencias administrativas, que permitan a los directivos y sus comunidades mejorar sus condiciones y alcanzar mayores niveles de autonomía, con conocimiento de la legislación laboral de su contexto.  3.3 Conocer nuevas posibilidades de asesoramiento, coordinación y seguimiento de trabajo colegiado.</p>

<b>NÚCLEO: PASTORAL</b>	<b>Indicadores</b>
4. Favorecer el desarrollo de competencias que permitan animar, orientar y dar seguimiento a la implementación de los procesos pastorales, que favorezcan un ambiente de evangelización en toda la comunidad educativa.	<p>4.1 Conocer y ser sensible a los procesos pastorales para que se lleven a cabo, en los centros educativos, de manera integral.</p> <p>4.2 Favorecer el compromiso para promover la misión de evangelizar desde la educación.</p> <p>4.3 Desarrollar competencias actitudinales que permitan motivar a todos los miembros de la comunidad educativa para colaborar en la misión de evangelizar desde la educación.</p>
<b>NÚCLEO: SOLIDARIDAD</b>	<b>Indicadores</b>
5. Favorecer la sensibilidad y el compromiso para promover la concientización para impulsar una cultura solidaria, inclusiva y pluralista, que permita actividades como el voluntariado.	<p>5.1 Favorecer en primer término la formación en valores enfocada a sentirse corresponsables en la construcción del Reino, un Reino de justicia y de paz.</p> <p>5.2 Impulsar en los proyectos curriculares una orientación a la transformación social, a la responsabilidad social, a la atención a los más vulnerables.</p> <p>5.3 Favorecer la implementación de un sistema real de coeducación dentro de los centros maristas para educar en equidad, atendiendo la promoción y defensa de los derechos humanos especialmente de los niños y niñas.</p> <p>5.4 Impulsar las experiencias de voluntariado y educación-servicio.</p>
<b>NÚCLEO: CURRICULAR</b>	<b>Indicadores</b>
6. Favorecer el liderazgo pedagógico y transformacional que anime, oriente y de seguimiento a la implementación del modelo curricular marista	<p>6.1 Favorecer el desarrollo de competencias para impulsar los proyectos educativos, con el fin de innovar con vistas a la mejora continuada.</p> <p>6.2 Favorecer el manejo y conocimiento adecuado y suficiente de la legislación de educación en su contexto.</p> <p>6.3 Fomentar el conocimiento y competencias del uso de las nuevas tecnológicas con el fin de optimizar su potencial al servicio educativo.</p>
<b>NÚCLEO: RECURSOS MATERIALES</b>	<b>Indicadores</b>
7. Favorecer el conocimiento de procesos administrativos para llevar a cabo de forma eficaz y eficiente el empleo de los recursos materiales, desde los criterios del Instituto respecto al uso evangélico de los bienes, y desde una visión integral y ecológica.	<p>7.1 Favorecer la responsabilidad del resguardo y administración del patrimonio institucional, a fin de garantizar la sustentabilidad del centro educativo.</p> <p>7.2 Favorecer el seguimiento de la administración de los recursos y de la planeación administrativa.</p> <p>7.3 Favorecer el aseguramiento, de que el personal responsable de la administración de los recursos materiales, cuente con formación técnica, sea confiable, responsable y se mantenga en dialogo con el equipo directivo.</p> <p>7.4 Impulsar una cultura del cuidado de recursos en función del respeto ecológico a la creación. Es la vivencia del uso evangélico de los bienes.</p>

# CAPITULO VI

## NÚCLEOS DE FORMACIÓN PARA EQUIPOS DIRECTIVOS MARISTAS

### CONTEXTUALIZACIÓN

94. Hoy como ayer, la persona, la familia, la escuela y toda la variedad de instituciones, son realidades que se ubican, inevitablemente, en una época y en un lugar determinado, reconocible y diferenciable de las demás. Pretender aprehender y visibilizar, en su totalidad, la dimensión tiempo-espacio, de cada una de ellas, es imposible. Por más esfuerzos, métodos y recursos que se destinen a esta tarea, sólo se lograrán hallazgos, parciales e incompletos.
95. Guy Bajoit, profesor emérito de la Universidad Católica de Lovaina, propone en el texto *“La dictadura del Gran ISA”*, una herramienta para tratar de entender, de manera más certera, los nuevos tiempos y lo que sucede en diversas regiones del planeta. El enfoque que da al tema, resulta iluminador para tomar conciencia, analizar y comprender éste recién inaugurado siglo XXI.

96. *Comparto con muchos sociólogos contemporáneos la creencia —indemostrable pero fecunda— de que las transformaciones en curso en las sociedades modernas occidentales no constituyen simples evoluciones o reformas progresivas que siempre han estado presentes, sino una mutación muy profunda que afecta la lógica misma de su funcionamiento. No se trata sólo de un conjunto de cambios “en el sistema”, sino un cambio “de sistema”, es decir, una mutación a la vez tecnológica, económica, política, social y cultural.*
97. Esta tierra no es el infierno ni el paraíso, tampoco se trata del fin del mundo. Estos no son tiempos de catastrofismo ni de optimismo ingenuo. Guy Bajoit en “todo cambia”, afirma que se trata de un cambio de mundo, no en el plano geográfico o físico, sino modificación en los referentes e imaginarios, que fueron pertinentes en épocas precedentes. Gilles Lipovetzky habla en términos de “la era del vacío”. El impacto ha sido doble, por una parte, las profundas transformaciones se extienden a los más variados ámbitos de la vida personal y social. Por otra, han sido cambios intempestivos, impredecibles, vertiginosos, con una fuerza y velocidad que supera, en muchos casos, la capacidad de percibirlos. En este mundo nuevo, personas, cultura e instituciones están en desequilibrio, en un piso que se percibe como inestable, con dificultad para re-conocerse, reubicarse o re-posicionarse en esta nueva situación.

## JUSTIFICACIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA

98. A continuación, se sugieren algunas de las razones que justifican la realización de un programa de formación para los Equipos directivos maristas. Cada una de ellas, actuando en forma conjunta, producen impacto directo o indirecto, en el proceso educativo. El listado no pretende ser completo, único ni definitivo. Puede considerarse más bien, como un mapa, para orientar y para mirar de manera “inteligente” (inte-legere: leer dentro y profundo, más allá de las apariencias), los desafíos que representa educar hoy a niños, niñas y jóvenes. También tiene la pretensión de ser un instrumento de indagación, que contribuya a identificar, las nuevas competencias que debe disponer y evidenciar un directivo educativo, a fin que los resultados de la gestión estén alineados con la Misión y Visión Marista en el mundo de hoy.

99. **Desde la tradición pedagógica marista.** La Guía del Maestro (1853) señala los principios y formas de hacer que debían caracterizar la labor docente de los primeros Hermanos. El texto, utilizando el vocabulario propio de la época, define una concepción de educación, el perfil de un educador, las características de la didáctica, la organización escolar y la forma de atender cada una de las áreas del conocimiento. En el siglo XXI, esos núcleos constitutivos de la acción educativa, se expresan con otras palabras, pero continúan siendo factores críticos, conservan la vigencia y pertinencia. El directivo marista es un profesional de la educación que se responsabiliza para que cada uno de esos núcleos esté presente y se gestione de manera efectiva. Y para el desempeño de este ministerio, se requieren competencias técnicas, funcionales y conductuales, que surgen del carisma educativo institucional.

100. **Desde las orientaciones del Instituto.**

a. *Desde la misión y espiritualidad compartida.* Hermanos y Laicos, juntos en la misión, también se constituye en un factor clave para el presente y futuro de la presencia educativa marista en los diversos lugares geográficos donde se evangeliza desde la educación.

b. *Desde la redimensión carismática de la misión directiva.* Mirar la gestión escolar desde esta perspectiva, implica un cambio de paradigma. Es insuficiente que el directivo focalice la atención en las labores administrativas. Tampoco basta con el cumplimiento formal y oportuno de las responsabilidades propias del cargo. En primer lugar, el desempeño de la labor docente en general y la directiva, en particular, se sitúan desde la perspectiva de la vocación de educador y directivo. En segundo término, se realiza con un sello carismático de animación y gobierno. En consecuencia, son otros los parámetros para la gestión de una obra educativa marista. Se trata, en definitiva, de responsabilizarse de que en el colegio, los procesos, el personal y las labores cotidianas estén alineadas con la misión institucional de: “dar a conocer a Jesucristo y hacerlo amar formando buenos cristianos y buenos ciudadanos”.

101. **Desde la formación continua.** Todo profesional que desempeñe en la actualidad tareas directivas, tiene el desafío insoslayable de actualizar, profundizar, articular los conocimientos teóricos y las prácticas, de manera permanente en la trayectoria profesional. La formación inicial debe ser pertinente y relevante para habilitar al desempeño laboral. La formación continua perfecciona, espe-

cializa y potencia la gestión. En términos de la Guía del Maestro, este ámbito del itinerario laboral lo expresa en términos de “la misión del educador cristiano, formación del futuro maestro y la formación del director marista a los maestros noveles”. Ya en los años iniciales del Instituto se concibe a la escuela como espacio de aprendizaje, producción de conocimiento y ejercicio de buenas prácticas de gestión.

102. **Desde el marco educativo nacional e internacional.** En la actualidad se vive una amplia gama de transformaciones al sistema escolar. A modo de ejemplo, se pueden mencionar algunos cambios ampliamente visibles en diversas regiones del mundo. Se están produciendo cambios en el marco organizativo y curricular, así como la incorporación de las tecnologías de la información que se instalan en y para las escuelas. Se proponen, por una parte, nuevos modelos didácticos a los docentes de aula y, por otra, se asigna un nuevo rol al/la estudiante como gestor de su propio aprendizaje. De manera creciente se están instalando sistemas de medición externa al colegio, tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional. Algunos de ellos se focalizan explícitamente en la evaluación de desempeño de la gestión y de la responsabilidad y rendición de cuentas públicas de los resultados, en la unidad educativa.
103. **Desde la perspectiva de los agentes educativos.** Estos años en palabras de Guy Bajoit, se está en presencia “de un nuevo sistema”. Un sistema en el que estudiantes, familias y educadores son simultáneamente actores y espectadores. Son actores cuando se ubican en el escenario, dando forma a las más diversas escenas y roles, y declamando parlamentos que visibilizan preguntas nuevas y en lenguaje desconocido. Son espectadores, cuando procesan las imágenes que desfilan delante de sus ojos, al recordar las escenas anteriores, pero que perciben sensaciones de vértigo respecto de las situaciones que intuyen pueden irrumpir cuando el telón se descorra. La certeza que se va instalando sutilmente en estos actores-espectadores, es que los modelos, formas, contenidos y comportamientos de ayer ya no son coordenadas útiles ni pertinentes.

## NÚCLEOS DEL PLAN DE FORMACIÓN

104. El plan de formación se estructura en seis núcleos que comprenden la gestión institucional, desde la particularidad de la animación y gobierno fundada en el carisma y misión marista. Cada núcleo, en tanto, está organizado en un cuadro que explicita la identidad, los elementos implicados, las expectativas de logro (estos tres primeros considerados como la identidad del núcleo), las competencias y los contenidos de formación que aborda. El esquema, además, permite visibilizar lo que es propio y distintivo de cada núcleo.
105. El primer componente define la **identidad** del núcleo y su especificidad.
106. El segundo identifica los **elementos implicados** directamente. Se reconoce la variedad de aspectos de los que se responsabiliza el directivo, en forma personal y en la interacción con el equipo de gestión.
107. El tercero se refiere a la **expectativa de logro**. Señala las metas a alcanzar en el proceso formativo y que dan dirección y sentido a la gestión de la institución escolar en clave de una misión y visión propia.
108. El cuarto identifica **las competencias** funcionales y conductuales, que incluyen elementos vocacionales en sí mismas. Se entiende por competencia el conjunto integrador de habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales que pueden y deben ser alcanzadas a lo largo del proceso formativo y que resultan imprescindibles para garantizar el desenvolvimiento personal, social, de misión y vocacional del director marista y su adecuación a las necesidades del contexto vital, así como para el ejercicio efectivo como “buen ciudadano y buen cristiano”.
109. El quinto incorpora los **contenidos de la formación**, de manera temática y articulados en núcleos similares.

# 110. NÚCLEO: LIDERAZGO CARISMÁTICO MARISTA

	Definición
Identidad	Se refiere al sello marista que está impreso en la gestión de una obra escolar, inspirada en el carisma y en la misión de evangelizar desde la educación. La tarea directiva se entiende como un ministerio, al que es llamado un educador con la finalidad de orientar y dirigir una comunidad educativa que evangeliza. La singularidad de esta labor proviene de ser asumida como un servicio de animación y gobierno, visible en la presencia y el acompañamiento de las personas y de los procesos, que se le confían al directivo marista. El desempeño del cargo y el cumplimiento de las responsabilidades que le son propias, están en coherencia con la intencionalidad de orientar y dirigir la obra como espacio de evangelización desde la educación.
Elementos implicados	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Identidad Institucional.</b> Explicita los principios inspiradores fundamentales que deben estar presentes en cualquier obra educativa y que surgen de la tradición pedagógica del Instituto.</li> <li><b>2. Modelo y marco de gestión.</b> Describe los procesos y las formas de actuar, en coherencia con la misión de evangelizar desde la educación.</li> <li><b>3. Itinerario de formación carismática.</b> Instala el sello institucional en cada uno de los procesos claves de gestión del personal (captación, selección, inducción, desarrollo y promoción profesional).</li> <li><b>4. Acompañamiento, supervisión y evaluación de desempeño.</b> Estrategias para el monitoreo y el crecimiento en los ámbitos personal, profesional y espiritual que caracteriza al estilo carismático de la gestión escolar.</li> </ol>
Expectativa de logro	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Responsabilizarse</b> que la obra educativa sea conducida por un equipo directivo, que visibiliza el estilo carismático de gestión en las formas de pensar, sentir y actuar en el desempeño del cargo.</li> <li><b>2. Atender a las necesidades</b> educativas de la Iglesia, de la comunidad local y de familias, con una oferta escolar evangelizadora de calidad.</li> <li><b>3. Dar continuidad al carisma marista</b>, en el tiempo y en los diversos lugares, donde ya existen obras educativas escolares y en las nuevas fundaciones que se emprendan.</li> </ol>

## Ejemplos de Indicadores de Formación de la Provincia en este núcleo

1. El directivo ha recibido formación en Patrimonio y Carisma Marista por parte de la Unidad Administrativa.
2. La Unidad Administrativa se ha preocupado de brindarle una formación complementaria a sus Directivos en Teología, Moral Cristiana y Doctrina Social de la Iglesia.
3. En la formación del directivo se enfatiza tanto en el ámbito evangelizador como educativo para tener eficientes herramientas para dirigir la obra como espacio de evangelización desde la educación.
4. La Unidad Administrativa tiene un itinerario de formación carismática, donde instala el sello institucional en cada uno de los procesos claves de gestión del personal (captación, selección, inducción, desarrollo y promoción profesional).
5. La Unidad Administrativa otorga herramientas y formación para acompañar, supervisar y evaluar el desempeño de sus interlocutores. Estrategias para el monitoreo y el crecimiento en los ámbitos personal, profesional y espiritual que caracteriza al estilo carismático de la gestión escolar.



Competencias	Contenidos de la formación
<p><b>Funcionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idoneidad personal requerida según el perfil del directivo a quien se le confía un cargo directivo.</li> <li>2. Cualificación profesional y trayectoria laboral en la institución.</li> <li>3. Ejercicio del cargo con criterios de autonomía responsable, responsabilidad compartida, creatividad y emprendimiento.</li> <li>4. Responsabilidad de la gestión ante los superiores del Instituto y hacia las autoridades y normas educativas del lugar.</li> </ol> <p><b>Conductuales y vocacionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento y evidencias de manejo de patrimonio marista para directores.</li> <li>2. Habilidades sociales observables a nivel del equipo de educadores, en las relaciones con las familias, estudiantes y organismos locales en los planos eclesiásticos y civiles.</li> <li>3. Animación y conducción de la comunidad educativa con énfasis en los valores maristas de sencillez, presencia, cercanía, espíritu de familia y amor al trabajo, y la espiritualidad del seguimiento de Jesús, en la comunidad eclesial.</li> <li>4. Disponibilidad para ser acompañado en el plano espiritual y profesional como manifestación de "Hermanos y Laicos, juntos en la misión".</li> <li>5. Desarrollo de un sentido vocacional marista.</li> <li>6. Disponibilidad para vivir una activa presencia entre los niños y jóvenes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Patrimonio Marista para Directivos. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Vida del Fundador y los primeros hermanos.</li> <li>b. Documentos y textos del Fundador y de la época fundacional.</li> <li>c. Documentos, textos y biografías de los Hermanos Superiores Generales.</li> <li>d. Vida de maristas destacados (beatos, venerables, mártires, fundadores,...) y sus claves de liderazgo.</li> <li>e. Documentos del Patrimonio (Capítulos Generales, documentos de la Congregación, Circulares...)</li> <li>f. Carisma y espiritualidad marista: amor a Jesús, amor a María, humildad, sencillez, modestia, amor al trabajo, sentido de misión, cercanía y presencia con los niños y jóvenes, amor a los pobres.</li> <li>g. Sentido vocacional marista: hermanos y laicos.</li> <li>h. Evangelizar desde la educación.</li> </ol> </li> <li>2. Atención al medio del destinatario y estudio de contexto sociocultural de la obra educativa. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cultura infantil y juvenil.</li> <li>b. Realidad familiar.</li> <li>c. Post-Modernidad y tendencias culturales emergentes.</li> </ol> </li> </ol>

6. La Unidad Administrativa a sus directivos les trabaja sus habilidades sociales observables para relacionarse con sus educadores, en las relaciones con las familias, estudiantes y organismos locales en el plano eclesiásticos y civiles.
7. La Unidad Administrativa promueve y forma en la animación y conducción de la comunidad educativa con énfasis en los valores de sencillez, presencia, cercanía, espíritu de familia y amor al trabajo.
8. La Unidad Administrativa otorga talleres y promueve estudios sobre el contexto sociocultural de la obra educativa (cultura infantil, juvenil; Realidad familiar; Post-Modernidad y familiar).

9. La Unidad Administrativa cuenta con espacios, personas y disponibilidad para acompañar a sus directivos en el plano espiritual y profesional como manifestación de "Hermanos y Laicos, juntos en la misión".
10. La Unidad administrativa ofrece experiencias que faciliten la conversión y una adhesión vital a la persona de Jesucristo, al estilo de María y Champagnat.
11. La Unidad administrativa cuenta con una propuesta de acompañamiento a los directivos desde la espiritualidad Marista.

