

# PROYECTO EDUCATIVO RED EDUCACIONAL IGNACIANA



**PROYECTO EDUCATIVO**

---

**RED EDUCACIONAL  
IGNACIANA**





# SUMARIO

	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
	<b>PREÁMBULO</b>	<b>7</b>
I.	<b>CONTEXTO</b>	<b>11</b>
II.	<b>IDENTIDAD</b>	<b>19</b>
III.	<b>VISIÓN Y MISIÓN</b>	<b>23</b>
IV.	<b>MODELO PEDAGÓGICO</b>	<b>31</b>
V.	<b>MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA</b>	<b>49</b>



nuestras instituciones, en permanente diálogo con la espiritualidad y con las ciencias, proponiendo valores y principios, junto a orientaciones didácticas y consejos sobre el “modo de proceder” o el estilo pedagógico propio (Capítulo IV). Finalmente, también se expone un modelo de gestión educacional que pueda contener y sostener todo lo anterior, inspirando y modelando instituciones inteligentes y responsables, en las que se desarrollen procesos comunitarios que permitan una acción decidida y organizada para lograr los resultados educativos a los que aspiramos (Capítulo V).

Este Proyecto Educativo se dirige y compromete a todos quienes forman parte de nuestras Comunidades Educativas. Cada miembro de la Comunidad, desde su particular situación e inserción en ella, tendrá que irse familiarizando con este Proyecto, con sus valores, sus sueños y propuestas.

Es entonces un documento para el diálogo y el estudio, de manera que se produzca un compromiso de las personas y un crecimiento de las Comunidades Educativas, manifestados en coherencia con el Proyecto. Lo más importante será el diálogo entre el texto, la experiencia de las personas y las comunidades para suscitar interiorización y transformación. El documento es “contemplativo en la acción”, tal como será nuestra actitud intelectual y espiritual al leerlo y al usarlo.

Somos conscientes de que lo más importante de un Proyecto no es su formulación, sino su puesta en obra. Por eso, este texto programático nos pedirá una evaluación permanente para un mejoramiento continuo. Hacernos responsables de lo que proclamamos es un imperativo de credibilidad y una garantía de mejor servicio.

En el espíritu de esa Iglesia misionera que se ha expresado en Aparecida, en comunión con las orientaciones de la Congregación General 35 de la Compañía de Jesús, hoy damos este paso que nos urge como Centros Educativos a renovar nuestra vida cristiana para llegar a ser más eficaces instrumentos apostólicos comprometidos con la fe y la justicia, en particular con la superación de la pobreza y la exclusión social “para que muchos tengan vida”.

Con humildad, sabiendo que tenemos una riqueza que no es sólo para nosotros mismos, ofrecemos también este documento a todos quienes deseen usarlo como referencia o inspiración para sus propios proyectos, o como materia de estudio o investigación.



# PREÁMBULO

## La Red Educacional Ignaciana: una respuesta fiel y creativa

**1.** La Iglesia católica siempre ha sido un importante aporte a la Educación en todos los países, con numerosas y diversas instituciones, sirviendo en distintos escenarios y acumulando un gran conocimiento y sabiduría sobre el tema. En la Conferencia del Episcopado Latinoamericano, celebrada en Aparecida, la Iglesia latinoamericana ha reafirmado este compromiso, y nos ha llamado a aportar lo propio de la Educación Católica: formar personas íntegras, libres, críticas, insertas en sus culturas, con valores, con espíritu religioso, que busquen la felicidad con un estilo de vida sobrio, alejado de la violencia, marcado por costumbres y virtudes que les permitan formar un hogar estable y trabajar solidariamente en la construcción de la paz y del futuro de la sociedad<sup>1</sup>. La Iglesia ve en la educación un invaluable servicio de promoción humana, de evangelización y de aporte a la cultura, y alienta a las congregaciones religiosas y organizaciones laicales a proseguir incansablemente en esta misión<sup>2</sup>. En esta corriente de Iglesia se sitúa el Proyecto Educativo que ahora presentamos.

**2.** En los últimos 30 años la Compañía de Jesús y sus instituciones educativas han vivido un proceso de recuperación y proyección de sus fuentes tradicionales. En el año 1986 se publicó el documento “Características de la Educación de la Compañía de Jesús”<sup>3</sup>, en línea con la fundacional “Ratio Studiorum” de 1599<sup>4</sup>, que tempranamente estableció el régimen de estudios y las orientaciones necesarias para las entonces nacientes instituciones educacionales jesuitas en todo el mundo. Poco

<sup>1</sup> Cfr. Aparecida – Documento Conclusivo, N°328 y ss.

<sup>2</sup> Cfr. Ibídem, N° 346.

<sup>3</sup> Disponible en [www.rededucacionalignaciana.cl](http://www.rededucacionalignaciana.cl)

<sup>4</sup> En [www.rededucacionalignaciana.cl](http://www.rededucacionalignaciana.cl) está disponible el texto promulgado el 2 de febrero de 1616, después de la Séptima Congregación General de la Compañía. La traducción reciente al castellano es de Gustavo Amigó s.j., y el texto fue revisado por el Dr. Daniel Álvarez s.j.

después, se publicó el documento “La Pedagogía Ignaciana – un Planteamiento Práctico”<sup>5</sup> (1993), como una ayuda para que los principios y directrices establecidos en “Características” pudieran llegar al aula. Ambos documentos, de alcance internacional, lograron además conectar la renovación de la educación jesuita con la renovación espiritual de la Iglesia que venía ya dándose desde los tiempos anteriores al Concilio Vaticano II<sup>6</sup>.