# 111. NÚCLEO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

	Definición
Identidad	Corresponde a la metodología escogida para orientar y dirigir el colegio, alineándolo con la misión institucional, de evangelizar desde la educación. La conducción de la obra educativa se hace desde la perspectiva de "autonomía responsable y responsabilidad compartida" (Misión Educativa Marista, 111). Este modo de hacer es una herramienta para aunar voluntades, articular las acciones y hacer evidente el compromiso con el logro de los objetivos definidos en el Plan Estratégico Provincial. También es relevante por el modo en que concibe, integra y ejecuta, desde la habitualidad escolar, los procesos de planificación, organización, conducción, monitoreo, acompañamiento, supervisión y evaluación. Es una forma de hacer, que genera conocimiento e ilumina a los agentes educativos para la toma de decisiones oportunas y significativas para la misión y visión del centro educativo marista.
Elementos implicados	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Objetivos institucionales.</b> Explícita y visibiliza las metas que definen las autoridades de animación y gobierno a la luz de la misión y visión de cada obra educativa marista.</li> <li><b>Articulación de personas, procesos y condiciones.</b> Caracteriza a la sinergia que genera el plan estratégico, como forma de trabajo focalizado en metas, la coordinación entre los agentes, el empleo eficiente de los recursos, para generar las condiciones favorables para evangelizar desde la educación.</li> <li><b>Evaluación institucional.</b> Es la fuente que visibiliza y organiza la información que se produce en el interior y en el exterior del establecimiento. Identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan para evangelizar desde la educación, en este contexto de espacio y tiempo donde se inserta el colegio.</li> <li><b>Mejora continua e innovación.</b> Explorar los procesos para facilitar una mejora continua en el centro educativo y la búsqueda de innovación constante en todas las áreas de gestión y educación.</li> </ol>
Expectativa de logro	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Coherencia</b> entre la misión institucional y las personas, procesos y resultados que se evidencian en la tarea de evangelizar desde la educación.</li> <li><b>Claridad en las metas</b> y en la forma de trabajo, a nivel individual como agente educativo, así como en los equipos, respecto de las responsabilidades que le son propias.</li> <li><b>La mejora continua</b> instalada como cultura y actitud institucional respecto del contexto social y de la acción educativa que ofrece a niños, niñas y jóvenes del colegio marista.</li> </ol>

## Ejemplos de Indicadores de Formación de la Provincia en este núcleo

- La Unidad Administrativa ha formado a sus directivos en la herramienta de Planificación Estratégica como una forma de aunar voluntades, articular las acciones y hacer evidente el compromiso con el logro de los objetivos definidos en el Instituto y la Provincia Marista; y otorgarle solvencia en el diseño, instalación, monitoreo y evaluación de proyectos en el ámbito escolar.
- El Directivo producto de esta formación concibe, integra y ejecuta, desde la habitualidad escolar, los procesos de planificación, organización, conducción, monitoreo, acompañamiento, supervisión y evaluación, como una forma de hacer, que genera conocimiento e ilumina a los agentes educativos para la toma de decisiones oportunas y significativas para la misión y visión del colegio marista.
- La Unidad Administrativa promueve en sus directivos la articulación de personas, procesos y condiciones. Caracteriza a la sinergia que genera el plan estratégico, como forma de trabajo focalizado en metas, la coordinación entre los agentes, el empleo eficiente de los recursos, para generar las condiciones favorables para evangelizar desde la educación.
- En la formación de Planificación Estratégica, se tiene presente la "evaluación institucional", como fuente que visibiliza y organiza la información que se produce en el interior y en el exterior de las obras educativas. Identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan para evangelizar desde la educación, en este contexto de espacio y tiempo donde se inserta el colegio.

Competencias	Contenidos de la formación
<p><b>Funcionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evidenciar capacidad de organización de las personas, las tareas, los tiempos y las condiciones requeridas para el funcionamiento de una institución escolar.</li> <li>Conocimiento y experiencia de la metodología de planificación estratégica para instituciones escolares.</li> <li>Solvencia en el diseño, instalación, monitoreo y evaluación de proyectos en el ámbito escolar.</li> <li>Manejo de tecnologías de la información y comunicación aplicables a la planificación estratégica.</li> <li>Evidenciar una disposición favorable para la capacitación permanente en el área educativa.</li> <li>Desarrollar iniciativas de mejoramiento institucional y de innovación.</li> <li>Implicarse en un proceso continuo de aprendizaje institucional.</li> </ol> <p><b>Conductuales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Obtener y manejar información relevante del centro educativo y del entorno donde se inserta, como requisito para la toma de decisiones.</li> <li>Promover la creatividad, el pensamiento divergente y la capacidad crítica para la gestión escolar.</li> <li>Comunicarse asertivamente con las personas.</li> <li>Generar equipos, delegar tareas y monitorear sistemáticamente el proceso educativo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Modelos y metodología de Planificación Institucional, con visión estratégica, para centros educativos. <ol style="list-style-type: none"> <li>Modelos de diagnóstico y evaluación para instituciones escolares.</li> <li>Metodología de proyectos.</li> <li>Formulación de planes de mejora.</li> <li>Sistemas de monitoreo y evaluación de planes estratégicos.</li> <li>Procesos de cambio e innovación (gestión del cambio significativo)</li> <li>Aspectos claves de la legislación en el diseño estratégico de los centros educativos.</li> </ol> </li> <li>Actualidad educativa en la región y en el país propio: Tendencias locales en el diseño de centros educativos, funcionamiento, demandas y procesos externos de evaluación institucional.</li> <li>Desarrollo y mejora institucional: <ol style="list-style-type: none"> <li>Escuelas efectivas.</li> <li>Instituciones que aprenden.</li> <li>Educación de calidad.</li> <li>Educación en contextos de vulnerabilidad y pobreza.</li> </ol> </li> <li>Sistemas y tecnologías de información y comunicación, para el monitoreo del Plan Estratégico.</li> </ol>

- La Unidad Administrativa en la formación del directivo promueve que exista coherencia entre la misión institucional y las personas, procesos y resultados que se evidencian en la tarea de evangelizar desde la educación; que tenga claridad en las metas y en la forma de trabajo, a nivel individual como agente educativo, así como en los equipos, respecto de las responsabilidades que le son propias.
- Existe la mejora continua instalada como cultura y actitud institucional respecto del contexto social y de la acción educativa que ofrece a niños, niñas y jóvenes en el colegio marista.

- En la Unidad Administrativa se promueve y forma al directivo marista en creatividad, el pensamiento divergente y la capacidad crítica para la gestión escolar.
- La Unidad Administrativa actualiza a sus directivos en Normativa Educativa; Planes y Programas Oficiales; Reformas e innovaciones vigentes; Estatuto docente; Estatuto de la niñez y juventud.
- En los Directivos existe formación pedagógica en: escuelas efectivas; instituciones que aprenden; Educación de calidad; Educación en contextos de vulnerabilidad y pobreza; y Sistemas y tecnologías de información y comunicación.

## 112. NÚCLEO: POTENCIAL HUMANO Y AMBIENTE O

	Definición
Identidad	<p>Este núcleo de gestión fija la atención en las condiciones estratégicas del desempeño de la vocación docente y del clima organizacional pertinente para cumplir la misión de Evangelizar desde la Educación en cada una de las obras escolares.</p> <p>El desempeño de la profesión directiva se concibe como un ministerio al que son convocados todos los componentes de la comunidad educativa, en el ejercicio de las tareas propias y el cumplimiento de las responsabilidades asociadas al cargo. La invitación se dirige a las personas allí donde están y que tienen experiencias vitales, heterogéneas y multifacéticas. <i>“Somos respetuosos con el itinerario de cada uno. Hay espacio para los que se debaten en la duda y la incertidumbre espiritual; hay escucha y diálogo; hay sitio para todos”</i> (Agua de la roca, 114).</p> <p>El clima organizacional, en tanto, hace referencia a los vínculos que establecen las personas, como componente insoslayable para hacer posible la Evangelización y la Educación. Se evidencia en las actitudes y comportamientos, que singulariza una convivencia nutritiva y de comunicación efectiva entre los agentes educativos. Construye un ambiente escolar donde se expresa el sello marista de presencia, cercanía y espíritu de familia, en relaciones francas, tolerantes e inclusivas de la diversidad.</p>
Elementos implicados	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Instancias de participación y representación.</b> Son las instancias que generan sinergia entre las personas, las responsabilidades y los procesos implicados para evangelizar desde la educación.</li> <li><b>2. Canales de información e interacción.</b> Se refiere a los medios y estrategias pertinentes para dar a conocer y suscitar adhesión y compromiso con la misión institucional.</li> <li><b>3. Valores relacionales.</b> Es el conjunto de atributos de valor agregado que aporta el Evangelio y la educación a la relación entre los integrantes de la comunidad escolar. En palabras de San Marcelino, acogida, humildad, sencillez. En el contexto sociocultural del siglo XXI, tolerancia, inclusión y resolución pacífica de conflictos</li> </ol>
Expectativa de logro	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Valores evangélicos</b> como metas a alcanzar en el colegio marista. Evidenciar que los valores evangélicos están presentes en los estamentos, en los espacios, en las actividades y la forma particular en que las personas se conocen, relacionan y trabajan.</li> <li><b>2. Vivencia comunitaria</b> que da <i>“continuidad a la herencia recibida de los primeros hermanos, los cuales en torno a la buena Madre profundizaban el sentido de fraternidad, de la abnegación y de la entrega a los demás”</i> (Constituciones, 49).</li> <li><b>3. Promoción humana, profesional y espiritual</b> como consecuencia lógica del conocimiento profundo del otro, de las condiciones y posibilidades de las que está dotado, para incorporarlo a una tarea donde su perfil potencia la acción evangelizadora y educativa.</li> </ol>

### Ejemplos de Indicadores de Formación de la Provincia en este núcleo

1. A los Directivos de la Unidad Administrativa se les alinea en acompañar a las personas allí donde están y que tienen experiencias vitales, heterogéneas y multifacéticas. *“Somos respetuosos con el itinerario de cada uno. Hay espacio para los que se debaten en la duda y la incertidumbre espiritual; hay escucha y diálogo; hay sitio para todos”* (Agua de la roca, 114).
2. La Unidad Administrativa posee un itinerario formativo profesional para los directivos que actualice sus competencias y habilidades en el desarrollo de la misión y gestión marista.
3. La formación del directivo fomenta un buen clima organizacional, que se evidencia en las actitudes y comportamientos, que singulariza una convivencia nutritiva y de comunicación efectiva entre los agentes educativos. Construye un ambiente escolar donde se expresa el sello marista de presencia, cercanía y espíritu de familia, en relaciones francas, tolerantes e inclusivas de la diversidad.
4. La Unidad Administrativa le actualiza a sus directivos en canales de información e interacción, refiriéndose a los medios y estrategias pertinentes para dar a conocer y suscitar adhesión y compromiso con la misión institucional.

Competencias	Contenidos de la formación
<p><b>Funcionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia en habilidades sociales, asertividad y de comunicación correcta en forma verbal y por escrito.</li> <li>2. Generar confianza y credibilidad entre los/as agentes participantes y colaboradores de la comunidad educativa.</li> <li>3. Conocimiento personal del equipo de trabajo bajo su responsabilidad, capacidad para escuchar y orientar a las personas en el desempeño de las tareas propias del cargo.</li> <li>4. Responsabilizarse del cumplimiento cabal del Marco de Gestión del Personal.</li> <li>5. Capacidad de análisis de los procesos interpersonales y organizacionales implícita o explícitamente manifestados en la comunidad educativa.</li> </ol> <p><b>Conductuales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evidenciar en los comportamientos los valores institucionales de presencia, cercanía y espíritu de familia.</li> <li>2. Evidenciar la construcción de comunidad en el seno de la vida escolar.</li> <li>3. Relacionarse con las personas de manera franca, sincera y respetuosa.</li> <li>4. Capacidad para manejar conflictos y quejas en la comunidad educativa.</li> <li>5. Imparcialidad y objetividad para abordar de manera ecuánime e integral las situaciones que impactan negativamente el ambiente organizacional.</li> <li>6. Evidenciar interés y conocimiento del equipo profesional del colegio, así como del conjunto de actividades y procesos que se desarrollan.</li> <li>7. Generar las condiciones que contribuyan a la instalación de fraternidades de Champagnat entre los diversos componentes de la comunidad educativa.</li> <li>8. Desarrollar los valores relacionales maristas: fraternidad, acogida, presencia, sencillez, humildad, espíritu de familia.</li> <li>9. Propiciar una orientación de autodesarrollo en la formación del directivo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidades sociales y asertividad para directores. Relaciones humanas.</li> <li>2. Coaching aplicado a la educación (el directivo como educador).             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Teoría de grupos.</li> <li>b. Manejo de la ansiedad y de la impulsividad.</li> <li>c. Manejo de conflictos.</li> <li>d. Modelamiento de comportamientos.</li> <li>e. Mediación en ambientes escolares.</li> </ol> </li> <li>3. Instancias de participación y representación estudiantil en los colegios.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Instalación de redes de comunicación e información efectivas entre los diversos agentes educativos.</li> <li>b. Empleo y manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información.</li> <li>c. Instancias de representación y participación de estudiantes, familias, docentes, asistentes de la educación.</li> </ol> </li> <li>4. Valores relacionales maristas: fraternidad, acogida, presencia, sencillez, humildad, espíritu de familia.</li> </ol>

5. La Unidad Administrativa tiene evidencias que en su formación los valores evangélicos están presentes en los estamentos, en los espacios, en las actividades y la forma particular en que las personas se conocen, relacionan y trabajan.
6. En la Unidad Administrativa se desarrolla a los directivos en competencias referidas a habilidades sociales, asertividad y de comunicación correcta en forma verbal y por escrito.
7. La Unidad Administrativa facilita herramientas a sus directivos para el conocimiento personal de su equipo de trabajo, para desarrollar la capacidad de escuchar y

orientación de las personas en el desempeño de las tareas propias del cargo; para impulsar la capacidad de manejar conflictos y quejas en la comunidad educativa; para desarrollar la imparcialidad y objetividad a la hora de abordar de manera ecuánime e integral las situaciones que impactan negativamente el ambiente organizacional.

8. La Unidad Administrativa, como fruto de esta formación, espera generar las condiciones que contribuyan a la instalación de fraternidades de Champagnat entre los diversos componentes de la comunidad educativa.

# 113. NÚCLEO: EVANGELIZACIÓN Y PASTORAL

	Definición
Identidad	Hace referencia a los procesos pastorales, que se derivan como consecuencia lógica de la misión institucional, de Evangelizar desde la Educación, haciendo del colegio, una Iglesia de la vida. La dimensión de pastoral se centra en la persona de Jesucristo y en su Evangelio, vividos comunitariamente, al estilo de María. Estos procesos se orientan a acompañar las búsquedas de fe de niños, niñas, jóvenes y adultos, a fin de propender a la aceptación del Reino en cada uno de ellos. La acción pastoral en el contexto escolar, por medio de los agentes de pastoral, es una oportunidad de evangelización para toda la comunidad educativa, así como para las personas e instituciones ubicadas en el entorno del colegio. La acción pastoral, en cuanto expresión de la evangelización, influye en el ejercicio del currículo, la administración, la visión estratégica y las decisiones operativas.
Elementos implicados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Protagonismo de niños, niñas y jóvenes.</b> Se considera que los destinatarios de los planes y procesos pastorales, son atendidos como sujetos de Evangelización, con especial referencia a las formas de pensar, sentir y actuar.</li> <li>2. <b>Realización del Carisma y la Misión.</b> Es la relación con la comprensión de la vida escolar como espacio intencionado para evidenciar el sello evangelizador de la educación marista.</li> <li>3. <b>Formación de Directivos.</b> Da cuenta del itinerario formativo de Directivos en los ámbitos personal, profesional y espiritual enmarcada en una teología y eclesiología para laicos.</li> <li>4. <b>Articulación con la Iglesia local y actividades eclesiales.</b> Es cómo un directivo debe realizar una gestión con plena vinculación con la comunidad local, en especial con las instituciones de Iglesia, con el fin de llevar nuestros procesos y acciones de evangelización en forma articulada con las autoridades y movimientos eclesiales de nuestro entorno.</li> <li>5. <b>Animación de la cultura vocacional de la obra.</b> Dice relación con el compromiso que debe tener todo Directivo en animar y permitir los espacios para el desarrollo de un proyecto vital de sus estudiantes, con especial preocupación por aquellos que tengan una llamada a la vida religiosa.</li> </ol>
Expectativa de logro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La totalidad de la vida del colegio se concibe como experiencia de evangelización, que se dirige a todos los componentes de la comunidad educativa, allí dónde están en el camino de la fe.</li> <li>2. El colegio orienta un proyecto de vida que se diseña, en el marco de una cultura vocacional, desde el testimonio de los egresados y adultos significativos, para los niños, niñas y jóvenes de todo colegio marista.</li> <li>3. El contenido pastoral impregna el currículo escolar a fin de favorecer la integración de la fe, de la cultura y de la vida, de cada integrante de la comunidad escolar.</li> <li>4. Evangelizar desde La Educación que se evidencia en el compromiso con la vida, la justicia, la paz, promoviendo la cultura de la solidaridad, preferencialmente con los más necesitados.</li> </ol>

## Ejemplos de Indicadores de Formación de la Provincia en este núcleo

1. La Unidad Administrativa otorga una formación a sus Directivos en la dimensión de pastoral, que se centra en la persona de Jesucristo y en el Evangelio, vividos comunitariamente, al estilo de María. Estos procesos se orientan a situar y acompañar las búsquedas de fe de niños, niñas, jóvenes y adultos, a fin de propender a la aceptación del Reino en cada uno de ellos.
2. La Unidad Administrativa integra activamente el Carisma y la Misión, en la vida escolar como espacio que evidencie la evangelización actividad de la educación marista.
3. La Unidad Administrativa da cuenta del itinerario formativo de Directivos en los ámbitos personal y espiritual enmarcada en una teología y eclesiología para laicos.
4. La Unidad Administrativa actualiza a sus directivos, que la totalidad de la vida del colegio se conciba como experiencia de evangelización.
5. El contenido pastoral es conocido por los cuerpos directivos, a fin de favorecer la integración de la fe, de la cultura y de la vida, en cada sector de aprendizaje.
6. La Unidad Administrativa forma sus directivos en Evangelizar desde La Educación, que se evidencia en el compromiso con la vida, la justicia, la paz, promoviendo la cultura de la solidaridad, preferencialmente con los más necesitados.

Competencias	Contenidos de la formación
<p><b>Funcionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar el colegio evidenciando compromiso, creatividad y sensibilidad para promover la Misión de Evangelizar desde la Educación.</li> <li>2. Acreditar formación profesional acorde con el perfil de cargo en los ámbitos de pastoral educativa, teología para laicos, acompañamiento espiritual y psicología de la niñez e infancia.</li> <li>3. Demostrar, a través de las formas de pensar, sentir y actuar, comunión con la Iglesia y adhesión al Carisma Marista.</li> <li>4. Evidenciar la práctica del discernimiento para orientar la vida escolar y adoptar decisiones con criterios de fe.</li> <li>5. Actuar con responsabilidad y acuciosidad en la gestión de los procesos pastorales animados en el colegio.</li> <li>6. Facilitar itinerarios de formación humano-cristiano que desemboque en la realización personal de los destinatarios.</li> </ol> <p><b>Conductuales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilizarse que en el colegio se tengan instaladas experiencias, espacios, tiempos y el personal competente, para la ejecución del plan de acción pastoral.</li> <li>2. Garantizar la relación, participación y colaboración con las instituciones eclesiales en las que se inserta el colegio marista.</li> <li>3. Hacerse presente y colaborar en las animaciones pastorales que se realizan en el colegio.</li> <li>4. Promover en el equipo de gestión del colegio, que se evidencien actitudes y formas de proceder de adhesión y compromiso con la misión institucional de Evangelizar desde la Educación.</li> <li>5. Incentivar la constitución de fraternidades maristas de Champagnat, que proyecten el carisma marista en instancias más allá del ámbito escolar y la integración de los diversos agentes educativos-evangelizadores.</li> <li>6. Animar y fomentar la cultura vocacional de la obra.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Magisterio Eclesial       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Conferencia Episcopal Latinoamericana.</li> <li>b. Magisterio eclesial actual en diversas áreas, que afectan a la misión.</li> </ol> </li> <li>2. Fundamentos Pastorales:       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Teología Fundamental.</li> <li>b. Cristología y Mariología.</li> <li>c. Eclesiología.</li> <li>d. Moral de Discernimiento.</li> <li>e. Doctrina Social de la Iglesia.</li> <li>f. Teología y experiencias de espiritualidad.</li> </ol> </li> <li>3. En referencia a la Pastoral Educativa       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identidad y Misión de la Escuela Católica, como comunidad eclesial.</li> <li>b. Animación pastoral en contextos escolares.</li> <li>c. Psicología de la religiosidad en niños, niñas y jóvenes en etapa escolar.</li> <li>d. Cultura vocacional.</li> </ol> </li> <li>4. Desde la opción marista       <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pastoral Juvenil Marista.</li> <li>b. Modelo de Pastoral.</li> <li>c. Marco para la gestión pastoral de una comunidad educativa marista.</li> </ol> </li> <li>5. Desde una opción personal cristiana. Experiencias espirituales para formar buenos evangelizadores, desde una opción personal.</li> </ol>

7. La Unidad Administrativa acredita formación profesional acorde con el perfil del cargo en los ámbitos de pastoral educativa, teología para laicos, acompañamiento espiritual y psicología de la niñez e infancia.
8. La Unidad Administrativa alinea la práctica del discernimiento para orientar la vida escolar y adoptar decisiones con criterios de fe, y para actuar con responsabilidad y acuciosidad en la gestión de los procesos pastorales animados en el colegio.
9. En la Unidad Administrativa se responsabiliza de que cada colegio tiene instaladas experiencias, espacios, tiempos y el personal competente, para la ejecución del plan de acción pastoral.

10. En la Unidad Administrativa alinea a su personal directivo a garantizar la relación, participación y colaboración con las instituciones eclesiales en las que se inserta el colegio marista y hacerse presente y colaborar en las animaciones pastorales que se realizan en el colegio
11. La Unidad Administrativa promueve, en los equipos de gestión colegiales, las actitudes y las formas de adhesión y compromiso con la misión institucional de Evangelizar desde la Educación.
12. La Unidad Administrativa incentiva la constitución de fraternidades maristas de Champagnat, que proyecten el carisma marista en instancias más allá del ámbito escolar y la integración de los diversos agentes educativos-evangelizadores.

# 114. NÚCLEO: SOLIDARIDAD Y “PROMOCIÓN Y DEFENSA”

	Definición
Identidad	Da cuenta de un rasgo carismático característico y relevante de la Congregación Religiosa fundada, por San Marcelino Champagnat. Se evidencia en la opción preferencial por el más pobre, por los niños, niñas y jóvenes excluidos de los sistemas escolares tradicionales, y que además, demuestran ignorancia cultural, espiritual y religiosa. Está núcleo dentro del plan de formación continua del directivo, tiene el sello del desarrollo de la conciencia social y el compromiso con la justicia. En consecuencia, se instala en el currículum escolar, de manera sistemática y gradual, la educación en solidaridad, por medio de las experiencias de inserción de estudiantes en ambientes de pobreza, las actividades de servicio a los más necesitados, la reflexión-acción que conforman los planes y programas curriculares del colegio marista.
Elementos implicados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Compromiso explícito con los niños, niñas y jóvenes</b> en edad escolar, a fin de prevenir situaciones de desconocimiento y/o vulneración de los derechos que les corresponden por la dignidad de la persona.</li> <li>2. <b>Promoción de una cultura inclusiva</b>, pluralista, tolerante de la diversidad, promoviendo la conciencia y la transformación de toda forma de discriminación y segregación.</li> <li>3. <b>Promoción de una cultura de la solidaridad</b>, desde los alumnos más pequeños, gradual y vivencial.</li> <li>4. <b>Instalación de experiencias de voluntariado</b>, a fin que estas experiencias, sean oportunidad para expresar el liderazgo transformador cristiano.</li> </ol>
Expectativa de logro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evidenciar <b>criterios de juicio y repertorio de comportamientos</b> que hacen visible la apropiación del valor de la solidaridad en el entorno escolar, familiar y social donde se desempeña cada estudiante marista.</li> <li>2. Instalar e implementar un <b>itinerario de formación</b> y de expresión de la cultura solidaria orientado a estudiantes, familias, docentes y asistentes de la educación.</li> <li>3. Construir con los componentes de la comunidad una <b>cultura solidaria</b> que se hace presente en una argumentación sólida y relevante en Doctrina Social de la Iglesia, Responsabilidad Social de la Empresa, Defensa y protección de los derechos de la niñez y juventud y las Orientaciones de la Oficina de Solidaridad de la Congregación de los Hermanos Maristas.</li> </ol>

## Ejemplos de Indicadores de Formación de la Provincia en este núcleo

1. En la formación del directivo por parte de la Unidad Administrativa, se evidencia la opción preferencial por el más pobre, por los niños, niñas y jóvenes excluidos de los sistemas escolares tradicionales, Está núcleo dentro del plan de formación continua del directivo, tiene el sello del desarrollo de la conciencia social y el compromiso con la justicia.
2. En el proceso de formación de la Unidad Administrativa se instala en el currículum escolar, de manera sistemática y gradual, la educación en solidaridad, por medio de las experiencias de inserción de estudiantes en ambientes de pobreza, las actividades de servicio a los más necesitados, la reflexión-acción que conforman los planes y programas curriculares del colegio marista.
3. La Unidad Administrativa alinea a sus directivos a tener un compromiso explícito con los niños, niñas y jóvenes en edad escolar, a fin de prevenir situaciones de desconocimiento y/o vulneración de los derechos que les corresponden por la dignidad de la persona; además de tener una promoción de una cultura inclusiva, solidaria, pluralista, tolerante de la diversidad, promoviendo la conciencia y la transformación de toda forma de discriminación y segregación.
4. La Unidad Administrativa tiene instalado en su proceso educativo, experiencias de voluntariado, a fin de que éstas, sean oportunidad para expresar el liderazgo transformador cristiano.



# A DE LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS Y LOS JÓVENES”.

Competencias	Contenidos de la formación
<p><b>Funcionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilizarse de la presencia y ejecución de los procesos formativos de solidaridad definidos en el plan de acción del colegio.</li> <li>2. Disponer de formación personal, profesional y espiritual en el ámbito de solidaridad en contextos escolares</li> <li>3. Orientar la gestión del colegio con sensibilidad, capacidad ejecutiva para identificar a personas, contextos o acciones donde se evidencian comportamientos y/o actitudes contrarias a la solidaridad que promueve el Evangelio de Jesucristo</li> <li>4. Asegurar las condiciones profesionales, de financiamiento, equipamiento y de competencia para la promoción de la cultura solidaria en el contexto escolar y social donde se inserta el colegio marista</li> </ol> <p><b>Conductuales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evidenciar capacidad para identificar situaciones que contradicen el valor de la solidaridad en el colegio y en el contexto social donde se inserta.</li> <li>2. Promover en el colegio el plan de acción de solidaridad y discernir frente a las oportunidades que expresen conciencia social y compromiso con la justicia.</li> <li>3. Incentivar y hacerse presente en las experiencias solidarias que se ejecutan dentro y fuera del colegio, visibilizándolas ante la comunidad educativa.</li> <li>4. Comprometer la acción solidaria que promueva la Iglesia Local y/o las instituciones formales de ayuda a los más necesitados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desde el enfoque socio-político             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Informes de ONU en Desarrollo Humano.</li> <li>b. Estudios de pobreza en el Continente y en el país.</li> <li>c. Experiencias internacionales en protección de la niñez y juventud (Estatuto de la niñez y juventud, Brasil Programa Niños, niñas y jóvenes constructores de Paz, CINDE-ONU, Colombia</li> <li>d. Política pública para atender la pobreza.</li> <li>e. Instituciones educativas en el ámbito nacional con evidencias de atención de los más necesitados.</li> </ol> </li> <li>2. Desde la mirada eclesial             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Doctrina Social de la Iglesia</li> <li>b. Orientaciones Pastorales del Episcopado Nacional.</li> </ol> </li> <li>3. Según las orientaciones de la Congregación             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. XXI Capítulo General.</li> <li>b. Circulares del Superior General.</li> <li>c. Documentación Institucional.</li> <li>d. FMSI.</li> <li>e. Documento “Caminos de solidaridad marista en las Américas: niños, niñas y jóvenes con derechos”.</li> </ol> </li> </ol>

5. La Unidad Administrativa alinea a sus directivos a tener criterios de juicio y repertorio de comportamientos que hacen visible la apropiación del valor de la solidaridad en el entorno escolar, familiar y social donde se han situado; también el responsabilizarse de la presencia y ejecución de los procesos formativos de solidaridad definidos en el plan de acción del colegio; y disponer de formación personal, profesional y espiritual en el ámbito de solidaridad en contextos escolares.
6. La formación de los directivos de la Unidad Administrativa busca asegurar las condiciones profesionales, de financiamiento, equipamiento y de competencia para la promoción de la cultura solidaria en el contexto escolar y social donde se inserta el colegio marista.

# 115. NÚCLEO: CURRICULAR

	Definición
Identidad	<p>Explicita el modo como se concibe e implementa el Modelo Curricular Marista, en coherencia con la misión de Evangelizar desde la Educación, inserta en la habitualidad de la vida escolar. Está enfocado en las necesidades y urgencias de las múltiples infancias, adolescencias y juventudes, a modo de producir en sus contextos un estilo de educación significativa y que les garantice rutas formativas complejas, multirreferenciales, multiculturales, que faciliten la interacción e interconexión entre redes de saberes, conocimientos y valores necesarios para la comprensión e interacción con y en la sociedad contemporánea.</p> <p>Aborda el aprendizaje-enseñanza, como una estrategia que articula el diseño, planificación, instalación, monitoreo y evaluación, de los procesos organizacionales más apropiados, para que los/as estudiantes maristas alcancen el más elevado nivel de logro en los aprendizajes.</p>
Elementos implicados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar respuesta a las <b>preguntas básicas que estructuran el currículo</b>: qué, cómo, cuándo aprenden los/las estudiantes, así cómo y cuándo se evalúan dichos aprendizajes.</li> <li>2. Instalar el <b>Modelo Curricular</b> a nivel de aula, a fin de impregnar el proceso de aprendizaje-enseñanza con la misión institucional de Evangelizar desde la Educación.</li> <li>3. Instalar el Modelo Curricular de manera prioritaria en el 100% de los colegios que atienden niños, niñas y jóvenes con <b>alta vulnerabilidad</b>, así como en todas las demás obras educativas escolares del Sector.</li> </ol>
Expectativa de logro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alinear las prácticas de aprendizaje-enseñanza instaladas en el Modelo Curricular Marista con la misión institucional de Evangelizar desde la Educación.</li> <li>2. Generar indicadores que permitan evaluar niveles de logro respecto de la Evangelización de los componentes de la comunidad educativa.</li> <li>3. Evidenciar <b>mejoras en los niveles de logro</b> de aprendizaje en los/as estudiantes de los colegios vulnerables en todas las áreas que comprende la misión de Evangelizar desde la Educación.</li> <li>4. Incrementar los <b>indicadores de promoción y retención</b> que logran los/as estudiantes de los colegios vulnerables y no vulnerables, como evidencia de una educación de calidad que les capacita para la inserción social.</li> <li>5. Incentivar a los/as estudiantes que presentan altos niveles de vulnerabilidad, a la continuidad de estudios o a la inserción laboral como alternativas para la construcción de un proyecto de vida mejor sustentado y habilitador para la movilidad sociocultural.</li> </ol>

## Ejemplos de Indicadores de Formación de la Provincia en este núcleo

1. La formación del Directivo en la Unidad Administrativa sobre el área curricular considera el diseño, planificación, instalación, monitoreo y evaluación, de los procesos organizacionales más apropiados, para que los/as estudiantes maristas alcancen el más elevado nivel de logro en los aprendizajes.
2. La formación del directivo de la Unidad Administrativa da respuesta a las preguntas básicas que estructuran el currículo: qué, cómo, cuándo aprenden los/las estudiantes, así cómo y cuándo se evalúan dichos aprendizajes.
3. Las Unidades Administrativas tiene para formar a sus directivos un Modelo Curricular a nivel de aula, a fin de impregnar el proceso de aprendizaje-enseñanza con la misión institucional de Evangelizar desde la Educación.
4. La Unidad Administrativa busca alinear las prácticas de aprendizaje-enseñanza del Modelo Curricular Marista con la misión institucional de Evangelizar desde la Educación
5. En la formación busca generar indicadores que permitan evaluar niveles de logro respecto de la Evangelización de los componentes de la comunidad educativa.
6. Evidenciar con la formación de sus directivos mejoras en los niveles de logro de aprendizaje en los/as estudiantes de los colegios vulnerables en todas las áreas que comprende la misión de Evangelizar desde la Educación, e incrementar los indicadores de promoción y retención que logran los/as estudiantes de los colegios vulnerables, como evidencia de una educación de calidad que les capacita para la inserción social.

Competencias	Contenidos de la formación
<p><b>Funcionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evidenciar capacidad para el ejercicio de la docencia según los parámetros definidos en el Modelo Curricular Marista.</li> <li>2. Garantizar a cada estudiante vulnerable del colegio, que el aprendizaje es posible de alcanzar por todos/as, en las etapas de la niñez y juventud.</li> <li>3. Incentivar a los/as estudiantes a formular altas expectativas y alcanzar elevados niveles de logro, en coherencia con el Modelo Curricular.</li> <li>4. Lograr que cada estudiante, se reconozca como el principal responsable, de los aprendizajes descritos en la misión de Evangelizar desde la Educación.</li> <li>5. Capacidad de gestión del área curricular, articulándola, monitoreándola y evaluándola, a fin de diseñar e instalar innovaciones curriculares específicas y en el tiempo oportuno.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo Educativo de Evangelización desde la Educación             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pedagogía Marista.</li> <li>b. Procesos de aprendizaje-enseñanza.</li> </ol> </li> <li>2. Proyecto Curricular</li> <li>3. Modelo Curricular             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Teorías y fundamentos curriculares</li> <li>b. Organización y dinámica curricular</li> <li>c. Fuentes curriculares: psicopedagógica, filosófica, legal, sociológica y marista.</li> <li>d. Liderazgo curricular.</li> <li>e. Monitoreo curricular.</li> <li>f. Evaluación de la calidad del aprendizaje y del diseño curricular.</li> <li>g. Dimensión socio-política del currículo y la educación.</li> <li>h. Tendencias contemporáneas: ecología, cultura para humanizar, patrimonio marista.</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>Conductuales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitorear sistemáticamente la instalación del Modelo Curricular para disponer de información para la toma de decisiones.</li> <li>2. Animar a los/as docentes a implementar las etapas del Modelo Curricular, diseño, planificación, instalación, evaluación y alineados con los principios educativos institucionales.</li> <li>3. Asegurar que en el aula, se implemente, asegure y verifique el control de calidad de las estrategias de enseñanza, así como el monitoreo y evaluación periódica del proceso de instalación del Modelo Curricular.</li> <li>4. Sistematizar los informes de resultados internos y externos que obtienen los/as estudiantes a fin de orientar las prácticas didácticas más oportunas y pertinentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Nuevas tecnologías TICS</li> <li>5. Pensamiento crítico, creativo, lateral, innovador, divergente.</li> <li>6. Psicología del desarrollo</li> <li>7. Ciclos de aprendizaje</li> <li>8. Leyes y referencias legales:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Normativa Educativa.</li> <li>b. Planes y Programas Oficiales.</li> <li>c. Reformas e innovaciones vigentes.</li> <li>d. Estatuto docente.</li> <li>e. Estatuto de la niñez y juventud.</li> </ol> </li> </ol>

7. La Unidad Administrativa busca otorgar la capacidad de gestión a sus directivos del área curricular, articulándola, monitoreándola y evaluándola, a fin de diseñar e instalar innovaciones curriculares específicas y en el tiempo oportuno, y de monitorear sistemáticamente la instalación del Modelo Curricular para disponer de información para la toma de decisiones.
8. La Unidad Administrativa forma y anima a los/as docentes-directivos a implementar en sus colegios las etapas del Modelo Curricular, diseño, planificación, instalación, evaluación y que estén alineados con los principios educativos institucionales.

9. La Unidad Administrativa asegurara a través de sus capacitaciones que en el aula, se implemente, asegure y verifique el control de calidad de las estrategias de enseñanza, así como el monitoreo y evaluación periódica del proceso de instalación del Modelo Curricular.
10. La Unidad Administrativa requiere en su formación sistematizar los informes de resultados internos y externos que obtienen los/as estudiantes a fin de orientar las prácticas didácticas más oportunas y pertinentes.
11. La Unidad Administrativa actualiza a sus directivos en Normativa Educativa; Planes y Programas Oficiales; Reformas e innovaciones vigentes; Estatuto docente; Estatuto de la niñez y juventud.

# 116. NÚCLEO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

	Definición
Identidad	<p>Este núcleo de Gestión Administrativa Financiera, se responsabiliza del resguardo, utilización, administración del patrimonio institucional, a fin de dar garantías de viabilidad y sustentabilidad al colegio. El criterio general está definido por el uso evangélico de los bienes, a fin de contribuir al aprendizaje de los/as estudiantes en coherencia con la misión de <i>Evangelizar desde la Educación</i>.</p> <p>El presupuesto local, da cuenta de la variedad de necesidades que presentan las obras educativas escolares y se confeccionan y aprueban, conforme a las normas generales del Instituto, las definidas por las instancias de Animación y Gobierno del Sector y de cada obra en particular. Componen el presupuesto del colegio, los recursos asignados a infraestructura, tecnología, reparaciones, equipamiento, renovación de material, remuneraciones del personal, obligaciones legales, tributarias y financieras, a fin de contribuir al aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes del colegio marista.</p>
Elementos implicados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Disponibilidad de recursos</b>, según los requerimientos señalada en el presupuesto y que tengan impacto directo en brindar una educación carismática de calidad a todos/as los/as estudiantes.</li> <li>2. <b>Sistemas de control de gestión</b>, que permitan monitorear y revisar las cuentas en forma rápida, veraz y oportuna a fin de garantizar el buen funcionamiento de todos los colegios.</li> <li>3. <b>Idoneidad e integridad del personal</b>, demostrables por el nivel de formación alcanzado y por responder satisfactoriamente a la confianza depositada por la institución, en el desempeño de las tareas y responsabilidades que son propias del cargo directivo.</li> <li>4. <b>Criterio de eficiencia en el uso y administración</b> de todos los recursos que conforman el patrimonio institucional. Supone, además, generar todas las condiciones para lograr el aprendizaje en cada estudiante.</li> </ol>
Expectativa de logro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer a los niños, niñas y jóvenes un <b>colegio adecuadamente implementado</b>, que favorece el proceso de aprendizaje-enseñanza, con el uso de recursos tecnológicos y materiales adecuados, así como en un espacio físico seguro, limpio y en armonía con la naturaleza.</li> <li>2. <b>Optimizar el uso de los recursos financieros y contables</b>, a fin de tener gastos operativos normados para atender a una población escolar en condición de vulnerabilidad.</li> <li>3. <b>Llegar a incorporar el valor de la sencillez</b>, como criterio orientador del pensamiento y del comportamiento de todos/as los/as integrantes de la comunidad escolar.</li> <li>4. <b>Administrar los recursos naturales</b> disponibles en el entorno, con una sólida argumentación y con conductas que favorezcan la comunión con la naturaleza.</li> </ol>

## Ejemplos de Indicadores de Formación de la Provincia en este núcleo

1. La formación del Directivo en la Unidad Administrativa sobre el área de recursos materiales y financieros dará herramientas técnicas y humanas para el resguardo, utilización y administración del patrimonio institucional, a fin de dar garantías de viabilidad, sustentabilidad y uso evangélico de los bienes en el colegio.
2. La formación del directivo da respuesta al manejo conceptual y operativo del presupuesto del colegio, los recursos asignados a infraestructura, tecnología, reparaciones, equipamiento, renovación de material, remuneraciones del personal, obligaciones legales, tributarias y financieras, a fin de contribuir al aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes del colegio marista.
3. Las Unidades Administrativas tienen para formar a sus directivos un Sistema de control de gestión, que permitan monitorear y revisar las cuentas en forma rápida, veraz y oportuna a fin de garantizar el buen funcionamiento administrativo, financiero y económico de todos los colegios.
4. La formación de los directivos tiene contenidos que persigan consolidar la idoneidad e integridad del personal administrativo, demostrables por el nivel de formación alcanzado y por responder satisfactoriamente a la confianza depositada por la institución, en el desempeño de las tareas y responsabilidades que son propias del cargo directivo.