**3.** Simultáneamente, el complejo contexto socio cultural y eclesial ha interpelado con fuerza a la Compañía de Jesús y a muchos laicos y laicas que desean trabajar en el ámbito educativo. Hemos entendido que la misión de extender el Evangelio en una gran variedad de ambientes y circunstancias nos convoca por igual a quienes hemos recibido el bautismo, en una dinámica de compañerismo que se extiende también a otras personas de buena voluntad. Este movimiento de colaboración es uno de los frutos más queridos de la formación ignaciana recibida durante años por laicos y laicas, y es también una nueva exigencia para la formación y el estilo de trabajo de jesuitas y seglares. Es así como surgió en Chile la Red Educativa Ignaciana, que hoy puede convocar a las instituciones propias de la Compañía de Jesús y a otros centros educativos ignacianos, fundados y sostenidos por sus ex alumnos, por miembros de la Comunidad de Vida Cristiana (CVX), o por personas de alguna manera tocadas por la gracia de los Ejercicios Espirituales. Más todavía, vemos que esta tradición educativa, originalmente de la Compañía de Jesús, y posteriormente extendida a laicos y laicas de impronta ignaciana, puede hoy convocar y servir también a instituciones no ignacianas en sus orígenes, pero afines a los valores y a la misión de esta Red Educativa.

**4.** El deseo de testimoniar la unidad en el servicio, las características de nuestro mundo y el criterio de mayor eficacia y universalidad apostólica, nos han llevado en los últimos años a sentirnos más unidos, implicados y solidarios con los pueblos y con la Iglesia de América Latina. Nos hemos incorporado con mucho provecho a redes educativas de escala continental, como son las federaciones conocidas como FLACSI<sup>7</sup> y Fe y Alegría<sup>8</sup>. Hemos visto surgir desde ellas, en conjunto también con AUSJAL<sup>9</sup>, un Proyecto Educativo Común (PEC)<sup>10</sup>, que a partir de la tradición y del discernimiento, nos inspira con nuevos retos y nos conforma como Red Latinoamericana.

**5.** Todos estos desarrollos nos permiten hoy alcanzar con nuestra propuesta educativa a hombres y mujeres, en distintos ambientes sociales, y permanecer abiertos a nuevas oportunidades para ampliar y desarrollar el servicio que prestamos. Buscamos estar presentes en todas partes, sirviendo a distintos tipos de personas, para “tejer el bien común con todos los hilos posibles”<sup>11</sup>. En todas nuestras instituciones, insertas de distinto modo en nuestra compleja sociedad, buscamos que la opción por quienes son más pobres sea la perspectiva preferente para elegir los criterios y prácticas institucionales, y para cumplir la irrenunciable misión de articular el servicio de la

<sup>5</sup> Disponible en [www.reeducacionalignaciana.cl](http://www.reeducacionalignaciana.cl)

<sup>6</sup> Este Proyecto Educativo tiene muy presentes estos documentos fundantes, y no pretende sustituir, sino orientar, su lectura y estudio en profundidad para quienes deseen o deban ir a las fuentes.

<sup>7</sup> Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas. [www.flacsi.org](http://www.flacsi.org)

<sup>8</sup> Federación Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social de la Compañía de Jesús, aunque convoca también a muchas otras congregaciones e instituciones. [www.feyalegría.org](http://www.feyalegría.org)

<sup>9</sup> Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. [www.ausjal.org](http://www.ausjal.org)

<sup>10</sup> Disponible en [www.reeducacionalignaciana.cl](http://www.reeducacionalignaciana.cl)

<sup>11</sup> Plan Apostólico de la Provincia Chilena de la Compañía de Jesús, N° 33.

fe con la promoción de la justicia<sup>12</sup>. En el último tiempo, la canonización del Padre Alberto Hurtado ha sido un regalo que nos ayuda a reafirmar esta opción de Jesús y de su Iglesia<sup>13</sup>, que quiere estar en el centro de todas nuestras instituciones, aun cuando algunas no estén directamente inmersas en situaciones de pobreza.

**6.** En esta tradición centenaria buscamos hoy asumir con fidelidad creativa los nuevos datos. Para ayudarnos, formulamos el presente “Proyecto Educativo de la Red Educativa Ignaciana”, que reemplaza al de 1994, que entonces se dirigía sólo a las instituciones jesuitas. Es un Proyecto que pretende constituirnos como un solo cuerpo, definiendo una identidad compartida por todos sus miembros, y aprovechando y potenciando la riqueza de sus identidades particulares. Pretende también definir e inspirar nuestras estructuras centrales y los criterios de pertenencia a esta Red. Cada uno de los centros buscará los mejores modos para aproximarse siempre más a estos ideales, y completará su identidad y su servicio a través de planes estratégicos y operativos, proyecto curricular de centro, planes de mejora o desarrollo institucional, reglamentos internos, planes de formación u otros.

---

<sup>12</sup> Cfr. *Ibidem*, N° 49 y N° 69.

<sup>13</sup> Cfr. *Aparecida*, Documento Conclusivo, N° 257, 397,398. También Lc 14,13.



# I. CONTEXTO

---

## Sociedad, cultura y religiosidad

**7.** Al contemplar hoy día el mundo con los ojos de la fe, la esperanza y el amor, surge un escenario lleno de contrastes. Vemos la globalidad de los problemas y de las oportunidades: diversidad de personas y de situaciones, de trajes, gestos y culturas. Vemos a algunas en paz y a otras en guerra, unas llorando y otras riendo, unas conectadas y otras aisladas o desamparadas, unas muy ricas y otras muy pobres. Vemos migrantes en busca de mejor futuro, transacciones hechas a la velocidad de la luz e información viajando desde los cyber-espacios hasta insospechados terminales periféricos. Nos golpea especialmente la división del género humano, la ceguera que parece a veces conducir a la muerte y al sin sentido. Escuchamos ideologías y proclamas en medio de clamores y heridas, al tiempo que percibimos un gran deseo de plenitud y grandes esfuerzos de transformación.

**8.** Vemos también en modo muy particular las casas y aposentos de muchas y diversas familias. Vemos centros educativos insertos en poblaciones urbanas marginales o en otros complejos escenarios y barrios de las ciudades modernas. Vemos jóvenes de distintas condiciones sociales escuchando una llamada que les mueve a la acción. En estos y otros espacios íntimos y locales vemos la acción de Dios en diálogos fecundos, opciones valientes, y en personas que en circunstancias concretas son capaces de acoger y hacer crecer semillas de vida plena para transformar el mundo. Vemos así surgir obras de bien en situaciones locales muy concretas, que van cambiando desde dentro ese sin sentido que a menudo agobia a nuestro mundo.

**9.** Desde la experiencia de crisis y tendencias de muerte que aparecen en una primera contemplación, contemplamos también en medio del mundo el nacimiento de numerosos signos de vida: mayor conciencia ecológica y compromiso con el medio ambiente, renovada visión de la mujer en la sociedad, mayor democratización, esfuerzos por vivir relaciones familiares en la

comunicación y el diálogo, reconocimiento y promoción de los derechos de la infancia, abolición de la pena de muerte y el respeto a los derechos humanos, consenso acerca de la educación como prioridad social, valoración positiva de la diversidad cultural e interindividual, compromiso de muchos para la superación de la pobreza, gran desarrollo del conocimiento y la tecnología, y nuevas formas de acción concertada de la sociedad civil, entre otros.

**10.** Con esperanza contemplamos también el camino y sus obstáculos, sus valles, cuevas y llanuras, y reconocemos algunas dificultades para conversar en la ruta. Atravesamos por conflictos de tolerancia entre grupos sociales, vemos espejismos y echamos de menos viejas señales que ya no están. Nos encontramos con situaciones de absurda pobreza, y tenemos problemas para encontrar un ritmo humano en nuestro andar. Notamos un debilitamiento de los ideales colectivos y la irrupción de nuevas dificultades para la transmisión de la fe. Observamos también la hegemonía del lenguaje neoliberal en el marco de un capitalismo global, la fragmentación, segregación y las exclusiones que van dejando gente en el camino, así como la indiferencia cívica o el desinterés por la suerte de otras personas. Nos impresiona la interdependencia del mundo actual y las enormes posibilidades que tenemos de hacernos bien o de hacernos mal unos a otros, incluso sin tener lazos visibles.

**11.** A menudo la Iglesia, que quiere ser lugar de encuentro y signo de unidad del género humano, es vista solamente como un grupo más de poder o de interés, y no se le reconoce competencia en cuestiones que aparecen como privativas de otros subsistemas. El Magisterio de la Iglesia encuentra dificultades para expresarse y para ser oído, y en este nuevo contexto hay incluso creyentes que tienden a no encontrar satisfacción en las respuestas tradicionalmente aceptadas, y viven su vida cristiana con nuevas preguntas, perplejidades y tensiones. La transmisión de la fe presenta nuevos retos a la Iglesia y a las familias.

**12.** Al mirar y considerar el contexto, somos especialmente sensibles al mundo de quienes sufren la pobreza. Nos duele la injusticia que padecen y la inequidad que los segrega. Buscamos conocer sus trabajos de hambre, de sed, de calor y de frío, de injurias y afrentas, y de sufrimiento a veces extremo. Por eso, valoramos especialmente la disminución en Chile del número de pobres, al tiempo que reconocemos nuevas formas de pobreza y marginación social. Nos acechan también nuevas formas de racismo, de clasismo y de machismo, que a menudo perjudican a quienes son más pobres en sus legítimos anhelos de superación y movilidad social.

---

## Estudiantes, familia y escuela

**13.** En esta nueva época, los niños, niñas y jóvenes se diferencian notablemente de las generaciones anteriores en cuanto a los lenguajes y recursos que manejan. Tienen una mayor conciencia de ser sujetos de derechos, lo que también les reconoce la sociedad. Anhelan mayor autonomía y protagonismo en su formación, son más capaces de confrontar la realidad y cuestionarla, y tienen mayor acceso y exposición a la información, quedando al mismo tiempo más empoderados pero más vulnerables. Son capaces de aprender, y en su mayoría sueñan con un mundo mejor. Crecen por lo tanto sus expectativas, sus demandas y su capacidad de incidencia.

Ante estos nuevos comportamientos, surgen nuevos riesgos y conflictos que a veces provocan respuestas exageradas en sentido contrario: mayor control, reafirmación de la autoridad, rupturas entre grupos, y otras.

**14.** La dinámica y estructura familiar ha cambiado ostensiblemente. Algunos cambios son transversales a todos los estratos sociales, y otros son más propios de uno o de otro. El surgimiento de inéditas formas de comunicación, basadas en lenguajes y tecnologías emergentes, enriquecen y agregan complejidad al diálogo inter generacional. Hay relaciones más horizontales entre los adultos y las nuevas generaciones, junto con una mayor transparencia y posibilidad de diálogo sobre todos los temas. La mayor frecuencia de la ruptura de la pareja hace a la unidad familiar más inestable que en el pasado y origina un aumento de tipologías familiares tales como las familias monoparentales o las familias reconstituidas. Cada vez es menor la proporción de escolares que viven con sus dos progenitores, y mayor la cantidad de uniones no formalizadas. Ha ido cambiando el papel de la mujer, y por consiguiente el de otros miembros de la familia. Los ritmos del hogar y el diálogo familiar se ajustan a los exigentes horarios de trabajo, a los cansancios laborales o a la desesperación que genera el desempleo. La curva demográfica tiende a decrecer: es menor el número de nacimientos y mayor la edad del primer parto, aunque es significativo el número de madres y padres adolescentes. La pobreza y/o la ausencia de los adultos genera niños y niñas con mayor vulnerabilidad y menor desarrollo de un conjunto de factores afectivos, intelectuales y sociales que se espera que nazcan y maduren tempranamente en la familia.