Competencias	Contenidos de la formación
<p><b>Funcionales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y ejecutar planes estratégicos para la gestión de los recursos materiales y financieros del colegio.</li> <li>Organizar los espacios educativos escolares, según los criterios pedagógicos definidos para niños, niñas y jóvenes.</li> <li>Generar espacios que favorezcan la construcción de un estilo de convivencia sano y seguro para los/as estudiantes, padres y madres, docentes, administrativos y personal asistente de la educación.</li> <li>Implementar los recursos tecnológicos y materiales actualizados y de alto impacto para el logro de aprendizajes en el área cognitiva y afectivo sociales en los/las estudiantes.</li> <li>Implementar y monitorear las herramientas tecnológicas de control de gestión para garantizar el adecuado funcionamiento del colegio.</li> <li>Manejo a nivel de usuario de las aplicaciones financieras y contables de un colegio.</li> <li>Desarrollar una perspectiva de uso evangélico de los bienes en la organización escolar.</li> </ol> <p><b>Conductuales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Organizar y supervisar los resultados del desempeño financiero de los colegios.</li> <li>Resguardar la viabilidad y promover el desarrollo sustentable de la obra educativa.</li> <li>Favorecer el alineamiento y gestión financiera y contable del colegio, con las instancias de animación y gobierno de la Provincia.</li> <li>Identificar y analizar la existencia de relación entre los niveles de aprendizaje alcanzados por los/as estudiantes y los resultados financieros institucionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento y manejo del plan de negocios referido a una institución escolar.</li> <li>Gestión de resultados contables y financieros de la institución escolar.             <ol style="list-style-type: none"> <li>Manejo presupuestario.</li> <li>Flujo de ingresos.</li> <li>Provisión de gastos.</li> <li>Flujo de caja.</li> </ol> </li> <li>Normativa vigente.             <ol style="list-style-type: none"> <li>Normativa contable y financiera.</li> <li>Legislación laboral y docente.</li> <li>Marco de Gestión de los colegios maristas.</li> </ol> </li> <li>Diseño y planificación estructural de los colegios.</li> <li>Doctrina social de la Iglesia y uso evangélico de los bienes</li> </ol>

- La Unidad Administrativa busca alinear con su formación a sus directivos en la optimización del uso de los recursos financieros y contables; en la normativa contable y tributaria; en administrar responsablemente los recursos disponibles; y también el incorporar el valor de la sencillez, como criterio orientador del pensamiento y del comportamiento de todos/as los/as integrantes de la comunidad escolar.
- Evidenciar con la formación de sus Directivos que son capaces de: Diseñar y ejecutar planes estratégicos para la gestión de los recursos materiales y financieros del colegio; Organizar los espacios educativos escolares, según los criterios pedagógicos definidos para niños, niñas y jóvenes; generar espacios que favorezcan la construcción de un estilo de convivencia sano y seguro para los/as estudiantes, padres y madres, docentes, administra-

- tivos y personal asistente de la educación; implementar los recursos tecnológicos y materiales actualizados y de alto impacto para el logro de aprendizajes en el área cognitiva y afectivo sociales en los/las estudiantes.
- La Unidad Administrativa busca otorgar la capacidad de gestión a sus directivos del área recursos materiales y financieros de organizar y supervisar los resultados del desempeño financiero de los colegios; resguardar la viabilidad y promover el desarrollo sustentable de la obra educativa; favorecer el alineamiento y gestión financiera y contable del colegio, con las instancias de animación y gobierno de la Provincia y el Sector; e identificar y analizar la existencia de relación entre los niveles de aprendizaje alcanzados por los/as estudiantes y los resultados financieros institucionales.

# CAPÍTULO VII

## PAUTAS PARA UNA METODOLOGÍA DE LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS

117. Todo proceso formativo se orienta a partir de los criterios, los objetivos y los contenidos desarrollados en el modelo formativo. Para alcanzarlos, se vuelve necesaria la selección acertada de una metodología ajustada a los fines de la formación. Por metodología, se entiende el camino o proceso que se ofrece a los directivos, y que están organizados de manera sistemática e intencional para facilitar su aprendizaje. Involucra la elección de procedimientos y planes de acción, actividades y recursos, en base a las variables propias de los directivos y del proceso mismo de aprender.
118. En el caso de los directivos y con los niveles complejos de conocimiento que requieren, es importante enfatizar en aquellas metodologías que favorezcan el desarrollo del pensamiento crítico y del aprendizaje autónomo. También, enfatizará la utilización de métodos centrados en los participantes y que enfatizan la responsabilidad sobre su propio aprendizaje. La metodología deberá generar un aprendizaje más profundo, significativo y duradero, y facilitar su transferencia a contextos más heterogéneos. En este sentido, y sin agotar la discusión al respecto, deberá responder a dos elementos básicos: primero, los resultados del aprendizaje cognitivo, competencial, identitario

y vocacional, y segundo, las características constructivistas y socio-cognitivas del aprendizaje de los adultos o andragogía<sup>18</sup>.

119. En esta metodología, el directivo asume así un papel más activo en:
  - a. la construcción y reconstrucción de su conocimiento.
  - b. la interacción activa con los espacio-tiempos escolares, los escenarios actuales y futuros en los que debería intervenir con su liderazgo.
  - c. la práctica colaborativa y cooperativa de aprender.
  - d. el intercambio de experiencias y conocimientos de manera fluida.
  - e. el desarrollo integral de su liderazgo de servicio.
120. Es importante, finalmente indicar que la elección de las metodologías deberá asegurar la mejor efectividad y eficiencia en la adquisición de módulos formativos complejos.
121. Dentro de los niveles de la formación, se pueden identificar dos grandes tipologías: los programas formales e informales. Los segundos se caracterizan por tener diseños formativos sin reconocimiento académico oficial y poseen una variedad temática muy diversa, para explorar y consolidar procesos y contenidos específicos de la gestión y animación educativa y carismática de los centros. Los programas formales poseen un reconocimiento académico oficial y tienen grados como diplomado, licenciatura, postgrado, maestría o doctorado. Para estos grados, la formación de los directivos debería tener en cuenta el énfasis en su especificidad, particularmente asegurando una adecuada exposición a los contenidos de liderazgo, administración, gestión educativa e identidad institucional. Tanto para las iniciativas formales como informales, la Unidad Administrativa puede estructurar o facilitar alguna de las siguientes modalidades de implantación: presencial, semipresencial, a distancia,

---

18 Andragogía es la ciencia y el arte que, estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización. [Alcalá, A. (1997). *La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada*. Citado por Cazau, P. (2001) en: *Andragogía*, [www.uady.mx](http://www.uady.mx); p:2]. Kraft (1995) menciona algunas características: a. Los adultos se comprometen a aprender cuando los métodos y objetivos se consideran realistas e importantes y se perciben con utilidad inmediata; b. El aprendizaje de adultos tiene siempre una implicación personal que deriva en desarrollo, autoconcepto, preocupación, juicios, autoeficacia; c. Los adultos desean tener autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje, es decir, quieren implicarse en la selección de objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones; d. Los adultos se resisten a aprender en situaciones que creen que ponen en duda su competencia o se vean impuesta; e. La motivación de los adultos para aprender es interna; lo que se puede hacer es animar y crear las condiciones que promuevan lo que ya existe en los adultos; f. El aprendizaje adulto se fomenta mediante conductas y actividades de formación en las que se demuestre respeto, confianza y preocupación por el que aprende. [Kraft, N. (1995). *The Dilemas of Deskilling: Reflections of a Staff Developer*. *Journal of Staff development (EU)*, vol. 16, n. 3, p. 31–35].

formación en-línea y modalidades mixtas. De la idoneidad y efectividad de cada de una de estas modalidades, la Unidad Administrativa deberá sopesar con detenimiento la mejor opción que asegure la calidad y la viabilidad de la formación de sus directivos.

122. Para facilitar tanto la diversidad como la adaptación a diferentes realidades, se presentan a continuación algunas sugerencias:

<b>Metodologías para la formación</b>	<b>Orientación</b>
1. Aprendizaje cooperativo/ colaborativo	Metodologías de aprendizaje que surgen a partir de la colaboración o cooperación en grupos que comparten espacios de discusión o realización de trabajos.
2. Comunidades de aprendizaje	Metodología de aprendizaje con dinámica comunitaria, centrada en actuaciones educativas dirigidas a la solución de problemas y al intercambio entre miembros que comparten necesidades e intereses comunes.
3. Redes de aprendizaje	Las redes de aprendizaje son redes sociales en línea mediante las cuales los participantes comparten información y colaboran para crear conocimiento.
4. Presentación/Foros de buenas prácticas (internas/externas)	Metodología fundamentada en la presentación o conocimiento directo de buenas prácticas o prácticas exitosas realizadas en otros medios o contextos.
5. Talleres con diferentes temas	Experiencia teórico práctica con la finalidad de obtener un dominio aplicado de ciertos conocimientos o procesos.
6. Ensayos reflexivos	Redacción de extensión media o amplia de temas particulares, debidamente argumentados y sintetizados.
7. Investigaciones	Conducción de procesos cualitativos o cuantitativos para inquirir aspectos particulares de la realidad o el conocimiento.
8. Aprendizaje basado en problemas	Metodología que concentra la integración del aprendizaje en la resolución creativa de problemas de diversa índole.
9. Aprendizaje basado en proyectos	Metodología centrada en la ejecución de un proyecto, que parte de una realidad y busca una transformación.
10. Producción bibliográfica	Redacción y publicación de libros o artículos.
11. Producción de innovaciones educativas	Investigación, conceptualización e implantación de innovaciones en escenarios educativos.
12. Simulación y juego	Técnica proyectiva para la comprensión basada en las interacciones lúdicas o en utilización de modelos dramatúrgicos.
13. Contratos de aprendizaje para el trabajo autónomo	Supone una re-ordenación de las relaciones alumnado-profesorado en base a un documento escrito en el que se explicitan una serie de compromisos previamente negociados para el trabajo autónomo.



14. Pasantías	Situar el aprendizaje en un contexto alterno para ser transferido al propio entorno, donde se desempeña el director.
15. Estudio de casos	Metodología cualitativa centrada en una problemática específica para ser analizada a profundidad y con una propuesta de solución o explicación.
16. Cursos específicos	Cursos con temática propia.
17. Conferencias	Explicaciones o ponencias de expertos.
18. Exposición y lectura magistral	Explicaciones o ponencias de personalidades muy especializadas en su campo de conocimiento.
19. Coaching	técnica de dirección, instrucción y capacitación de una persona o un grupo de ellas, por parte del "coach" o entrenador, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.
20. Acompañamiento	Servicio de apoyo, parte del estilo marista, desde la cercanía, que ayuda a la orientación a nivel personal.
21. Evaluación	Formas de evaluación para los directores: autoevaluación, coevaluación, hetero-evaluación y evaluación de resultados.

123. Las metodologías presentadas ayudan a tener una visión de las opciones que una Unidad Administrativa puede utilizar para dar variedad y profundidad a su modelo formativo. En este sentido, tanto la elección como la implantación de las opciones metodológicas representan una de las decisiones más serias que se deben afrontar en el diseño.

# CONCLUSIÓN



124. La Formación de los Directivos maristas constituye un elemento clave en la animación carismática y profesional para orientar la siempre perenne meta del Instituto: “Dar a conocer y amar a Jesucristo”.
125. La reflexión propuesta en el actual documento ayudará a las Unidades Administrativas y a los diseñadores de programas de formación de directivos a crear una identidad y visión común en el conjunto de la América Marista. Mediante el esfuerzo desarrollado en el diagnóstico y el Primer Encuentro Continental de formación de directivos, se han logrado identificar los elementos claves para facilitar un documento orientativo, con la esperanza de que sea de beneficio para cada una de las Unidades Administrativas de la América Marista.
126. Como conclusiones emergentes, podemos identificar:
  - a. La necesidad, expresada en el diagnóstico, de tener programas integrados de formación específica para la misión del directivo y para el cultivo de su identidad y espiritualidad marista.

- b. La urgencia de responder a las llamadas contemporáneas, mediante la actualización de los contenidos formativos de los directivos y de las acciones prácticas de transformación en los centros maristas. El liderazgo resultante deberá responder a las llamadas de los niños, adolescentes y jóvenes, a las intuiciones del Instituto, a las necesidades sociales de nuestros países y regiones, para garantizar una educación significativa, transformadora, intercultural y servicial.
- c. La contemporaneidad requiere un esfuerzo constante de creatividad, emprendimiento, atención a los pobres y excluidos y opciones éticas para unirnos a las fuerzas de crecimiento social y para mitigar los antivalores opuestos al Evangelio existente hoy en nuestras realidades. La capacidad de visualizar, diseñar y concretar transformaciones en estructuras, servicios, programas, desarrollo humano y espiritualidad, debería ser una fortaleza constante en la reflexión y las opciones de los directivos maristas. Las respuestas a estas demandas sociales y eclesiales se construye junto a una identidad carismática marista bien desarrollada y actualizada constantemente.
- d. La formación de los directivos refuerza el papel, el aporte y la misión de la escuela marista en nuestras sociedades actuales. Este aporte no debe ser secundario sino de primer orden, para ofrecer a nuestros destinatarios una educación de calidad y profundidad, en sintonía con nuestro legado carismático.
- e. La misión del directivo, como imagen de Champagnat en su centro educativo, recobra una importancia sustantiva para desarrollar las dimensiones de una comunidad dinámica, integradora y vital. Las posibilidades que acompañan su misión requieren una renovada acción de liderazgo y espiritualidad, que reflejen una formación bien afianzada y continua.
- f. Los núcleos de formación más importantes para los directivos, que emergen de la reflexión del Primer Encuentro de Formación de Directivos, y del desarrollo posterior de este documento son: la identidad y carisma marista, la gestión curricular, la gestión pastoral, la gestión de recursos/potencial humano y el clima organizacional, la gestión institucional y la gestión de recursos materiales.
- g. En los planes de formación, es importante destacar no solo los contenidos, sino los objetivos, estrategias, metodologías, principios fundamentales y la propia secuencia curricular. La calidad de los planes se cifra en atender las características propias de este grupo de líderes maristas, sus necesidades y la visión de futuro de las instituciones y Unidades Administrativas. El cuidado de la experiencias de

formación derivará en el éxito y el logro de los propósitos de la misma, tanto para los participantes como para el Instituto en América.

127. Con la mirada en anteriores conclusiones, el presente documento tiene una prospectiva de futuro. Se indican algunos elementos básicos de la misma:
  - a. Las líneas orientadoras pretenden ayudar a cada Unidad Administrativa a formular, adoptando o adaptando, los elementos básicos diseñados en este documento. Así, se podrán facilitar la creación de escenarios formativos similares para crear un sustrato común entre los directivos de las Américas.
  - b. Los núcleos formativos se podrán integrar en iniciativas formales e informales de cada Unidad Administrativa para completar lo existente, reforzar lo que ya se tiene y crear nuevas opciones.
  - c. La propuesta actual permitirá establecer alianzas y programas colaborativos para maximizar y mejorar las opciones locales. Mediante estos medios, los aportes existentes favorecerán a aquellos directivos y unidades administrativas con menos posibilidades, y permitirán seguir mejorando las que ya poseen estructuras más sólidas de formación. Estas iniciativas favorecerán la internacionalidad de la Misión y potenciará el trabajo en red.
  - d. La identificación del modelo de formación derivará en futuros diálogos y nuevas posibilidades para garantizar la continuidad, creatividad y diversidad de la presencia marista en el Continente americano. Mediante la colaboración y construcción común, se podrá generar una nueva concepción de lo que significa ser directivo marista en nuestra realidad, ayudará al intercambio de experiencias y visiones, y facilitará orientaciones de mejor calidad, de cara al futuro.
  - e. La misión de Hermanos y laicos maristas se continuará integrando de manera armónica y con similares posibilidades, con fin de hacer efectivo el principio de vocaciones maristas diversas en el ejercicio de la misión de evangelizar mediante la educación.

## BIBLIOGRAFÍA

BOFF, Leonardo. *Tempo de Transcendência – O Ser Humano como um Projeto Infinito*. Río de Janeiro: Sextante, 2000.

BRASIL. *Estatuto del Niños y del Adolescente*.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 50ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

FURET, Jean Baptiste. *Vida de José Bento Marcelino Champagnat*.

GALUZZI, Sandro. *O Evangelho de Mateus – uma leitura a partir dos pequeninos*. Comen-  
tário Bíblico Latino-Americano. São Paulo: Fonte Editorial, 2012.

## SITIOS WEB

SOUSA SANTOS, Boaventura. *Por uma concepção multicultural de direitos humanos*. Dis-  
ponible en [http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Concepcao\\_multicultu-  
ral\\_direitos\\_humanos\\_RCCS48.PDF](http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Concepcao_multicultu-<br/>ral_direitos_humanos_RCCS48.PDF) Consultado el: 03 junio 2012

## DOCUMENTOS Y PUBLICACIONES

INSTITUTO MARISTA. *Caminhos de solidariedade nas Américas: crianças e jovens com  
direitos*. Brasil 2013.

INSTITUTO MARISTA. *Com Maria, ide depressa para uma nova terra*. Documento del  
XXI Capítulo General. Roma, 2009.

INSTITUTO MARISTA. *Ecos de Mendes*. Documento de la 1ª Asamblea Internacional  
de la Misión Marista. Brasil, 2007.

INSTITUTO MARISTA. *Em seus braços ou em seu coração*. Roma, 2009.

- INSTITUTO MARISTA. *Em torno da mesma mesa*. Roma, 2009.
- INSTITUTO MARISTA. *Evangelizadores entre jovens*. Roma, 2011.
- INSTITUTO MARISTA. *Missão Educativa Marista – um projeto para o nosso tempo*. Roma, 1998.
- LYOTARD, Jean François. *A condição pós-moderna*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2002.
- MORAES, João Francisco Regis de. *Ética, Autoridade e Cidadania*. Belo Horizonte: Dois Pontos. V.2, n.23:5-11, Verano/95.
- MORAES, Maria Cândida. *Ecologia dos saberes*. Instituto Antakarana, 2008.
- MORAES, Maria Cândida; TORRE, Saturnino de la. *Sentipensar*. Fundamentos para reencantar a educação. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MORIN, Edgar. *Elogio de la metamorfosis*. El País, 21.08.2010.
- Murad, Afonso. *Maria, toda de Deus e tão humana*. Compêndio de Mariologia. São Paulo: Paulinas, Santuário, 2012.
- Murad, Afonso. *Intercongregacionalidad, redes y sociedades. Una visión transversal*. In Revista Testimonio, nº 247, 2011.
- NARANJO, Cláudio. Educando a pessoa como um todo para um mundo como um todo. In: RESTREPO, Luís Carlos. *O direito à ternura*. Trad. Lúcia M. Endlich Orth. Petrópolis - RJ: Vozes, 1998.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. 1948.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. *Convención Internacional de los Derechos del Niño*. 1989.
- PROJETO EDUCATIVO DO BRASIL MARISTA – nosso jeito de conceber a Educação Básica. UMBRASIL, 2000.
- PROVÍNCIA MARISTA DO RIO GRANDE DO SUL. *Valores institucionais*. Documento de la Coordinación de Pastoral, 2006.
- SAMMON, Irmão Seán D. (Superior General). Tornar Jesus Cristo conhecido e amado. A Vida Apostólica Marista hoje. *Circular*. Instituto dos Irmãos Maristas, Volume XXXI,

nº. 3, 6 de junio, 2003

SENGE, Peter; et al. *Presença. Propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007.