**15.** La escuela participa cada vez más junto a la familia –a veces supliendo sus funciones– en la socialización, en hábitos y valores, en la formación de la personalidad, en la contención de afectos o en la transmisión de la fe. Esta mayor exigencia a la escuela no siempre está acompañada de una mayor valoración social de quienes ejercen la función docente y de la organización escolar, la que experimenta más bien una pérdida importante de autoridad y una creciente descalificación de parte de sus propios estudiantes, de las familias y de otros actores sociales. Análogamente, las exigencias de la escuela en términos de participación parental y de apoyo familiar a los procesos escolares no siempre pueden cumplirse, especialmente en contextos donde el nivel educacional de los progenitores es rápidamente superado por el de los hijos e hijas, o cuando la educación no es valorada y hay pocas expectativas respecto de los frutos que pudiere dar. La alianza familia–escuela es sin embargo deseada y apreciada por la mayoría como crucial, en la que hay que buscar un sano equilibrio en las exigencias recíprocas.

**16.** Esta sociedad en cambio acelerado demanda a los sistemas e instituciones educacionales nuevas misiones y funciones, nuevos diálogos e interacciones. Les pide mejores resultados, una revisión permanente de los currículos, una mejor formación, inicial y continua, de los cuerpos docentes, una mejor atención a la diversidad, y una mayor inclusión, democratización y formación ciudadana. Al mismo tiempo, hoy se acepta que la educación y los frutos esperados de ella son un problema de todos, por lo que es imperioso mejorar e incrementar las relaciones entre la educación y otros subsistemas o fenómenos sociales, como la economía, el trabajo, la familia, los medios de comunicación, los sistemas de salud, la institucionalidad cultural, las iglesias, el deporte y la recreación, el desarrollo sustentable, la irrupción de Internet, entre otros.

---

## El contexto educacional de Chile

**17.** En los últimos 20 años hemos asistido en Chile y en América Latina a reformas educacionales todavía en curso. En Chile, la reforma ha convocado a múltiples actores nacionales e internacionales, y ha implicado un importante aumento del gasto público y privado en educación. Se ha incrementado el acceso al conocimiento internacional en educación. Se han formulado los necesarios acuerdos curriculares. Se han incrementado los tiempos diarios de permanencia en las instituciones escolares, y también los años de escolaridad obligatoria. Se han incorporado masivamente las tecnologías de la información a la gestión educativa y a los procesos de aprendizaje. Se han mejorado las bibliotecas y los textos escolares. Se ha invertido en infraestructura y en programas sociales muy necesarios para permitir un proceso educativo de alcance más universal. Se ha incrementado la cobertura, extendiéndose significativamente la educación pre escolar y aumentando la tasa neta de matrícula en Educación Media, ampliándose notoriamente la oferta de Educación Superior. Se han formulado bases curriculares que tienden a mejorar la formación general necesaria, y también se han perfilado y reconocido diversas modalidades de Educación Media y educación de adultos, con sus respectivas diferenciaciones.

**18.** No obstante éstas y otras acciones valiosas, la sociedad se encuentra todavía expectante respecto de los resultados, que parecen tardar en llegar, especialmente en los sectores más pobres. La preocupación por la calidad es creciente, aunque los conceptos y los modelos teóricos que la definen sean diferentes y algunos controversiales. El sistema ha instalado mecanismos masivos de evaluación de calidad, referidos a algunos componentes de los resultados educativos: los que parecen más universales, más instrumentales y posibles de medir. Se han difundido ampliamente conceptos y procesos tales como “aseguramiento de calidad”, “rendición de cuentas”, “certificación de calidad”, “acreditación”, “evaluación de docentes”, “desempeño de excelencia”, por mencionar algunos. Este positivo movimiento hacia una mejor calidad ha enriquecido el horizonte de todos los esfuerzos educativos. Sin embargo, ha introducido también algunas tensiones en las instituciones educativas y en sus protagonistas, y ciertas simplificaciones que suelen perder de vista la multicausalidad de los resultados, la complejidad de los procesos, o la amplitud y profundidad de los objetivos de la educación.

**19.** Más complejo aún ha sido el tema de la equidad y el debate sobre la educación como bien público. Hoy hay consenso en que no es posible concebir la calidad sin la equidad, o que la equidad es condición de calidad. Las leyes de financiamiento de la educación y las políticas públicas sobre gestión de la educación han dado origen a cuatro modalidades distintas: la educación particular pagada; la educación de financiamiento público y gestión privada; la educación de financiamiento público de gestión municipal; y el sector corporativizado o de administración delegada. Al interior de cada una pueden encontrarse también grupos, estilos, motivaciones y prácticas diversas, sobre todo en relación con temas como la selectividad inicial y continua de estudiantes, la movilidad de docentes, la tolerancia a las diferencias, la magnitud del aporte económico de las familias, entre otros. En los hechos, hay grandes diferencias de recursos y de resultados que claman por una mayor equidad y por un sistema menos segregado.

**20.** El descontento se ha manifestado más visiblemente en movilizaciones estudiantiles que han llamado la atención sobre los problemas de desigualdad, la falta de participación y de

pertinencia en las propuestas oficiales, como también sobre el destino de los recursos y el abandono de la gratuidad, entre otros temas. A pesar de los esfuerzos realizados, surge con fuerza la inadecuación del sistema educativo y sus regulaciones con las expectativas de sus estudiantes y de la sociedad; en otras palabras, entre las idealizaciones del sistema y las personas reales que participan en él. Estamos entonces ante un gran desafío, que va desde conocer realmente a quiénes atendemos en diferentes dimensiones para proponerles imágenes más próximas a sus trayectorias vitales, hasta desarrollar metodologías y prácticas educativas pertinentes y novedosas. También hay un reto de participación juvenil en ámbitos hasta hoy monopolizados por las autoridades adultas, como por ejemplo la construcción de la oferta curricular, o la evaluación de la fidelidad de la institución a su proyecto educativo.

**21.** Hoy la sociedad tiene mayor conciencia de que hay una población escolar desertora del sistema, compuesta por niños, niñas y jóvenes que viven situaciones límite, que buscan una segunda oportunidad y tienen derecho a ella. Normalmente provienen de sectores sociales empobrecidos y vulnerables. Además, en todos los estratos sociales hay estudiantes con bajos rendimientos, que antes no perseveraban en la educación formal o constituían un grupo importante de población escolar móvil ante sucesivas experiencias de rechazo. Estas poblaciones constituyen hoy un desafío ineludible para la sociedad y para las instituciones escolares, que no pueden simplemente marginarlas o derivarlas, responsabilizando o culpando a otros agentes, o incluso a las mismas personas afectadas. Se ha integrado también un grupo que antes permanecía fuera del sistema por sus necesidades educativas especiales de diversa naturaleza, y que hoy forma parte de las instituciones escolares que les reconocen sus derechos y buscan con afán nuevas maneras de darles respuesta y beneficiarse de sus aportes.

**22.** La Educación Superior también ha evolucionado, ampliando la oferta de universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica. Se han valorizado nuevos y diversos caminos de formación para quienes egresan de la Educación Media. Pero también se han introducido ciertos desequilibrios entre la oferta, las expectativas de las personas y las necesidades de la sociedad. Han evolucionado los requerimientos que se formulan al conjunto del sistema. La relación entre educación, empleabilidad y trabajo es uno de ellos, y es parte del consenso la importancia de una base de formación general sólida y de una diversificación inteligente y oportuna, que incluya la modalidad de Educación Media Técnico–Profesional y la formación de Técnicos Superiores, con exigencias de calidad y pertinencia análogos a las de la tradicional modalidad Humanístico–Científica o las clásicas carreras universitarias.

**23.** En este escenario ha venido madurando en Chile un consenso social sobre la importancia de la educación, aunque el debate sobre las medidas más urgentes y las formas más adecuadas permanece siempre encendido y se abre mucho más allá de quienes trabajan directamente en educación. Se buscan ajustes para profundizar lo bueno de la Reforma Educativa, para corregir sus errores y efectos negativos no deseados y para abordar problemas nuevos no previstos. El debate ha incluido desde reformas constitucionales –para garantizar no sólo el acceso y mayor cobertura a la educación, sino sobre todo una educación de calidad en condiciones de equidad–, hasta modificaciones legales sobre subvención diferenciada, y creación de institucionalidades nuevas como una Superintendencia de Educación y una Agencia de Calidad, independientes y autónomas. Lo anterior, sin olvidar las demandas curriculares relacionadas por ejemplo con la mejor forma de aprovechar el mayor tiempo de permanencia en la escuela. Por último, es meritoria la voluntad de aumentar los recursos, especialmente para los sectores más vulnerables, compensando de

alguna manera la creciente inequidad y la segregación introducidas por los sistemas de pago y de Financiamiento Compartido, en desmedro de la educación gratuita.

**24.** En esta contingencia los actores de todos los días siguen siendo las instituciones, sus estudiantes con sus familias, sus docentes, su personal directivo y el Estado. Muchas familias buscan más activamente proyectos educativos atractivos y piden libertad de optar por ellos. Quieren ser acogidas y poder confiar en las instituciones que los ofrecen. Quienes ejercen la profesión docente desean asumir un rol profesional más protagónico en la operación y orientación de las instituciones, y piden también mejores condiciones de trabajo y formación inicial y continua. Quienes estudian y se forman, desean que su proceso educativo los acompañe en su crecimiento y efectivamente les abra las puertas para una inserción y participación social digna y feliz, llena de sentido. Las instituciones buscan reglas claras y estables para comprometerse en la tarea. Toda la sociedad anhela una educación integral, permanente, que no se contente con contenidos cognitivos, sino que desarrolle habilidades y competencias para la vida, y se dirija al desarrollo espiritual, ético, moral, solidario, afectivo, intelectual, artístico y físico de las personas, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas, enmarcados en las libertades fundamentales y en el respeto a los derechos personales y sociales. El Estado busca el mejor modo de garantizar que nadie quede excluido o marginado o sufra menoscabo, y que los hombres y mujeres de nuestra patria, sin excepción, se beneficien de una educación de calidad y se comprometan con el bien común.





## II. IDENTIDAD

---

### Nuestras fuentes inspiradoras

**25.** Jesucristo, es decir, la Buena Noticia del amor de Dios ofrecido a todos los seres humanos, es nuestra principal fuente de inspiración. En el Evangelio lo contemplamos haciendo el bien, enseñando, sanando, perdonando, liberando y llamando a todo tipo de personas a trabajar con Él en un proyecto de amor y justicia. En particular lo contemplamos en su opción por los pobres, su cercanía y su radical compromiso con ellos, y buscamos seguirlo.

**26.** El mundo en que vivimos es para nosotros un lugar de encuentro y de diálogo con Dios, pues sabemos que su Espíritu está actuando, hablando y llamando en los acontecimientos históricos. Es también nuestro campo de acción en donde continuamos la obra creadora y redentora de Dios.

**27.** En este diálogo entre Evangelio y mundo, nos inspira particularmente ese paso de la muerte a la vida que vemos todos los días, el Misterio Pascual que celebramos en la liturgia y hacemos presente en el mundo, que nos motiva a un servicio creativo y perseverante a través de una educación transformadora, y que nos capacita para peregrinar solidaria y esperanzadamente como Pueblo de Dios y familia humana.

**28.** Consideramos también como fuentes inspiradoras las tendencias de pensamiento, políticas públicas y conocimientos que se desarrollan y manifiestan en nuestra sociedad y en la vida académica, especialmente en el ámbito de la educación. Creemos que un sostenido y agudo análisis social, que incluye el recurso a las ciencias sociales, la participación en distintos foros o instancias socio políticas, una mirada oportuna y crítica a los acontecimientos, nos ayudará permanentemente a iluminar y fundamentar nuestras decisiones y acciones. Valoramos y practicamos el estudio, el diálogo interdisciplinario, y especialmente el diálogo entre las ciencias y la fe cristiana.

Practicamos el discernimiento como actitud fundamental para orientar la vida, y como método específico para la toma de decisiones.