SOUSA SANTOS, Boaventura. Por uma concepção multicultural de direitos humanos. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº. 48, junio de 1997.

UMBRASIL. *Diretrizes da Ação Evangelizadora para o Brasil Marista*. No prelo.

UMBRASIL. *Plano de formação marista*. Brasília, 2010.

# ANEXOS



A continuación se presentan dos reflexiones sobre la Misión del Directivo y las llamadas de la Escuela hoy, que serán un insumo necesario para iniciar procesos de reflexión y enriquecimiento a las nuevas miradas que debemos tener hacia el Directivo Marista, sus desafíos y los procesos de formación que se requerirán para ellos.



## ANEXO 1

# HOY ES EL MÁS BELLO DE LOS DÍAS

En este trabajo buscaremos profundizar en un aspecto importante de nuestra Misión: la Evangelización en los Centros Educativos Maristas y el rol del Directivo en ella.

Para aproximarnos a esta temática haremos, en primer lugar, un breve recorrido por la Evolución del modo de comprender la Evangelización que ha existido en el Instituto. Luego nos detendremos un momento en los desafíos de estos tiempos, y las necesarias transformaciones que invocan. Todo eso nos ayudará a contar con una comprensión más clara respecto de qué significa hoy Evangelizar en un Centro Educativo Marista.

Finalmente, mencionaremos los ámbitos concretos en los cuales “se juega” la potencia evangelizadora de nuestros Centros, para comprender mejor, entonces, lo que toca al Director o Directora marista de una Obra en esta apasionante tarea.

### 1. Beber en las fuentes de nuestra pasión

En nuestros orígenes maristas hay una historia muy bonita, que da cuenta de la pasión y la mística que animaba no sólo a Champagnat, sino a toda la Primera Comunidad. Te invito a leerla.

*El Hermano Lorenzo llevaba consigo provisiones desde La Valla y regresaba los jueves para convivir con los Hermanos y proveerse de lo necesario. Se alojaba en casa de un vecino de Bessac y se preparaba él mismo su comida, que consistía en una sopa, que hacía por la mañana para todo el día, papas y queso. Dos veces al día recorría el pueblo con una campanilla para llamar a los chicos. Era tal la veneración que había suscitado por su virtud que todos se descubrían a su paso. Cuando ya los niños estaban reunidos, les enseñaba las oraciones, el catecismo y la lectura. Los domingos juntaba en la ermita a todos los vecinos del pueblo.*

*Un jueves, como de costumbre, vino a La Valla a proveerse de alimentos y regresó a Bessac en compañía del padre Champagnat que tenía que ir a confesar a un enfermo que le quedaba de camino. Había dos o tres palmos de nieve y los caminos estaban cubiertos de hielo. El Hermano Lorenzo llevaba en un saco un pan grande, queso y papas*

*para alimentarse durante la semana. Aunque era fuerte, como los caminos estaban intransitables, sudaba con el peso que llevaba. El padre Marcelino, al verlo así, le dijo:*

*-Hermano, qué oficio tan duro el tuyo.*

*-Perdone, Padre, no es duro, sino agradable.*

*-No veo qué gusto puede encontrar en subir estas montañas cada ocho días, pisando nieve y hielo, con ese peso al hombro y expuesto a caer en un precipicio.*

*-Tengo la seguridad de que Dios guía todos mis pasos y recompensará con inmensa gloria los trabajos y las fatigas soportados por su amor.*

*-De modo que está contento de catequizar y dar clase en ese pueblo difícil, llevando, como un pobre, su pan a cuestas.*

*-Tan contento, Padre, que no cambiaría mi empleo por nada del mundo.*

*-Ya veo que estima mucho su trabajo. Pero, ¿cree que lo merece?*

*-No, desde luego. Estoy convencido de que no soy digno de ir a dar la catequesis a Bes-sac; es un privilegio que se me ha concedido por especial bondad de Dios.*

*-Qué cierto es cuanto dice. Pero no podrá por menos de admitir que hoy nos ha tocado un día pésimo*

*-No, Padre, hoy es uno de los días más bellos de mi vida.*

*Su rostro brillaba mientras decía estas palabras, y se le nublaron los ojos de lágrimas de felicidad. El padre Champagnat, emocionado y confortado ante tanta virtud, pudo, a duras penas, contener las suyas.*

De un modo curioso y paradójal, Marcelino hace aflorar del corazón del hermano Lorenzo sus motivaciones más profundas, que le hacían encantadora una tarea llena de esfuerzos y desafíos.

Casi doscientos años después, Marcelino necesita nuestros oídos, nuestros ojos, nuestras manos y nuestro corazón. Tus oídos, ojos, manos y corazón, querido Directivo Marista, para alentar la Vida de educadores, niños y familias, desde un lugar particularmente significativo y estratégico como lo es la animación de un Centro Educativo.

## 2. Evolución del modo de comprender la Evangelización en los Centros Educativos Maristas

Sabemos que nos encontramos en un tiempo de honda transformación. Desde todas las áreas del saber se mencionan cambios de paradigma.

Para situarnos mejor en este tiempo particular, y sus desafíos para la Evangelización en la Educación Marista, vamos a hacer un breve recorrido por los dos “grandes modos” de comprender la Evangelización que hemos experimentado en nuestro Instituto.

Como toda síntesis con fines puramente didácticos, caeremos en simplificaciones. Sin embargo, esta perspectiva nos ayudará, quizá, a situar tanto nuestra propia experiencia personal anterior como los desafíos que en la actualidad se nos presentan.

### *La RELIGIÓN como “SABER SUPERIOR”*

Este modo de comprender la educación evangelizadora está ligado a la **Cristiandad**. La tarea evangelizadora de un Centro Educativo, consiste en reforzar los principios que ya se viven en la familia. Se trata, entonces, fundamentalmente, de **aprender la doctrina y reforzar hábitos virtuosos**, transmitiendo la Religión en el marco universalmente compartido de la cultura cristiana (considerada como única y superior).

La expresión privilegiada de esta manera de concebir la Educación Católica es la **Clase de Catecismo**. Incluso en muchos lugares, se enseñaba a leer y escribir con el Catecismo como texto base. El **claustro** era el lugar privilegiado de la educación. Y el **maestro catequista** (normalmente un religioso) era la figura por excelencia que encarnaba la tarea. La metodología que expresa esta concepción es la **dogmática**, que consiste en aplicar de modo deductivo verdades y principios superiores a las preguntas y situaciones de la vida.

Este modo de concebir la educación atravesó, prácticamente, los primeros ciento cuarenta años de vida de nuestro Instituto.

### *La VIVENCIA DE LA FE como PROGRAMA AUTÓNOMO*

Con el advenimiento de la Modernidad todo se convulsiona: comienza a producirse el fenómeno cultural conocido como **secularismo**, que marca una distinción radical entre “ciencia” y “fe”. A la Educación Católica ya no llegan niños y jóvenes “católicos”, para ser educados en las “verdades” de la Religión, como ocurría en otros tiempos.

Mutan las perspectivas de lo “natural” de un modo veloz y profundo. Por ejemplo, ya no se considera que el Orden Social es algo “dado”; la demanda de justicia y solidaridad se abre camino con fuerza inusitada.

Todo esto es vivido con perplejidad en el seno de la Iglesia y de las Familias Religiosas. A las Escuelas Católicas, y a las Congregaciones Educacionistas, les toca hacer frente a tres desafíos de gran envergadura:

- propiciar procesos de **vivencia de la fe**, ya que la realidad demuestra que dicha vivencia no puede suponerse que se tenga en todas las familias
- impartir una **enseñanza científica de calidad**, que permita a la escuela situarse en una perspectiva de excelencia
- desarrollar iniciativas y proyectos solidarios, como modo de responder, desde el corazón de discípulos de Jesús, a los **anhelos de justicia y fraternidad**.

En esos tiempos se desarrollan, en nuestro Instituto, proyectos innovadores, que buscan responder a estos desafíos, liderados por **especialistas** en cada una de las áreas:

- nacen los grupos de pastoral, como modo de favorecer la experiencia (y no sólo el conocimiento) de la fe.
- aparecen los Proyectos Solidarios, las Comunidades de Inserción y las Obras Sociales, como un intento de aproximarse a la realidad de los más pobres.
- se potencia la excelencia académica, buscando estar a la altura de las demandas de capacitación.

Estas respuestas genuinas, audaces y creativas, fueron afirmándose en carriles específicos. Si bien eran todos ellos expresiones de la Misión Marista, se vivieron en cauces paralelos, e incluso algunas veces contradictorios. Se llegó incluso a algunas controversias que hoy nos cuesta comprender (como, por ejemplo, “Comunidades de inserción vs. Escuelas”, o “calidad educativa vs. Pastoral”).

La metodología que se utiliza en este tiempo para la evangelización asume una perspectiva **dialéctica**, que consiste en confrontar las situaciones humanas con las verdades iluminadoras de la doctrina, para prever transformaciones. El método “ver- juzgar- actuar”, o el tradicional método catequístico (“situación- iluminación- compromiso- celebración”) son claras expresiones de esta perspectiva.

### 3. Estos nuevos tiempos, con sus crisis y regalos

El cambio paradigmático que llegó con el fin de la modernidad nos ha sacudido profundamente, y va transformando nuestra manera de mirar y comprender la realidad. Veamos algunos de esos cambios:

- A nivel de expansión de la conciencia, asistimos a la superación de la conciencia racional por una conciencia experiencial, paradójica y abierta a la complejidad.
- A nivel científico, nos vamos abriendo a los complejos fenómenos de la multicausalidad sistémica y la imprevisibilidad de muchos fenómenos.
- A nivel socio- político, el mundo está siendo profundamente impactado por el resurgimiento de las culturas no occidentales y aborígenes.
- A nivel religioso, lo que leíamos como “la muerte de Dios” o la “temible secularización” revela ser una profunda metamorfosis del sentido de lo sagrado, que nos prepara a ver las huellas divinas en terrenos en los que hasta ahora no la reconocíamos. Somos más conscientes, hoy, de que Dios no es “propiedad” de una u otra religión como algo exclusivo, y que la espiritualidad tiene muchos modos de manifestarse, incluso por fuera de las religiones.

Estamos asistiendo, por tanto, a un profundo cambio de perspectiva histórico- político- filosófico- cultural- religioso, que nos desafía a **abrirnos a nuevos “lugares” en los cuales encontrar el saber, la verdad, la bondad y la belleza. Por tanto... ¿es un nuevo modo de encontrar a Dios lo que estamos comenzando a saborear!**

**¿Cómo no cambiaría, entonces, nuestra manera de concebir la Evangelización en nuestro Instituto?**

#### *El EVANGELIO como “SABOR” TRANSVERSAL*

Como respuesta a esta profunda mutación cultural, y desde lo más genuino del espíritu de Marcelino, vamos configurando, desde hace ya unos treinta años (aunque con expresiones muy distintas) un modo distinto de comprender Evangelización.

Ya no hablamos de “formar en la virtud” o de “aprendizajes múltiples”. Hoy creemos que la SABIDURÍA (el “saber que tiene sabor”) es el gran desafío educativo, capaz de armonizar conocimientos, indagación, habilidad y contemplación. Conocimiento racional y sensible. Intelectual, emocional y espiritual. El Evangelio se comprende como ese

“saber” que puede dar “sabor” a los más diversos aprendizajes en todos los órdenes.

Si antes hablábamos de “Centro Educativo en pastoral”, quizá ahora necesitamos hablar de **Educación Evangelizadora**, en el sentido de que no es una acción (la pastoral) la que da el “sello cristiano” a una propuesta educativa, sino toda una cosmovisión impregnada de Evangelio la que configura y potencia un proyecto educativo. Es más, necesitamos hablar de **Centro Educativo en Diálogo Evangelizador**, porque los niños y jóvenes no son “*destinatarios*”, sino “*interlocutores*” en el acto educativo. Efectivamente, su propia experiencia espiritual, sus saberes y su universo cultural también son una riqueza que deseamos acoger, y con la cual podemos dialogar.

La Educación Evangelizadora Marista, así concebida, se despliega en lugares diversos y particulares: escuelas, obras sociales, grupos de pastoral, comunidades insertas... La clave del asunto está, sobre todo, en que en cada uno de esos lugares se desarrolle un proyecto capaz de armonizar de modo complejo las cuatro dimensiones esenciales de nuestra misión: Educación - Evangelización - Solidaridad - Defensa de los derechos de los Niños.

Entonces, por ejemplo, una Escuela tendrá que superar la idea que su misión es “enseñar” y, a lo más, tener un buen proyecto pastoral. Toda la currícula deberá estar impregnada de Evangelio, asumiendo una perspectiva solidaria del saber. Un centro social deberá interrogarse acerca de su proyecto educativo. Un grupo juvenil acerca del modo como cultiva la alteridad y la solidaridad, etc...

Habrá que continuar diseñando nuevos métodos de aprendizaje y nuevas maneras de hacer Planificación que sean capaces de expresar una **perspectiva dialógica de los procesos metodológicos**. En efecto, si consideramos al *otro como interlocutor* y al acto educativo evangelizador como un *encuentro*, tendremos que acompañar ese movimiento con acciones que no supongan la luz de un lado y la oscuridad del otro, el juicio de un lado y la falta de verdad del otro, etc.... Se trata más bien de favorecer un genuino intercambio de saberes y perspectivas, desde interlocutores capaces de ahondar en sus identidades y sentidos, que se dejan afectar de modo fecundo por los saberes y sentidos de los demás. ¡No sólo los *alumnos*, sino también los *maestros*, pueden aprender! ¡Y el evangelizador resulta *evangelizado*!

El siguiente cuadro intenta expresar estos modelos, ayudándonos a visualizar la evolución de la comprensión de la Evangelización en nuestro Instituto.

	La RELIGIÓN como SABER SUPERIOR	La EXPERIENCIA DE FE como SABER PARALELO	EL EVANGELIO COMO "SABOR" TRANSVERSAL
Contexto socio cultural	La cristiandad	La modernidad	Estos tiempos nuevos
Objetivo	Transmitir la fe en el marco de la cultura	Aprendizajes múltiples	Abrir horizontes de SABIDURÍA
Acentuación	Asimilación de la doctrina y la virtud	- excelencia académica - vivencia de fe - solidaridad	La transversalidad
Lugares	El claustro	-el laboratorio -el grupo de pastoral -las obras sociales	Diversas presencias que empujan una misma misión
Metodología	Dogmática	Dialéctica	Dialógica
Agentes	El Maestro Religioso	El especialista	Especialista con mirada compleja

Este modo de concebir y comprender la Misión es sencillamente fascinante. Marcelino sentiría arder su corazón de sólo intuir estos desafíos. Y de hecho, su corazón arde hoy en el nuestro. Con la misma audacia de los tiempos de la post revolución francesa estamos desafiados a sumar nuestras energías para que esta nueva historia crezca impregnada de Evangelio.

Pero no nos engañemos: no es tarea fácil. Particularmente no lo es para los Directivos de los Centros Educativos Maristas, a quienes toca ser pro activos y liderar esta mutación.

Nos dedicaremos ahora a precisar algunos aspectos de cómo podemos comprender hoy la **evangelización** en un Centro Educativo. Luego nos detendremos en aquellas tareas particulares que tocan a las y los directivos.

#### 4. Evangelizar hoy, en un centro educativo marista

Hay mucho que se podría decir al respecto, pero centrémonos en cuatro aspectos fundamentales:

- **Evangelizar es generar un ambiente impregnado de Evangelio:** muy por debajo de las palabras, formulaciones, proyectos y tareas, un ambiente evangeliza si “transmite” Evangelio en su aire cotidiano. No es muy sencillo de explicar, pero sí es muy sencillo de sentir. Los modos de mirarnos y tratarnos, la manera de abordar los conflictos y las diferencias, los criterios de inclusión y exclusión, los privi-

legios o igualdades, la justicia o injusticia reinantes, la distribución de la palabra y del saber...todo ello, da cuenta de qué tan “evangelizada” está una Institución, por tanto de cuán evangelizadora es. Como expresaba alguien una vez: *lo que haces habla tan fuerte, que apenas puedo oír lo que me dices.*

- **Evangelizar es ocuparse del crecimiento de las personas con la ternura de Jesús:** además de ocuparse de los niños y jóvenes, una institución será evangélica si mira a las personas (a todas las personas, también a sus empleados, a los educadores, a los padres y madres de familia, etc.) como semejantes, como hermanos dignos y portadores de palabra, y no como piezas de una maquinaria productiva. Esto nos desafía a priorizar el cuidado que nos dispensamos unos a otros, y el cuidado que la Institución en sí misma expresa a cada uno de sus miembros.
- **Evangelizar es cultivar “lo humano” hasta su máxima expresión:** en los trayectos educativos con niños y jóvenes, especialmente, habrá que tener una delicada, sistemática e intencional pedagogía de algunos aspectos que hacen a la “humanidad” y, por tanto, capacitan para una honda experiencia espiritual. Tendrán que ser parte de nuestros esfuerzos educativos, entre otros:
  - > la educación al silencio y la contemplación
  - > el desarrollo de la capacidad expresiva y celebrativa
  - > el cultivo sistemático y sostenido de la alteridad, como capacidad que hace al hombre solidario y abierto a sus semejantes, hambriento de genuina comunión
- **Evangelizar es ofrecer la Buena Noticia de Jesús como Relato de Sentido,** capaz de llenar de luz las búsquedas y anhelos más profundos del corazón humano. Hay un “modo cristiano” de mirar la realidad, de comprenderla y significarla. Ese modo trasciende lo específicamente “religioso”. Es una postura existencial, ética, social. No se trata, como en tiempos de la Cristiandad, de “bajar la doctrina” de un modo dogmático, desconociendo la pluralidad de perspectivas y significados. Se trata quizá de lo contrario: en esa multiplicidad de significados y perspectivas, ofrecer el Mensaje Cristiano con toda la humildad y la potencia de su fuerza interior. Es nuestra Buena Noticia y es fuente de nuestras convicciones más hondas. Hemos bebido en él y nos sentimos plenos. Entonces, podemos compartirlo como criterio ético, como perspectiva cognoscitiva, como discernimiento socio-cultural...No desde la soberbia de quien desconoce otras posturas, sino desde la serenidad de quien sabe que tiene algo valioso para aportar, y es capaz de respetar la adhesión o rechazo a su propuesta, exactamente como hizo Jesús.



## 5. El directivo como responsable, animador y garante de la Evangelización

Desde esa comprensión de la Evangelización, o de la Educación Evangelizadora, vamos ahora a ver algunos aspectos en los cuales el Directivo o Directiva de una Institución Marista necesita estar presente y atento...

Si hacemos un repaso por los modelos anteriores, vemos que en los tiempos de las jerarquías de saberes la inmensa mayoría de los educadores eran religiosos. La tarea del Director marista de una Obra, se enfocaba en una animación de la tarea de cada uno.

En los tiempos de las autonomías complementarias se fue gestando, de modo no del todo consiente, una perspectiva dual de la responsabilidad sobre la educación católica. Incluso algunos hablaban explícitamente de un centro educativo con “dos cabezas”: un Director marista para lo Pedagógico y un Coordinador de Pastoral. De algún modo, la acción evangelizadora del Centro descansaba en el coordinador de Pastoral, y el liderazgo del Director marista se expresaba en el apoyo a su tarea.

Hoy necesitamos revisar esos enfoques.

La responsabilidad de un centro educativo es, evidentemente, colegiada; se realiza desde un equipo de conducción. El Director o Directora marista tiene bajo su responsabilidad toda la Misión, considerada en forma global: evangelización, educación, solidaridad, defensa de los derechos de los niños.

*El liderazgo mariano:*

No necesitamos detenernos en esto con todo lo que hemos expresado hasta aquí. Basta destacar que hay un modo de liderar desde la perspectiva evangélica y las actitudes de María: la sencillez, la escucha, la mirada fraterna, la confianza en que creando comunidad todo es más fecundo y potente en el largo plazo....