**29.** Las enseñanzas y la experiencia de la Iglesia, a quien reconocemos como Madre y Maestra, experta en humanidad, son también algunas de nuestras fuentes predilectas. En particular bebemos de su tradición educativa y profundizamos en su Doctrina Social.

**30.** Los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola nos ayudan a integrar la vida ordinaria y la vida en el Espíritu, para mantener un sentido de propósito en nuestro andar y para disponernos al trabajo en unión de mente y corazón. Constituyen la base de nuestro paradigma pedagógico, de nuestro estilo educativo y de nuestra didáctica.

---

## Nuestra pedagogía en diálogo

**31.** Nos inspiramos en la experiencia espiritual de Ignacio de Loyola, plasmada en sus Ejercicios Espirituales. Entendemos que los Ejercicios son una gracia para toda la Iglesia, y no sólo para las familias religiosas o comunidades cristianas denominadas ignacianas. Son para hombres y mujeres, laicos y laicas, en ambientes y contextos diversos. La dinámica de vida y la intuición pedagógica que generan pueden alcanzar incluso más allá de las fronteras de la Iglesia. Por eso, podemos colaborar con otras tradiciones religiosas, y también con personas e instituciones que, sin definirse como religiosas, comparten de alguna manera esta visión.

**32.** Aspiramos a que los dones que provienen de los Ejercicios Espirituales se transformen en actitudes permanentes y marquen nuestras relaciones y estilo pedagógico. Aunque nada reemplaza la experiencia personal y concreta de los Ejercicios, sabemos que es necesario un proceso de formación y una cultura organizacional que vaya lentamente transmitiendo el espíritu y las gracias propias de esta experiencia fundacional. Éstas se plasman en el reconocimiento de Dios en el origen y en el centro de nuestras vidas y proyectos personales y comunitarios, en la aceptación de nuestra limitada condición, y en la apertura al poder sanador de Dios. También, en el conocimiento interno de Jesucristo y en la adopción de su estilo y su proyecto, para acompañar el sufrimiento y tomar partido por quienes más sufren, reconociendo el triunfo de la vida y realizando todo esto en obras de amor y de servicio.

**33.** De los Ejercicios y su dinámica, ha surgido una pedagogía<sup>14</sup> que se caracteriza por asumir a la persona-en-situación, que busca el bien, la verdad, la belleza y el conocimiento. A Dios, en definitiva. En este modelo pedagógico, el aprendizaje ocurrirá en el contexto real de la persona, a través de la experiencia y la reflexión sobre dicha experiencia. Este movimiento continuará en la acción transformadora, mediada permanentemente por una evaluación, que hará consciente

---

<sup>14</sup> Este tema está ampliamente desarrollado en el texto "La Pedagogía Ignaciana – un planteamiento Práctico". El Paradigma se presenta a partir del ciclo *contexto – experiencia – reflexión – acción – evaluación*. Es un documento indispensable para los educadores de la REI y para quienes deseen profundizar.

el itinerario y sus logros, para proyectarnos a partir de un contexto reinterpretado o modificado. Quienes tienen la misión de educar están llamados a acompañar, formar, con sentido de proceso. Los tiempos, los espacios y los modos de relación son diseñados para provocar la experiencia creativa, la reflexión, la acción y la evaluación.

**34.** Este enfoque pedagógico centenario y de raíz espiritual es sorprendentemente convergente y coherente con muchas teorías y enfoques modernos. Asume e integra con naturalidad los planteamientos de la psicología humanista, de la psicología cognitiva, de la sociología, de las actuales teorías del aprendizaje, de la educación popular y su pedagogía, y de la didáctica personalizada. Por eso, estudiamos y aplicamos con entusiasmo estas corrientes de pensamiento y acción educativa. Esta multiplicidad de convergencias, lejos de poner en peligro o diluir los fundamentos de nuestra pedagogía, nos enriquece y nos abre permanentemente a nuevos y creativos cruces.



# III. VISIÓN Y MISIÓN

---

## La Visión que nos mueve

**35.** Al mirar el contexto desde nuestra identidad fundamental, surge en nosotros un sueño que se manifiesta en tres anhelos. Soñamos con personas nuevas, renovadas en su espíritu y en su mente<sup>15</sup>. Soñamos con una sociedad nueva, en la que sea posible vivir la fraternidad y soñamos también con una Iglesia misionera para una nueva evangelización. Esta visión de la persona, de la sociedad y de la Iglesia, desde la que creemos poder servir a Chile, nos impulsa a trabajar en una misión compartida.

**36.** La persona nueva, esos niños, niñas y jóvenes que se educan en nuestros centros educativos, han de ser hombres y mujeres conscientes, capaces de trascender, agentes de cambio y protagonistas de su circunstancia. Soñamos con que encuentren a Dios en sus vidas y que vivan comunitariamente una experiencia de discipulado en el seguimiento personal de Jesucristo, para que con Él descubran la felicidad que brota del servicio. Queremos que se inserten bien en la sociedad y se sientan protagonistas y responsables; que sean dialogantes y vivan motivados a promover el Evangelio, la justicia social, el amor a Dios y al prójimo, especialmente a los más pobres. Queremos que crezcan en humanidad y que lleguen a ser personas integradas, consecuentes y libres para amar y servir<sup>16</sup>.

**37.** La sociedad nueva que soñamos es justa, fraterna y más respetuosa de la dignidad de todas las personas, con estructuras que hagan posible las soluciones para superar la inequidad, la pobreza, la discriminación y la exclusión. Que sea democrática y participativa. Que

---

<sup>15</sup> Cfr. Ef 4, 23-24; Col 3,10.

<sup>16</sup> Cfr. "Horizontes y Criterios que orientan nuestra misión con jóvenes". Provincia Chilena de la Compañía de Jesús. Págs. 10-12.

equilibre el desarrollo material con el crecimiento en el espíritu, en la que bienes y valores no se opongan. Una sociedad, por último, que fomente y respete a las familias como unidad básica fundada en el amor.