Un liderazgo mariano (¡y Marista!) también es **presencia**: poner el cuerpo, saber salir del escritorio para estar al lado....tanto de los niños y jóvenes como de sus familias y educadores.

El liderazgo del Director marista en cuanto a la Evangelización se ejerce de tres maneras:

- a. Un *liderazgo de acción*: existen acciones concretas que hacen a que un Centro Educativo esté impregnado de Evangelio. Son cuestiones relacionadas con la gestión, en las cuales el Director o Directora marista se compromete en forma directa.

- b. Un *liderazgo de orientación*: en estos tiempos cualquier centro educativo es sumamente complejo, por pequeño que sea. Para que su impronta evangelizadora sea potente y visible es necesario que las diversas áreas y servicios tengan el “sabor” a Evangelio que mencionábamos anteriormente. En las planificaciones y evaluaciones, y en la orientación de los distintos proyectos, el Director marista tiene un rol importante desde esta perspectiva.
- c. Un *liderazgo de apoyo/ animación*: tiene que ver con cuidar que los espacios explícitamente evangelizadores del Centro Educativo sean valorados, sostenidos y cualificados. No se trata de asumir personalmente las acciones de cultivo de la espiritualidad y celebración de la fe (aunque perfectamente pueda hacerse en algún caso), sino sobre todo de apoyarlas con la presencia, la valoración y el acompañamiento de los agentes que las realizan.

Veamos todo esto con un poco más de detalle.

*a. Modos de asumir un liderazgo de acción*

- *La construcción de Códigos, Normas y Ritos institucionales que transparenten el Evangelio.* En todos nuestros Centros Educativos tenemos necesidad de gestar normas de convivencia, protocolos de seguridad, códigos de inclusión y exclusión, reglas en lo referente a la disciplina, la evaluación, el trato de niños difíciles, etc... Un Directivo preocupado por la Evangelización de su centro sabe que allí se juega la verdadera coherencia del Proyecto Educativo. Allí expresamos nuestra identidad, o la contradecemos escandalosamente... No es nada sencillo este discernimiento, y claramente nunca será tarea de una sola persona. Se necesita de un Equipo Directivo capaz de liderar estas cuestiones. Y más que un equipo, ojala, una verdadera comunidad discerniente.

*b. Expresiones de un liderazgo de orientación*

- *Velar por la transversalidad del cultivo de las habilidades humanas:* el paso de un niño, niña, adolescente, joven... por un trayecto de su vida en una Obra Marista, debiera dejar una “huella” significativa en aquellas habilidades humanas que mencionábamos anteriormente: capacidad de silencio y contemplación, desarrollo de la alteridad, respeto por el diferente, cuidado de la creación, cultivo de la expresión y la celebración, etc... Estas habilidades han de desarrollarse en el marco de todo el Proyecto Educativo. No sólo en las áreas de educación específicamente religiosa.

- *Animar el diseño de una currícula de conocimientos que ponga verdaderamente en diálogo el conocimiento científico con la Buena Noticia de Jesús:* no basta con pedir planificaciones y controlar que los contenidos curriculares respondan a los lineamientos dados por la autoridad educativa. Tampoco se trata de “recitar” los modos cristianos de comprender las ciencias desconociendo otras perspectivas. Habrá que ejercitarse, ejercitar a los educadores, y que estos enseñen a ejercitarse a los jóvenes, en el delicado arte de *dialogar discerniendo*. Todo conocimiento tiene una dimensión valórica que necesita ser explicitada. El hecho mismo de *conocer* la tiene. Las Constituciones de los hermanos Maristas hacen una definición muy precisa al respecto, cuando hablan de *la cultura como un medio de comunión y el saber como un compromiso de servicio*.

c. *Concreciones del liderazgo como apoyo/ animación*

- *Apoyar el Proyecto Pastoral en sus dos dimensiones:* transversalidad y especificidad.

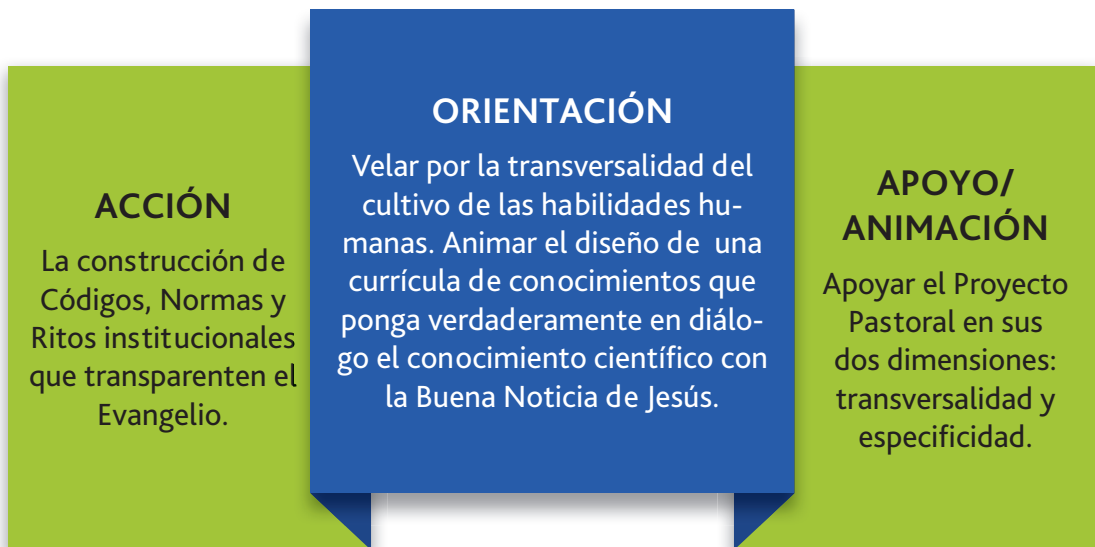
En los centros educativos católicos y maristas existe normalmente un Proyecto Pastoral. Normalmente existe un Coordinador y un Equipo de Pastoral que lleva adelante dicho proyecto.

Al Director marista le toca participar en la elaboración del mismo con sus ideas y orientaciones; apoyar su realización, facilitando los dispositivos institucionales necesarios, monitorear globalmente su desarrollo y participar en la Evaluación del mismo, haciendo partícipes a otros miembros de la Comunidad Educativa.

El Proyecto Pastoral, cuando responde a la perspectiva que venimos desarrollando, tiene dos grandes dimensiones:

- > **Transversalidad:** la evangelización como espíritu, como motor y sentido de todo lo que se vive y desarrolla en el centro educativo. Mucho de lo que hemos explicitado hasta ahora tiene que ver con esa perspectiva.
- > **Especificidad:** la evangelización como anuncio, educación y celebración de la fe. En algún momento identificamos la evangelización en un Centro Educativo con esta sola parte del asunto. Hoy, al concebir la evangelización como algo mucho más amplio, no podemos sin embargo desconocer su importancia capital.

- *El anuncio explícito de la Buena Noticia:* realizado en los espacios específicos de enseñanza religiosa, y también en espacios particulares como Convivencias, Jornadas, Retiros....
- *Grupos de profundización de la fe:* para aquellos niños, adolescentes, jóvenes y adultos que sienten que el Evangelio va calando más hondo en sus vidas, y desean dar pasos de conocimiento y aproximación a Jesús. Es importante que se ofrezcan espacios sistemáticos de formación y experiencia comunitaria. Dentro de ello, los espacios de Catequesis Sacramental (donde se imparte) los grupos de Pastoral Juvenil y los Catecumenados de Jóvenes y Adultos son preciosas “escuelas” de discipulado.
- *Celebración de la fe:* desde la perspectiva del diálogo evangelizador, necesitamos hacer una verdadera escuela de educación para la Celebración. No sirve de mucho hacer atropellos o imposiciones automatizantes. Los elementos esenciales de una celebración necesitan ser progresivamente incorporados y despertados. Pero una Comunidad Cristiana, necesariamente, celebra su fe. Y corona esa celebración en los Sacramentos, vividos de modo profundo y significativo.



## 6. ¡Hoy es el más bello de los días!

Sin duda es desafiante todo lo que hemos reflexionado...

A quienes tenemos la responsabilidad de conducir un Centro Educativo toda esta reflexión (y la problemática abordada, en sí misma) nos genera seguramente preguntas, inquietudes, pasión, temor... Sentimos necesidad de formarnos, discutir, conversar con otros, intercambiar experiencias.

Tal vez la gestión, también, pueda generarnos desgaste y angustia. Ciertamente hay dificultades, nuevos problemas, urgencias que tensionan...

Por eso te propongo que volvamos a la historia del comienzo. Uno podría imaginar el diálogo “al revés”: un director desahogando ante Marcelino sus angustias, dificultades y tensiones. Y Marcelino dándole ánimo y ayudándole a valorar su tarea.

Sin embargo, la historia no fue así. Marcelino parecía el “escéptico”, y el hermano Lorenzo el “encantado”. ¿Por qué? ¿Qué significa eso para nosotros?

Quizá Marcelino, como experto acompañante (y casi como un terapeuta) sabía sacar “por contraste” del corazón de sus discípulos lo más genuino, los motivos más profundos, los amores que sostienen y animan la acción. Quizá era tan respetuoso y amante de la libertad, que le interesaba realmente que nadie se sintiera víctima de su misión, sino un gozoso obrero del Campo del Reino de Dios.

Lo cierto es que tenemos motivos de sobra para sentir que **hoy es el más bello de los días**.

¿No lo crees, querido Director de una Obra Marista? Detente un momento, apaga el ordenador, sal al patio y mira un niño a los ojos. Todo lo demás estará de sobra.

Hno. Juan Ignacio Fuentes

Cruz del Sur

## PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN Y DISCUSIÓN

1. *¿Cuál ha sido tu experiencia anterior de Evangelización? (sea como alumno, catecúmeno, educador, animador de pastoral...). ¿Qué características tuvo? ¿La asocias con alguno de los tres “modelos” que presenta el texto? ¿Qué valoras y qué críticas de esa experiencia?*
2. *Ante los desafíos de este tiempo: ¿Qué transformaciones significativas crees que debieran darse en tu Centro Educativo, desde la clave de la Evangelización?*
3. *A la luz de este texto: ¿qué desafíos percibes en ti mismo, como Director/a de un Centro Educativo Marista? ¿En qué necesitas que te ayude el Instituto al respecto?*

### Referencias

Ameigeiras, Aldo: “Matrices culturales y sociedad...”

CELAM, Documento Conclusivo de Aparecida, C.E.A., Buenos Aires, 2007

Dupuis Jacques: “Hacia una teología del pluralismo religioso”, Sal Térrea, España 2000

Frigerio Graciela y otros: “Las Instituciones Educativas Cara y Ceca” Troquel, Argentina 2000

Irrázaval Diego: “Inculturación, amanecer eclesial en A. L.”, CEP, Perú 1998

Ispaj: “El apellido de toda familia”

Ana María Díaz. Ispaj: “La fiesta de las luces”

Ivern, Albert: “Hacia una pedagogía de la reciprocidad”, Ed. Ciudad Nueva, Bs. As. 2004

Legorreta José y otros: “Diez palabras clave sobre Pastoral Urbana”, EDV España, 2007

Maduro Otto: “Mapas para la fiesta”, C.N.T. Río de Janeiro 1992

Morin Edgar: “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro”, Unesco 2000

Ranciere Jacques: “EL maestro ignorante”, Ed. Tierra del Sur, Argentina 2006

Talita Kum: “Nada es imposible”

Documento del XXI Capítulo General de los Hermanos Maristas

Circular del hno. Sean Sammon: Dar a conocer a Jesucristo y hacerlo amar

Circular del hno. Emili Turú: “Nos dio el nombre de María”

Juan B. Fouret: Vida del Padre Champagnat

Documento Misión Educativa Marista

Constituciones y Estatutos de los Hermanitos de María

Conclusiones de la Asamblea Internacional de Misión.

## ANEXO 2

# LLAMADAS PARA LA FORMACIÓN DE UN DIRECTIVO, DESDE LA ESPIRITUALIDAD

*Mariano Varona G., fms*

Agradezco la oportunidad que se me da de compartir con ustedes esta reflexión, pero, sobre todo, agradezco, y con mucha alegría, el hecho de que al pensar en un programa de formación de directivos hayan contemplado como necesaria a la espiritualidad. Por mucho tiempo no fue así. Hoy día utilizamos mucho la expresión de que la espiritualidad es un eje transversal que debe hacerse presente explícitamente en la animación y organización de un colegio, de un equipo o comisión o de una unidad administrativa. ¿Pero, qué significa eso? ¿Cómo se hace realidad? ¿Cómo saber que, efectivamente, la espiritualidad permea todo el acontecer educativo?

Las reflexiones que les propongo pueden ayudarles en sus reflexiones y búsquedas. En lo que les presento se confirma lo que el n° 123 de “En torno de la misma mesa” afirma: “la espiritualidad nos envía a la misión y engendra vida compartida; la comunión nos fortalece en la misión y planifica la espiritualidad; la misión nos descubre nuevas facetas de la espiritualidad y nos hace vivir la fraternidad”.

Partamos, a modo de introducción, diciendo que la espiritualidad, hoy, ha reivindicado su papel en la vida de las personas y las instituciones y va adquiriendo en ellas, cada vez más, carta de ciudadanía. Ello obedece a distintas causas. Quisiera recordar, en este momento, al menos tres:

- a. Se percibe hoy una búsqueda de caminos y experiencias que remitan al ser humano a lo profundo, al encuentro con su propia identidad, para poder superar las distintas formas de vacío que el modo actual de vivir y organizar la sociedad provocan. Frente a una crisis generalizada de vacío y sin sentido, surge una tremenda necesidad de sentido. Frente a un entorno cada día más superficial se siente la necesidad de plantearse qué es lo esencial. Este fenómeno no sólo se da a niveles personales. Traspasa a las instituciones. Toca al poder político, a los organismos religiosos, a la escuela, a la familia... Los jóvenes reclaman líderes, modelos, guías que les aporten, sobre todo, razones para vivir y exigen estilos de democracia, organizaciones sociales, manejo de la economía más al servicio de la persona hu-

mana y menos al servicio de intereses especulativos e injustos. En el año 1993, la Unión de Superiores Generales afirmó que “el desafío de la espiritualidad se colocaba entre las emergencias más importantes y las tareas más prometedoras del futuro” y Agua de la Roca afirma que “nuestra época se caracteriza por una sed de espiritualidad.”

- b. Este fenómeno no escapa a nuestro Instituto. Esta necesidad de la espiritualidad tiene una larga historia entre nosotros, y hoy día es sentida con mucha más fuerza. Desde al menos 25 años, a través de los últimos cuatro Capítulos Generales, se ha ido haciendo sentir “la necesidad de adquirir una mayor vitalidad espiritual y de encontrar caminos en el Espíritu más adecuados a la vocación propia,” tanto para hermanos como para laicos/as (Capítulo general XIX); de “centrar apasionadamente las vidas de hermanos y laicos/as y las comunidades en Jesucristo, como María, y para ello, poner en marcha procesos de crecimiento humano y de conversión” (Capítulo general XX); de “salir de prisa, con María, a una nueva tierra” que exige cambio de corazón y compromiso con un itinerario de conversión, tanto personal como institucional en los próximos ocho años (Capítulo general XXI).
- c. Segunda Galilea, hace ya unos cuantos años, en su libro “El camino de la espiritualidad,” analizó cómo se habían dado los cambios en el seno de la Iglesia latinoamericana, dentro de un contexto de renovación, después del Concilio Vaticano II. Habitualmente, dice él, la renovación comienza por las actividades pastorales, ya que ahí es donde primero se percibe la incoherencia existente entre un cierto “modelo” de Iglesia y la realidad. Se cambian los métodos y contenidos de la evangelización, de la educación cristiana, de la liturgia. Se cambia el quehacer social: no sólo hay que acentuar la caridad y el servicio, hay también que combatir por la justicia, los derechos humanos, la liberación... También se plantean los cambios institucionales y de organización: para eso las Congregaciones religiosas llamaron a Capítulos Generales de renovación. Lo mismo ocurrió con las curias, las conferencias episcopales, los sínodos, las parroquias, las zonas pastorales, los seminarios, los colegios católicos.

Pero, a medida que se fueron haciendo esos cambios, se vio que eran insuficientes para generar la renovación deseada y se sintió la necesidad de acudir a la espiritualidad y a la búsqueda de una “mayor mística”. Con el paso de los años se ha ido percibiendo con más intensidad una conciencia, expresada de distintas maneras, de que los cambios institucionales en que los distintos grupos eclesiales se han empeñado en estos cuarenta últimos años y la renovación pastoral producida han sido insuficientes y superficiales. Hay una percepción



generalizada de que se necesita recuperar mística o identidad, recuperar espíritu, volver a las motivaciones esenciales de los orígenes.

Si hiciéramos un análisis de los cambios acaecidos en la Congregación durante los últimos cuarenta años llegaríamos a esta misma conclusión. Entiendo que la preocupación de ustedes por incluir a la espiritualidad en la formación de los directivos se enmarca en este contexto eclesial, mundial y congregacional.

## I. TRES NOTAS SOBRE ESPIRITUALIDAD

Voy a dividir mi reflexión en dos partes: en la primera, explicitaré muy brevemente tres apuntes, por supuesto incompletos, sobre espiritualidad y, en la segunda, señalaré algunas llamadas.

### 1.1 La espiritualidad apunta a lo profundo (Enrique Martínez Lozano)

La espiritualidad se refiere a la *dimensión de profundidad de todo lo real*. Más exactamente, al Misterio que somos y al Misterio que es. Donde misterio no se asocia a enigma, problema, oscuridad, al margen de la vida..., sino justamente a todo lo contrario. Misterio es nuestra realidad más honda, aquello que da razón de lo que es. Implica afirmar que toda realidad se encuentra impregnada de una dimensión de Misterio, de un “Más” inapresable por nuestros sentidos y por nuestro pensamiento. Significa afirmar, en definitiva, que lo real está habitado y constituido por el Espíritu de vida, a quien las religiones han llamado “Dios”.

Desde la belleza de un paisaje hasta la sonrisa de un niño, desde el silencio elocuente de la naturaleza hasta la experiencia de unidad con todo, desde la alegría al enamoramiento, desde la ternura hasta la plenitud..., todo aquello que despierta en nosotros *sobrecogimiento, asombro, admiración, impulso, descanso, paz, ensanchamiento, vitalidad, gratitud, amor, alegría, comunión, silencio...* nos habla del Misterio; y a todo ello remite la espiritualidad.

La espiritualidad consiste principalmente en un proceso transformador básico en el que descubrimos y nos desprendemos de nuestro narcisismo para entregarnos al Misterio a partir del cual todo se está manifestando constantemente... Toda transformación espiritual auténtica implica despojarse del narcisismo, del egocentrismo, del estar aislado en uno mismo, del interés por uno mismo... (J.N.Ferrer).

La espiritualidad hace referencia a la dimensión profunda y absoluta de la existencia.

Se opone a lo superficial, a vegetar o sobrevivir, al anquilosamiento y la rutina, al ego reductor.

## 1.2 Encontrar a Dios, sentir su presencia en la vida cotidiana: (Darío Mollá)

El cristiano del siglo XXI o será místico o no será nada (Karl Rahner)

Lo que la afirmación de Rahner pretende poner de manifiesto es que para ser de verdad cristiano en los próximos años será necesario que cada cristiano tenga una experiencia personal de Dios. Experiencia que desborde lo conceptual o teórico sobre Dios y que dote a la fe de una fuerza vital capaz de sobreponerse a la increencia ambiental, al amplio conjunto de reservas que el creyente va a percibir y a sentir respecto a sus convicciones, a la sensación de inutilidad y de “Locura” de la apuesta por los pobres y débiles del mundo.

La experiencia de Dios que Rahner plantea como ineludible para el cristiano del futuro, y a la que llama “mística,” no consiste ni en largas horas de oración o contemplación, aunque tener experiencia real de oración será fundamental, ni en episodios alejados de la sensibilidad cotidiana, ni en visiones o revelaciones especiales... Se trata de algo mucho más sencillo: de la capacidad, de la sensibilidad, para encontrar a Dios, para captar su lenguaje, para sentir su presencia y trabajo amoroso en la vida cotidiana. O, dicho de otro modo, se trata de la necesidad de que los cristianos del futuro vinculen su experiencia de Dios, su lenguaje sobre Dios, la fe... a las experiencias más cotidianas de la vida.

Esta clase de mística, que alguien ha llamado “mística horizontal,” es palpar, vivir, descubrir al Dios que está latiendo, con presencia cierta y amor entrañable, en las mil y una cosas y personas que conforman la vida cotidiana. Aquello de lo que Rahner nos advierte es que si desvinculamos a Dios de nuestra vida cotidiana, nos quedaremos sin Dios, y que sólo si le descubrimos, le hablamos, le amamos, en los hechos cotidianos, con el lenguaje de cada día, en las preocupaciones que nos abruman... podremos ser creyentes en este tiempo. No se nos está invitando, pues, a alejarnos a algún desierto para allí tranquilamente, sin líos, sin problemas, sin disgustos... descubrir a Dios; se nos llama, por el contrario, a profundizar lo cotidiano, a buscar a Dios en el bullicio de una vida que quizá no es la que nosotros elegiríamos, sino la que es. Se trata, pues, de una mística que desde el corazón de Dios nos devuelve al mundo, para vivir y actuar en él según el latido misericordioso de Dios.

### 1.3 Cómo relaciona Marcelino, en sus Cartas, la espiritualidad y la educación:

“Marcelino Champagnat es la raíz que da vida a la educación marista.” (MEM,1) ¿Cómo concebía él la educación? Para Marcelino, la educación, el amor y el servicio a los niños son una forma de seguimiento de Cristo (de imitación en el vocabulario de la época), un medio de santificación. Su pensamiento en torno a la relación Jesucristo - niños se puede concretar, desde las Cartas, en los siguientes puntos:

- Los niños son las delicias de Jesús.
- Los niños son el precio de la sangre de Jesús.
- Jesús premia el trabajo con los niños.
- Estar con los niños, amarlos a imitación de Jesucristo, tal es el ideal del educador marista.
- Llevar los niños a Jesús es el fin de la educación cristiana y, por tanto, marista.

La intuición básica, el fundamento del sistema pedagógico que propone Marcelino a los hermanos es que el niño merece atención y respeto; por lo tanto, hay que cuidarle, hay que enseñarle bien y, sobre todo, hay que amarlo, porque tal ha sido el comportamiento que Jesús ha tenido con ellos. Sí, para educar a un niño hay que amarlo, pero la razón de fondo de tal comportamiento es el obrar como Jesús (seguimiento), que amaba entrañablemente a los niños y pedía a sus discípulos que dejaran que los niños llegaran a Él. Por lo mismo, tal lema pedagógico es, al mismo tiempo, un enunciado teológico y una vivencia espiritual.

Según su pensamiento, Cristo recompensará de modo especial a los educadores, al dedicar la vida a la atención y cuidado de quienes son sus preferidos. La razón fundamental de tal recompensa es evangélica y está íntimamente relacionada con el mandamiento del amor, con lo que nos enseña Cristo en el capítulo 25 de San Mateo. Cuanto hagamos por nuestros alumnos, se lo hacemos al Señor, a quien vemos encarnado en ellos. La vocación del educador participa, en forma destacada, del misterio del Dios encarnado.

*Marcelino plantea en sus Cartas que estar con los niños, amarlos, a imitación de Cristo es el ideal del hermano educador y podemos añadir, hoy, de todo educador marista.* Champagnat concibe la vocación del hermano como una identificación con Jesucristo, como una imitación de las actitudes educativas que contempla en su Maestro y Modelo. La labor pedagógica adquiere, de esta manera, una dimensión sobrenatural: es un acto de imitación de Cristo.

*Finalmente, llevar los niños a Jesús es el fin de la educación cristiana.* La expresión que utiliza Champagnat para caracterizar a la educación cristiana es la de “llevar los niños a Jesús”. Jesús no es sólo modelo de educación cristiana sino que también es la meta. Para

que una educación pueda calificarse de cristiana debe ayudar a establecer relaciones personales con Cristo.

Esta tercera nota nos remonta a nuestras raíces, a nuestras fuentes primeras. A aquellos educadores, sean hermanos o laicos/as, que sostienen que un colegio es, ante todo, un colegio y que, por lo mismo, hay que enseñar bien y preocuparse de los resultados académicos -lo cual es cierto- habrá que recordarles también que es un colegio cristiano marista y que, como tal, debe preocuparse con la misma intensidad y rigor profesional en trabajar por conseguir resultados en la consecución de valores, inspirados en el cristianismo. La visión de Marcelino hace que nos planteemos estas preguntas: ¿Cuál es la identidad de la educación católica? ¿Para qué nació? ¿Cuál es la misión que tienen que desempeñar hoy nuestras obras educativas? ¿Responden a lo que el Fundador les señaló? ¿Es significativa su existencia hoy? ¿En qué es significativa y en qué no lo es? ¿Tiene sentido que existan hoy nuestras obras? ¿En qué se diferencia uno de nuestros colegios con otro que no tiene la fundamentación cristiana? ¿Qué perfil deben poseer nuestros directivos y educadores?

## II. ALGUNAS CONSECUENCIAS PARA NUESTRO SER DE DIRECTIVOS/AS:

“Misión educativa marista,” en el número 51, señala que “procuramos preparar a los responsables maristas por medio de una formación permanente en pedagogía, dirección educativa y gestión, así como en espiritualidad, evangelización de los jóvenes, justicia y solidaridad”.

Esta sencilla colaboración procura iluminar de alguna manera el por qué formar a los directivos en espiritualidad y cuál podría ser la meta. Lo formulo en forma de llamadas.

### **2.1 Primera llamada: Ser directivos contemplativos:**

Me parece que los/as directivos/as para gestionar un colegio en fidelidad a la misión deben ser personas contemplativas. Es decir, personas que cultivan una relación muy cercana e íntima con Dios, nuestro Padre, con Jesús, nuestro hermano, con el Espíritu, con María y que hacen de Jesús y de su seguimiento la motivación central de sus vidas y, dentro de ellas, de su quehacer educativo y directivo. Dicho de otro modo, la motivación más profunda de su función directiva no está puesta ni en el sueldo que ganan, ni

en el prestigio que conlleva el cargo, ni en el poder que, de hecho, adquieren, sino en el haberse sentido llamados por Él, a través de mediaciones humanas, a desempeñar una misión bien concreta.

Para que Jesucristo sea la razón de ser de cuanto hagan es necesario mantener con Él una relación vital y profunda alimentada por los sacramentos, la meditación de la Palabra, la oración personal y comunitaria, la acción apostólica, la participación en alguna comunidad cristiana, etc. Suele acontecer que nuestras vidas, adolecen con frecuencia de una anemia espiritual proveniente de una insuficiente alimentación que a la larga produce cristianos frágiles y religiosos vocacionalmente inconsistentes. Ello, en general, se produce porque no existe esa relación afectiva profunda con el Señor que es capaz de transformar a la persona por dentro.

Es cierto que cuantos ejercemos el ministerio educativo y el directivo en colegios de Iglesia, laicos/as o hermanos lo vivimos con gusto, con alegría y con una entrega digna de encomio. A su vez, la gente aprecia nuestro servicio y existe un reconocimiento generalizado por la seriedad y compromiso de nuestra entrega, por los valores que aportamos, por el estilo de la educación que impartimos, por el trato que damos a los niños y los jóvenes. Pero eso no basta, pues la meta de un colegio católico traspasa esas motivaciones. Él debe idear un proyecto educativo que tenga su origen en la persona de Jesucristo y su raíz en la doctrina del Evangelio, que testimonie los bienes del Reino y que inculque el Evangelio en el proceso educativo. Debe apuntar a efectuar una síntesis entre lo pedagógico con sus características peculiares y procesos, y lo evangélico con su novedad y propuestas liberadoras.

Para ello, los/as directivos/as están llamados a vestirse de Cristo, Evangelio de salvación para los hombres de todos los tiempos, a colocarlo en el centro de sus vidas personales y comunitarias; a ser testigos coherentes y discípulos/as fieles, a ser unos/as apasionados/as de la instauración del Reino en los niños y en los jóvenes.

Ello supone impulsar, a distintos niveles, procesos de crecimiento humano y de conversión. Sólo desde la espiritualidad se podrá superar la mediocridad y la tentación de querer vivir sin complicaciones; sólo desde ella podrán ser “testigos”, “personas de Dios” que no viven para sí mismos sino para los demás, que no se rigen por ambiciones de prestigio o de poder, sino que buscan hacer el bien como Jesús. Sólo desde ella podrán ser valientes y audaces para introducir mayores cuotas de profetismo en la obra educativa.

Recuperar identidad supone nadar contra corriente. Vivimos en un mundo en el que

continuadamente somos bombardeados por el erotismo, las propuestas consumistas, por la incitación a acumular dinero, prestigio, poder, placer y frivolidad. Frente a ello es imposible vivir una vida evangélica con alegría sin estar bien cimentados en la roca que es Cristo.

Nuestra espiritualidad es apostólica y mariana. En efecto, así lo señalan las Constituciones de los Hermanos Maristas y el libro *Agua de la Roca* nació, en el fondo, para explicitar el significado de ambos términos. En mi experiencia personal, María está incorporada como la persona que vive en plenitud cuanto señalo acerca de la espiritualidad. Ella es modelo, inspiradora, compañera de camino, hermana en la fe. Cuando se afirma en el documento que les he entregado es aplicable a María. Ella lo ha vivido en plenitud. Es el modelo más acabado de la fe. Es la primera y mejor discípula de Cristo. María es contemplativa, es mística, es educadora, es profeta, huele a Cristo. Acompañé y continúa acompañando a la comunidad de los seguidores de su Hijo. Es, asimismo, nuestra Primera Superiora y a quien acudimos como al “recurso ordinario.”

Por supuesto que tenemos que presentarla como modelo de un directivo o de una directiva y compañera en su servicio educativo. En Misión educativa marista, *Agua de la Roca* y, sobre todo, en *Nos dio el nombre de María* (primera Circular del H. Emili) pueden encontrar elementos muy valiosos de inspiración y modelaje para la misión de un/a directivo/a y el estilo de su gobierno y animación. A ellos remito.

He subrayado la nota apostólica porque es la que está más ligada a la experiencia de la misión. Ahora abordo cómo trabajar la dimensión contemplativa y su proceso de crecimiento. **¿Cómo se enseña lo contemplativo a los directivos?** Fundamentalmente, por la vía experiencial y del acompañamiento. Esto no quita que la formación teológica pueda ser importante, pero es sobre todo por la vía de *un itinerario que recorrer* por donde el cristiano se va haciendo una persona contemplativa. En el documento, concretamente en la primera llamada hay una serie de elementos que subrayo y explicito ahora con mayor detención, como medios concretos para crecer en dicha dimensión:

- a. **La oración**, tanto personal como comunitaria es fundamental para generar un alma contemplativa. Ciertamente que hay que enseñar a los/as directivos/as a orar, pero es el ejercicio frecuente de la misma, ojalá diaria, la que les ayudará a mantener una relación vital y profunda con Jesús.
- b. **La participación en los sacramentos**. Ellos son los canales por donde circula la gracia e instrumentos privilegiados de comunión con el Maestro. La Misa dominical con comunión es fuente de alimentación. No sólo ello. En el contacto con

la comunidad cristiana se aprende a valorar la Palabra, el sentido de cuerpo, de pertenencia, se renueva la ofrenda de uno mismo a Dios, al estilo de Jesús, y se es enviado/a a continuar su misma misión, en la escuela, en la familia y en la sociedad. Para los casados, la vivencia de su matrimonio cristiano es asimismo fuente de gracia y de santificación. La reconciliación periódica les hará tomar mayor conciencia de su fragilidad interior pero, sobre todo, del inmenso amor de Dios y del valor del perdón.

- c. ***La meditación de la Palabra diaria*** será para él o ella además de alimento, iluminación para la tarea diaria y lugar de encuentro con el Señor, a quien encontrarán a lo largo de la jornada en variedad de situaciones. Ella afina la sensibilidad espiritual y entrega los criterios evangélicos y facilita el mirar la realidad con los ojos de Jesús.
- d. ***Los retiros anuales*** realizados en forma progresiva, serán medios privilegiados de renovación y conversión. Es de desear que cada vez sean más personalizados.
- e. ***El acompañamiento espiritual*** es un medio privilegiado de discernimiento y de progreso en la fe. Quien lo frecuenta, avanza con mayor rapidez y profundidad.
- f. El contar con un ***Plan de acompañamiento de los Directivos***, desde la espiritualidad. Es un medio que explicita que la Provincia se toma en serio la formación de sus directivos, también desde la espiritualidad. Es habitual hacerlo desde las dimensiones profesionales: gestión, administración, formación académica. Es preciso incorporar la dimensión de la espiritualidad. Este Plan es elaborado con la colaboración de los mismos directivos.
- g. ***La participación en alguna comunidad cristiana.*** En general, los maristas tenemos poca experiencia de la vivencia de la fe en comunidad. Sin embargo, es el medio privilegiado para crecer en la vida cristiana.
- h. ***La vivencia de la responsabilidad directiva como una misión o apostolado.***
- i. La participación en ***experiencias solidarias*** que supongan un contacto real con el pobre. Para sintonizar con esta parte tan fundamental del carisma y de la opción de Jesús.

Los medios recién enumerados son medios ordinarios que la Iglesia ofrece para el desarrollo de la fe. Cuántos asumir y de qué forma es una tarea que compete a cada directivo/a y también a la institución al elaborar sus planes de formación.

Por último, cabe mencionar una apunto sobre la vocación personal y la vocación laical maristas. Los Directivos que vivan esta espiritualidad, presentada anteriormente, van a desarrollar una gran identidad, pero no necesariamente una vocación laical marista. ¿Cómo lograr dialogar desde la importancia de ambas realidades?

Entiendo que cuando se habla de vocacionados se hace referencia concretamente a lo que el texto *En torno a la misma mesa* llama “laicos maristas de Champagnat,” es decir, personas que “después de un camino personal de discernimiento, han decidido vivir la espiritualidad y la misión cristiana, al estilo de María, siguiendo la intuición de Marcelino Champagnat” (n° 11).

Todos y todas somos personas vocacionadas en el sentido de haber sido llamados/as por Dios, desde el bautismo, a vivir la vocación cristiana. Querer vivir esta vocación, al interior de un movimiento laical marista, es opción personal y no puede ser condición para asumir responsabilidades directivas.

Ciertamente que los/as directivos maristas deben poseer, y cada vez más, rasgos de identidad marista, pero no es necesario que participen en el movimiento de los/as laicos/as maristas de Champagnat.

El diálogo entre ambas realidades es muy importante y debe hacerse desde la transparencia y la libertad. Quienes optan por la vocación marista laical tienen que tener muy en claro que ello no les hace ser superiores al resto ni gozar de privilegio alguno. Quienes no optan por ese camino de crecimiento cristiano no deben sentirse menos, sino reconocer la diversidad de dones, vocaciones y carismas que se dan al interior de la Iglesia, por la acción del Espíritu.

## **2.2 Segunda llamada: Hacer que el colegio “huela a Cristo”**

Imitar a Jesús en su acercamiento, amor y entrega a los niños es el fin de la educación marista, nos señalaba Marcelino. Según ello, la mayor o menor vitalidad, desde la misión, de una escuela o colegio, viene marcada por la mayor o menor presencia de signos evangélicos en él o ella, por la mayor o menor presencia del Jesús de la fe repitiendo los gestos salvadores del Jesús histórico, a través de sus discípulos que son los directivos/as y cuantos trabajan con ellos/as.

El evangelista Marcos sintetiza la misión de Jesús en estos términos: recorría los pueblos y las ciudades, enseñaba, anunciaba el Reino, echaba los demonios y sanaba.



Una de las funciones, por no decir la más importante, que le corresponde desempeñar a un/a directivo/a, es la de situarse allí donde está, como discípulo/a del Maestro, enviado/a por El para repetir sus gestos salvadores. Y ayudar, respetando un sano pluralismo, a que el resto de los educadores, se sitúen, a distintos niveles, en la misma perspectiva.

La espiritualidad tiene que ver, entre otras cosas, con aquella motivación densa, profunda que informa y da sentido a cuanto hacemos. No lleva necesariamente a cambiar de actividad, pero sí de sentido y de forma de hacerlo. La espiritualidad no saca al directivo o a la educadora con función directiva de su responsabilidad cotidiana, sino que los sitúa en ella con otra actitud, con otro ánimo y con otro espíritu. Él o ella deben procurar que en el centro educativo siga operante la acción transformadora de Jesús, que se vivan las actitudes y procesos que señalo a continuación.

Los gestos salvadores de Jesús se repiten cada vez que en el establecimiento se saluda a las personas que llegan al colegio, cada vez que se establece con ellos una relación basada en el afecto, cuando se ejercita la presencia, cuando hay preocupación por el crecimiento de los alumnos/as y personal del colegio, por sus problemas, ideales y aspiraciones, cuando se les brinda el tiempo, incluso más allá del horario convenido, cuando se favorece su desarrollo tanto en lo personal como en lo social. De modo especial, cada vez que esto se hace con aquellos que más lo necesitan.

Se repite el gesto de enseñar de Jesús, en el colegio, cuando se ayuda a que los alumnos y alumnas adquieran conocimientos, y desarrollen capacidades, cultiven sus talentos y sean capaces de abrirse camino en la vida. También cuando se anuncia clara y explícitamente a la persona del mismo Jesús, a través de las distintas formas de educación religiosa: la formación de catequistas y agentes pastorales -de manera privilegiada, el profesorado-; la formación de comunidades cristianas; la implementación de una serie de procesos pastorales entre los que sobresalen la promoción y acompañamiento de grupos juveniles cristianos; el desarrollo de itinerarios catequísticos sistemáticos vinculados de modo especial a la preparación de los sacramentos de la Eucaristía y Confirmación; una pedagogía de la oración atrayente, un esmerado acompañamiento espiritual de los jóvenes, un fuerte compromiso apostólico que subraya claramente la dimensión solidaria y la creación de una cultura vocacional que ayude a que cada educando se plantee con seriedad y responsabilidad cuál es su misión en la vida, y a que cada agente pastoral, especialmente el profesorado, viva su profesión como una vocación y un ministerio.

El colegio recorre los pueblos y las ciudades cada vez que hay acercamiento a la vida

y cultura de cuantas personas componen la comunidad educativa. Prolonga la fuerza sanadora de Jesús cada vez que se suscitan contactos sanadores con las personas a través del consejo oportuno, el acompañamiento, la orientación, la presencia. Las sanaciones que se realizan adquieren diversos nombres: superación de crisis y dificultades, autoestima y valoración de sí mismos/as, confianza en las propias posibilidades, valoración de una vida integrada, equilibrada y basada en el amor y construida sobre la roca del amor de Dios; valoración del propio cuerpo, aprendizaje del trabajo en equipo, del respeto al otro o la otra, capacidad de comunicación, aprendizaje de la responsabilidad, del servicio solidario, de la gratuidad, etc.

El colegio continua arrojando demonios a través de la propuesta valórica, de la formación moral, espiritual y apostólica que brinda a alumnos/as, educadores/as, personal del colegio, familias, cuando desarrolla el espíritu crítico que enseña a distinguir el buen espíritu del malo y orientar hacia el bien, cuando siembra en todos esperanza, compromiso y amor.