**38.** La Iglesia evangelizadora y misionera que deseamos, es una Iglesia abierta al Espíritu y reflejo viviente de Jesús, que anuncie a Dios como un Padre para todos los hombres y todas las mujeres, y que sea un signo atractivo y convocador para quienes no comparten nuestra fe. Una Iglesia de comunión y participación, que se defina como Pueblo de Dios, de seglares y consagrados, ecuménica y dialogante, inculturada, capaz de emprender y transformar. Una Iglesia liberadora y profética, comprometida en la lucha contra la injusticia y la pobreza, cercana a quienes sufren y preocupada de los grandes problemas humanos.

---

## La Misión que nos convoca

**39.** Nuestra Misión es ofrecer una formación integral de calidad a niños, niñas, jóvenes y personas adultas, a través de comunidades educativas que vivan la sociedad justa y solidaria que queremos construir, que aporten para mejorar la educación nacional y que colaboren con la misión evangelizadora de la Iglesia.

---

## Notas distintivas de nuestra Misión

Se presentan a continuación ocho claves que caracterizan la concreción de la Misión establecida por este proyecto:

### 1º FORMACIÓN INTEGRAL DE LA PERSONA

**40.** El fin último de esta educación ignaciana es el desarrollo integral y armónico de toda la persona y de todas las personas. Queremos ayudar al crecimiento de seres humanos conscientes de su condición de hijos e hijas de Dios y de su vocación a la fraternidad, conscientes de sí mismos, de sus talentos y límites; conscientes de su cultura, de su país, su historia y su entorno; personas competentes, capaces de aprender, desaprender y reaprender, hábiles para hacer y transformar, capaces de dialogar, de proponer y de incidir, agentes de cambio y de progreso, con cantidad y variedad de recursos personales para servir. Personas compasivas, capaces de escuchar y acoger, con sentido de gratuidad y reciprocidad, sensibles, atentas a las necesidades y dolores de los demás, solidarias y tolerantes. Personas comprometidas con su propio crecimiento, con un marco de valores asumido libremente, con metas colectivas, con quienes sufren la pobreza o la exclusión, con el Reino de Dios y su justicia<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Cfr. Mt 6,33.

**41.** La educación se dirige entonces a toda la persona: sus necesidades básicas y su fundamental dignidad, su dimensión sensible y corpórea, su inteligencia, su afectividad y sexualidad, su voluntad y su carácter, su dimensión social y comunitaria, su dimensión estética y espiritual, ética y religiosa, y su libertad. Esta integralidad de nuestra educación le da su carácter genuinamente humanista, no segmentada o desequilibrada, con un fuerte énfasis en la interdisciplinariedad del saber, en la integración de las facultades humanas y en la capacidad de relacionarse, discernir y servir, llegando a ser una “persona-para-las-demás personas” y “con-las-demás personas”.

## 2º EDUCACIÓN DE CALIDAD

**42.** Concebimos la calidad educativa como un bien social producto de un complejo entramado de actores, recursos, interacciones y resultados en un contexto determinado. Esta complejidad requiere que hagamos las cosas bien y con sentido de responsabilidad. Nos esforzamos por asegurar la gestión organizacional y pedagógica, y la promoción de la participación, la ciudadanía y la relación con la comunidad. Para ello, ponemos los medios adecuados que produzcan los cambios y aprendizajes que deseamos, sabiendo que los procesos no son neutros valóricamente. Buscamos el incentivo del pensamiento crítico en docentes y estudiantes, los mejores aprendizajes en nuestras aulas, las experiencias de inserción y compromiso social, y la valoración de la identidad cultural de quienes se forman en nuestros centros. Es decir, queremos promover procesos de calidad que sean inclusivos para producir resultados de calidad. Hacemos esto fomentando en docentes, estudiantes y directivos esa actitud ignaciana que consiste en buscar siempre la mayor gloria de Dios y el provecho de las personas, poniendo los medios más adecuados y entregándose con lucidez, generosidad y esfuerzo a la tarea. Es la mejor tradición de la excelencia ignaciana, el “Magis discreto”, que busca siempre más y mejor, mirando atentamente las actitudes y motivaciones interiores y no las grandes obras exteriores en sí mismas o con afán meramente competitivo<sup>18</sup>.

**43.** Reconociendo y valorando la identidad de las comunidades en las que nos insertamos, tenemos siempre presentes las metas a las que aspiramos: los objetivos fundamentales y contenidos mínimos propios del sistema educacional, el logro de las tareas propias del crecimiento personal, el desarrollo de las habilidades y destrezas más valiosas para las personas que asisten a nuestros establecimientos, la satisfacción de los requerimientos de la sociedad, y el logro de las metas formativas de este Proyecto Educativo. Trabajamos con altas expectativas respecto de nuestros estudiantes y pedimos gran profesionalismo en quienes ejercen la docencia o las funciones directivas. Manejamos indicadores de logro, evaluamos permanentemente los procesos y los productos, los programas y acciones planificadas, el desempeño de las personas y el comportamiento de las instituciones. Instalamos los remediales adecuados según los resultados y renovamos habitualmente nuestra acción. Alentamos en las personas y en las instituciones el hábito de pedir y dar cuenta de lo que hacemos, en lo particular y en lo general, para agradecer o para enmendar.

<sup>18</sup> Cfr. “Autobiografía” de San Ignacio de Loyola, N° 14.

### 3° COMUNIDADES EDUCATIVAS

**44.** Entendemos que los problemas de la educación, a veces dramáticos, no se explican sólo por los procesos estrictamente escolares. Por eso, organizamos nuestras instituciones en diálogo e interacción con su entorno, convocando a las familias y estableciendo distintas redes de apoyo en el ámbito local y sectorial. Desarrollamos así comunidades escolares participativas, bien insertas en su medio. Las comunidades también son en algún sentido “personas-para-y-con-las-demás”, y se construyen tanto al salir de sí mismas al encuentro de otras similares o distintas, como al concentrarse en su propia realidad interna.