Generalmente, el lenguaje que nosotros utilizamos para expresar lo mismo es el de “evangelizar educando.” Ahora bien, ¿cuándo podemos afirmar que la educación que imparte un colegio es evangelizadora, cuándo podemos hacer evidente esa frase que repetimos tantas veces de evangelizar educando? Cuando se organiza el colegio desde las orientaciones y criterios de Jesús; cuando El está presente (o se le hace visible) en las decisiones que se toman, en los criterios de selección que se implementan, en el trato que se da a las personas, en los énfasis que se destacan, en las motivaciones que guían las conductas. Cuando se otorga a la buena noticia de Jesús y a la construcción de su Reino el criterio inspirador y último de cuanto se decide y realiza.

La auténtica integración entre fe y cultura se da en esta dimensión. Trasciende a la cultura religiosa que se trasmite y a los actos de culto que se celebran. Supone un diálogo con la ciencia, una transmisión de valores evangélicos desde todo el proceso y una transformación de la estructura interna del colegio. Apunta a construir excelencia académica desde el Evangelio; a lograr calidad educativa con los ojos del Fundador; a impulsar teorías actualizadas de aprendizaje desde una antropología cristiana, que permitan que los alumnos/as aprendan a pensar, obtengan buenos resultados - respetando e impulsando la diversidad -, y crezcan armónicamente humana y espiritualmente.

Los directivos reciben la misión de hacer que la adhesión a Jesucristo y a su Evangelio sea la motivación global, imprescindible y dominante en la organización y funcionamiento de un colegio.

### 2.3 Tercera llamada: Cultivar la profecía

La profecía es utopía en acción. Siempre insta en nuestra sociedad páginas hermosas del Evangelio. A través de ella, la escuela católica no tendría por qué ser una reproducción mecánica de la sociedad y cultura establecidas, sino que debiera ser antídoto y terapia espiritual, y aportar actitudes críticas, contraculturales y transformadoras inspiradas en el Evangelio y en la tradición carismática. Para que el colegio católico sea realmente significativo necesita abrirse a una mayor fantasía carismática y hacer gestos provocadores que sacudan el letargo de la humanidad y la inviten a caminar hacia la utopía. A lo largo de la historia, la auténtica adhesión a Jesucristo se ha transformado en un torrente de creatividad que ha introducido en la sociedad “**exageraciones evangélicas**” que han remecido, encantado y aportado credibilidad.

La profecía es ese don de Dios que permite a los creyentes y a las instituciones situarse en el querer de Dios y adecuar sus criterios, organización y funcionamiento a lo que se interpreta como expresión de la voluntad de Dios. El H. Benito Arbués, Superior general, expresó bellamente qué puede suponer para los maristas ejercer la profecía, cuando nos invitó a “**adueñarnos** del corazón de Marcelino...y **sentir** las llamadas de Dios en el momento actual; **valernos** de sus ojos para mirar con amor el mundo de hoy y las urgencias que reclamarían de él una acción semejante a la que tomó en 1817; empeñarnos en encarnar con lenguaje nuevo los mismos valores que él deseó para sus hermanos; emprender proyectos que puedan ser más fieles a las intuiciones fundacionales; despojarnos de cuanto nos aleja de esa fidelidad, aunque lo que estemos haciendo sea bueno y plausible para un sector de la sociedad”.

Ejercer la profecía en nuestros centros educativos es no renunciar ni traicionar su inspiración evangélica, es traducir a los tiempos actuales la inspiración carismática de los comienzos, es construir una realidad que tenga las marcas de lo que Jesús llama el “reino de Dios.” Es en este terreno donde más fácilmente puede un/a directivo/a claudicar ante las tentaciones del poder y del prestigio, a cualquier precio. Generalmente, los Rectores y los/as directivos/as, en general, propugnan la realización de Proyectos que llaman de cualificación pedagógica. Y para ello, programan instancias de perfeccionamiento con considerables inversiones, tanto en personal y recursos económicos como en tiempo. Creo que sería muy conveniente, asimismo, que dichas autoridades se empeñasen en generar también Proyectos que me atrevo a llamar de “cualificación evangélica,” de punta, que contribuyan a hacer visible en ellos las grandes novedades de Jesús: la salvación universal: el Reino es para todos ( política de inclusión y de integración), la comunión de bienes: los bienes tenemos que compartirlos ( política de puertas abiertas) y el amor a todos, especialmente a los más desvalidos (política de preocupación espe-

cial por el menos dotado).

Algunas formas de promover y ejercer la profecía en nuestros centros educativos pueden ser las siguientes:

- a. Potenciar una educación que transforme la lógica de la excelencia y la superioridad por la del servicio, la solidaridad y la justicia. La opción por la calidad educativa y la excelencia en nuestros centros educativos es válida, (así lo enseña Jesús en la parábola de los talentos), pero si no es bien discernida, puede llevar a entrar en la dinámica, a veces encubierta y a menudo explícita, de crear una escuela para los “mejores” -donde los éxitos que se publicitan hacen olvidar las bajas que se producen a lo largo del proceso educativo- y a animar procesos que enfatizan lo académico en forma desproporcionada, dejando de lado o en segundo plano otros aspectos igualmente importantes.
- b. Anticipar en el interior de cada colegio la sociedad del futuro. Estructurándolo como un lugar de encuentro, un laboratorio de la escucha y de la buena comunicación, tanto para educadores como para educandos. Propiciando el trabajo en grupo, el debate sereno, la comunión y la participación en distintas formas. Ofreciendo al personal que en él trabaja un nivel de sueldos digno, una transparencia administrativa, efectivas oportunidades de perfeccionamiento en las diferentes dimensiones de la vida y un adecuado y constante acompañamiento. Educando para la sana convivencia, para la tolerancia, la paz y el diálogo, haciendo que las normas de convivencia y de disciplina sean coherentes con estos propósitos.
- c. Compartir la propia riqueza y tradición con escuelas que tienen mayor necesidad: Adoptar una política de puertas abiertas al entorno social, sea éste barrio, parroquia, u otros colectivos sociales, (otras escuelas) prefigurando la imagen escatológica del Reino donde los bienes se ponen en común. Abriendo sus dependencias: bibliotecas, talleres, infraestructura deportiva, etc.
- d. Desarrollar en todo tipo de colegio marista, pagado o gratuito, la creatividad para que sea un reflejo cada día más exacto de la realidad social existente. Implementar en ellos una política de apertura a la diversidad. Que por el interior de los colegios pagados circulen alumnos y alumnas de diferente poder económico (implementando sistemas de becas, por ejemplo); que en todos los centros convivan alumnos/as de diferentes niveles de adhesión religiosa, de diferentes ritmos de aprendizaje y experiencias escolares. Que haya presencia en todos, de niños y niñas con necesidades especiales, es decir, con dificultades motoras, sensoriales y síquicas, y alumnos/

as con necesidades compensatorias, o sea que están o pueden estar en situación de desventaja por razones étnicas, culturales, sociales, económicas, de sexo, o por familias desestructuradas... Que se vayan derribando los sistemas de admisión que seleccionan lo mejor. Que crezca la creencia de que todos los alumnos/as tienen un potencial de aprendizaje que pueden desarrollar y, en consecuencia, se adopten políticas de selección y modelos de enseñanza que faciliten una excelencia educativa diferenciada.

- e. En medio de una sociedad corrupta, educar en y para el respeto a la dignidad de la persona, la honradez, la justicia, la solidaridad, la paz y el sentido de trascendencia.
- f. En una sociedad desintegrada, egoísta y marcadamente individualista, en el contexto de una familia que cada día es más insegura y frágil, en camino de desintegración, compartir la misión con un espíritu de comunión auténtica entre religiosos y laicos/as, entre profesores, auxiliares, padres y alumnos, en un ambiente acogedor practicando un modelo de relación que refleje el Evangelio.
- g. En un ambiente cada día más secular y que se construye de espaldas a Dios, dar razón con los hechos y las palabras de su existencia y necesidad.
- h. Cuando nos hacemos presentes entre aquellos que están a nuestro cuidado con el espíritu compasivo de Jesús y de Marcelino, cuando somos bondadosos con los niños más pobres, los más ignorantes y los menos dotados, cuando tratamos de demostrarles en todo momento que los apreciamos y los queremos tanto más cuanto más carentes se hallan de los bienes de la fortuna y de la naturaleza. Cuando abrimos nuestros ojos y nuestros corazones para comprender el sufrimiento de los jóvenes, compartiendo la compasión que Dios siente por el mundo, cuando sentimos rabia e indignación ante las estructuras que condicionan la pobreza y empezamos a actuar sobre las causas más que tratar a los síntomas. Cuando no permitimos que los resultados se antepongan al respeto a la dignidad de cada educando y a las necesidades de cada persona. Cuando, por el contrario, prestamos más atención a aquellos cuyas necesidades son mayores, que están más desposeídos, o pasan por momentos difíciles, tratando de crear situaciones de aprendizaje donde todos y cada uno puedan acertar y sentirse seguros personalmente. Cuando evitamos ser elitistas en cualquier sentido.

José Cristo Rey García Paredes, cmf, tiene una frase, a este respecto, sumamente incisiva y cuestionadora: “Se cae frecuentemente en la trampa del ‘eficacismo’. Se piensa,

por ejemplo, en ofrecer a la sociedad un ‘buen colegio’, un ‘buen hospital’... Y por ‘bueno’ se entiende ‘eficaz’. Y la ‘eficacia’ se juzga por los resultados ‘burgueses’: un colegio ‘de alto nivel intelectual’, un ‘hospital de alta técnica’. Otra cosa es plantearse la misión apostólica en clave de signo. Erigir un ‘colegio-parábola’, un ‘hospital-parábola’, una ‘parroquia-parábola’. Y...parábola del Reino, por supuesto...Reconvertir las actividades y obras apostólicas, las instituciones, en ‘parábolas del Reino’ les exige a los religiosos ‘volver a sus orígenes carismáticos’, a aquel momento en que la educación, el servicio a los enfermos, la atención a los marginados era una parábola dentro de la sociedad. Hoy día nuestros pueblos necesitan ‘nuevas parábolas’ a favor de una humanidad no discriminante, que no valore al hombre sólo por su capacidad intelectual, por sus ideas religiosas, por su gratitud, por su educación, por su dinero, por su poder social. Parábolas que hablen de Dios con el lenguaje de nuestros contemporáneos, pero del buen Dios que hace salir su sol sobre buenos y malos, que tienen abierta siempre la puerta de la casa para el hijo pródigo, que no arranca la cizaña. ¿Qué sería una institución educativa o sanitaria en esta clave?”

#### **2.4 Cuarta llamada: Hacer que el servicio educativo sea fuente de espiritualidad y lugar de santificación:**

“El mundo, dice el documento Espiritualidad apostólica marista del XIX Capítulo general, deja de ser considerado un obstáculo y se convierte en lugar de encuentro con Dios, de misión y de santificación. En las realidades temporales propias de nuestro ministerio educativo escuchamos, servimos y amamos a Dios. En ellas ejercitamos la presencia de Dios tan querida de nuestro Fundador y de tantos hermanos.”

La presencia entre los niños y jóvenes, prosigue, es lugar de encuentro con Dios y la acción apostólica, en este caso educativa, lejos de entorpecer la unión con El la favorece y la expresa. Desarrollamos la espiritualidad en la entrega a los demás. El niño, el joven, el/ la compañero/a de trabajo, el/la funcionario/a se convierten a diario, para nosotros, en sacramentos vivos de Dios e interpelaciones del Espíritu, en iconos vivos de su presencia. En el servicio a estos prójimos integramos, como Jesús, el amor a Dios y al hermano, la contemplación y el apostolado. La búsqueda de la voluntad de Dios en el trato con las personas, en las ocupaciones diarias, en las actividades de la familia, de la comunidad, del quehacer educativo y pastoral, en la fidelidad humilde de todos los días nos unifica en el amor.

Necesitamos que estas hermosas frases tomen carne en nuestras experiencias. Necesi-

tamos que se opere un cambio en nuestra comprensión de la espiritualidad que valore al apostolado como un lugar central de encuentro con Dios. En el apostolado que realizamos hay dimensiones o momentos que son especialmente reveladores de la amorosa presencia y acción de Dios. Desafortunadamente, no siempre los valoramos así. Por el contrario, a veces los interpretamos mal y buscamos caminos para evitarlos o para anestesiarnos contra su pleno impacto. Muy a menudo, por no entenderlos, nos perdemos esa amorosa acción de Dios en nuestra experiencia de cada día y seguimos creando dicotomías artificiales entre oración y trabajo, contemplación y acción, dicotomías que a menudo nos dejan notablemente confundidos en nuestra relación con Dios.

A lo largo de la vida, como nos dice Agua de la Roca, nuestra realidad espiritual interactúa dinámicamente con las experiencias que vivimos. La espiritualidad, por un lado se moldea a medida que abrazamos esas experiencias y, por otra, ella modela nuestra forma de relacionarnos con las personas, con el mundo y con Dios.

Presento, a continuación, unas pistas de cómo nuestros directivos pueden encontrarse con Dios desde lo cotidiano de la acción educativa:

***a. Dios en la experiencia de los encuentros personalizados:***

Si nuestros directivos son personas contemplativas pueden vivir auténticas experiencias de Dios en la variedad de encuentros pastorales personalizados que se suceden a lo largo del día, en la experiencia gratuita de recibir una confianza que supera todo lo que uno/a tiene derecho a esperar o exigir: alguien que les comunica una verdad acerca de ellos/as mismos/as, esos preciosos momentos en los que el otro o la otra estuvo en su presencia en la cruda desnudez de su humanidad, ese/a joven o educador/a, que les cuenta sus problemas, les confidencia sus ideales o les habla de sus progresos, ese marido o esa esposa infieles que buscan consejo y vuelven a la confianza mutuas, la familia que cae en desgracia por asuntos económicos, el colega de trabajo que les abre su corazón, la pareja joven que les busca para que les ayuden a madurar en su amor, esa madre soltera que les confidencia su drama para sacar adelante a sus hijos, esa madre pobre que desde su sencillez les confiesa su acendrada experiencia de solidaridad.

Demasiadas veces se pierden por exceso de ocupación o por despiste el misterio de esos encuentros. No se hacen lecturas de fe de ellos, no se penetra en su real profundidad y no son percibidos como los dones que realmente son. La vida ofrece a diario otra multitud de momentos y circunstancias donde descubrir las huellas de Dios.

### ***b. Dios en la experiencia de la belleza:***

Otra fuente de espiritualidad puede ser la contemplación de Dios presente en la belleza de la naturaleza, en los acontecimientos, en las obras del espíritu humano presentes en las diversas asignaturas, en la inocencia de los niños y niñas, en el amor conyugal compartido. Dios presente en la belleza de un testimonio, en la sencillez de la vida fraterna y en la sabiduría de las personas mayores. Dios presente en una conversación, en un encuentro festivo, en un campamento con jóvenes, en una fiesta colegial, en la belleza que encierra la alegría de un niño o una niña que aprenden a leer, o de los jóvenes que finalizan con éxito la etapa escolar.

### ***c. Dios en la experiencia del mal:***

La experiencia del mal que nos rodea con tanta frecuencia y en forma intensa nos puede remitir a Dios y ser fuente de crecimiento espiritual. El apostolado educativo nos pone en contacto diario con el mal. No transcurre un solo día sin que seamos confrontados con lo que es y no debería ser: discordias familiares, violencia intrafamiliar, dificultades e infidelidades conyugales, irresponsabilidades profesionales, abusos con niños, la droga que se infiltra y destruye lo que más queremos, el alcohol tomado en forma inmoderada, la descarada seducción sexual, las injusticias y desigualdades sociales, las mil caras de la violencia, la injusticia y la pobreza ... La lista y los ejemplos podrían continuar.

También el mal puede ser revelador de la presencia, el amor y el poder de Dios. Un corazón contemplativo lo descubre allí sufriendo y clamando para que cambien esas situaciones. El contacto con Él puede despertar el compromiso de trabajar para que las cosas se orienten según su querer. Con frecuencia, es la experiencia del mal la que saca de nosotros la mejor energía pastoral y nuestros más hondos compromisos.

### ***d. Dios en la experiencia del vacío y de la soledad:***

La experiencia de un cierto vacío y soledad puede ser también fuente de unión con Dios, vehículo de la gracia. En la realidad educativa, se da con alguna frecuencia y especial intensidad esa sensación del cansancio hasta los huesos, del espíritu abrumado, del no dar más, esa especie de agotamiento del alma y de la esperanza, esa soledad profunda que nos lacera y nos hace sufrir al conseguir mucho menos de lo que esperamos en nuestro afán por lograr formar buenos cristianos y virtuosos ciudadanos, y al experimentar que en la línea valórica nuestra influencia es cada vez más irrelevante en las vidas de nuestros/as alumnos/as y familias. Queremos entrar en el núcleo y en el corazón de sus vidas y se nos relega a la periferia.



Ese vacío y dolorosa soledad que nos pueden hundir, pueden ser leídos en otras claves más positivas y enriquecedoras: como una invitación a trascender nuestras limitaciones, mirar más allá de nuestra existencia presente y descubrir que el centro de nuestras vidas está en nuestro mismo corazón, como una señal también de que en lo profundo de ese vacío está Dios llamándonos a satisfacer en Él el deseo que experimentamos.

*e. Dios en las llamadas a superarse:*

Otra experiencia que puede alimentar la espiritualidad de nuestros directivos es lo que podemos llamar la experiencia de la **conciencia**, esa pequeña y suave voz que nos invita y nos urge a todos/as, con frecuencia, a renovarnos, a ser mejores cristianos, mejores pedagogos, mejores apóstoles. Esa voz que nos llama a renovarnos en la fe, en el campo profesional, en las metodologías; que nos invita a ponernos al día, a abrir horizontes, a mirar más allá, a ensanchar el corazón, a estar abiertos a los cambios, a sintonizar con los desafíos e interpelaciones del mundo de hoy, de la técnica, de la ciencia; a ser más generosos y magnánimos.

Esa voz enrostra nuestra comodidad y confort, nuestra rutina e inercia, nuestras autodefensas, nuestra pequeñez y falta de generosidad y compromiso. A veces nos requiere cuando menos lo esperamos. Tenemos experiencia de que cuando le damos respuesta encontramos paz profunda, como confirmación de que es Dios quien está invitando. Su presencia puede revelarnos recursos ocultos en nosotros de los que ni siquiera soñábamos que estuvieran ahí.

## PREGUNTAS DE PROFUNDIZACIÓN (elegir tres o cuatro)

1. ¿Qué impresiones generales te ha producido la lectura y análisis del texto? ¿Qué sentimientos te ha suscitado? ¿En qué te ha iluminado? ¿En qué te ha interpelado? ¿Qué rescatas de él?
2. La espiritualidad se refiere a la *dimensión de profundidad de todo lo real*. ¿Qué puede significar ello en tu misión como directivo o directiva? ¿Cuál es la dimensión profunda de la educación y de la gestión?
3. De las cuatro llamadas, ¿cuál es la que más resuena en ti? ¿Cuál te parece más dirigida a ti?
4. ¿Qué otras experiencias educativas pueden transformarse en experiencias de espiritualidad?
5. ¿Formulamos los directivos propuestas claras que cuestionen y pongan en crisis las demandas de los padres y madres de familia, o claudicamos frente a sus demandas, ofreciendo alternativas aguadas de evangelización?
6. ¿Qué hacer, qué enfatizar, cómo formar a nuestros directivos para que, como dice MEM en el n° 164, sean personas con visión, que puedan proponer y testimoniar nuestros valores maristas y guiar a los demás para que vivan según ellos, ya que más que ningún otro, ellos son la figura de Champagnat en la comunidad escolar?