**45.** Deseamos formar comunidades educativas en las que haya comunicación y participación de quienes las integran, según la formación, madurez y las funciones que cumplan. Ayudará construir con la comunidad buenas normas de convivencia, estatutos, reglamentos, modos de interacción entre las organizaciones locales, u otros instrumentos que tiendan a crear un ambiente sano y fecundo. Pero, sobre todo ayudará el cultivo de la justicia en las relaciones interpersonales, el mutuo aprecio, la honestidad, la caridad fraterna, el ejercicio dialogante y acogedor de la autoridad, la solidaridad con los más débiles y la cooperación concreta y oportuna.

### 4° UNA SOCIEDAD JUSTA Y FRATERNA

**46.** Nuestra educación está al servicio de la transformación de nuestra sociedad. Queremos promover en las personas y en las comunidades un pensamiento capaz de proponer alternativas ante las corrientes e ideologías que deshumanizan, y que marginan en la pobreza a las mayorías, fomentan el secularismo radical y exacerbaban las lógicas del mercado y del consumismo. Para eso optamos por una educación en valores que propicie una sociedad más cristiana, un cambio de perspectivas en nuestras miradas a los problemas sociales, y la vivencia del discernimiento personal y comunitario, fomentando experiencias de servicio y de valoración y diálogo con quienes parecen más distantes.

**47.** Soñamos con una sociedad justa, solidaria y participativa, que busquemos aprender y anticipar de alguna manera en nuestras instituciones. Promovemos entonces el amor en un mundo egoísta e indiferente; la justicia, frente a tantas formas de injusticia y exclusión; la paz, en oposición a la violencia; la honestidad, frente a la corrupción; la solidaridad, como alternativa al individualismo y a la competencia; la sobriedad, en oposición al consumismo; la contemplación y la gratuidad, en contraste con el pragmatismo y el utilitarismo.

### 5° SENTIDO DE COLABORACIÓN

**48.** La magnitud de nuestra Misión, las imperfecciones nuestras y de nuestras instituciones, y el valor que reconocemos a la diversidad y que le asignamos a la solidaridad y a la participación, hacen de la colaboración un imperativo hoy ineludible. Por eso, reconocemos nuestro trabajo como un

aporte desde un carisma particular en el marco de la gran misión de la Iglesia. Aportamos nuestras instituciones educativas, con una mentalidad y un estilo que permite la colaboración de muchas y diversas personas, con una capacidad de diálogo e interacción proclive a dar y recibir en forma permanente y multidireccional. La participación de los propios miembros de nuestras instituciones es una dimensión necesaria de la colaboración y la corresponsabilidad, para poder encontrar caminos que no excluyan a nadie, y que como protagonistas puedan definir las metas a las que desean llegar.

**49.** La colaboración, además de ser un factor de mayor productividad o eficacia, es un signo de credibilidad y un fruto de nuestro estilo educativo. Nos hace responsables solidariamente de las demás personas y del conjunto que formamos, y nos exige dar testimonio de humildad respecto de lo propio, y de apertura generosa hacia lo externo. Es una nota distintiva de nuestra Misión, cuya mayor o menor presencia es indicador de nuestra vitalidad apostólica como individuos y como instituciones. En términos prácticos, buscamos asumir estos retos en nuestro modelo de organización y gestión, y en nuestra capacidad de vincularnos como una sola red educacional.

## 6° VISIÓN Y APORTE AL PAÍS

**50.** Nos preocupa la educación como bien público, necesario para todas las personas en nuestro país. Creemos que conviene a la sociedad entera que este bien público sea de calidad y que ésta no se restrinja sólo a una parte de la población. Desde nuestras instituciones, desde nuestra experiencia local, nos sentimos llamados a aportar al sistema nacional, a las políticas públicas, a los debates nacionales o a requerimientos específicos que podamos recibir. Nos interesa el progreso y la suerte de la educación nacional, especialmente de los sectores más pobres, y nos hacemos solidariamente responsables tanto de nuestros propios logros como del progreso del conjunto. Sabemos que lo que hacemos o dejamos de hacer tiene un impacto social del que no nos podemos desentender.

**51.** Nos abrimos a compartir nuestros materiales educativos, buscamos crear formas de solidaridad material hacia las instituciones que atienden a familias más pobres, aseguramos que nuestra propia red tenga una estructura central que enriquezca a todos sus miembros y que canalice y potencie nuestro aporte a la sociedad. Queremos cooperar en la formación de personas e incluir en su ethos una alta preocupación y comprensión de lo público. Buscamos aportar personas bien formadas al sistema y a las zonas más necesitadas, tener una presencia inteligente en los medios de comunicación social, y la participación de nuestros dirigentes en distintas comisiones, asociaciones o movimientos sociales.

## 7° EVANGELIZAR

**52.** Extender el Evangelio de Jesucristo es la misión que compartimos con toda la Iglesia. Aun contando con nuestro pecado, deseamos con ansias traer el poder transformador del Evangelio y sus valores a nuestra actividad cotidiana, a nuestras estructuras, a nuestra tarea de aprender y enseñar, a los problemas sociales que nos toca enfrentar, a nuestras relaciones personales

y profesionales, y a los proyectos de vida que se forjan y maduran en nuestras instituciones. Por ser la opción de Jesús<sup>19</sup> la opción por quienes viven la pobreza o la exclusión, es una característica de nuestra identidad y está también en el centro de nuestra misión evangelizadora. El diálogo fe–justicia nos urge a un compromiso solidario y a tener siempre en vista el hecho de la pobreza y la realidad de las personas pobres.

**53.** Nos proponemos evangelizar educando y educar evangelizando, anunciando a Cristo y su Evangelio del Reino. Deseamos hacerlo principalmente a través del testimonio de la fe cristiana que nos inspira y convoca, con respeto a toda la diversidad de personas. En el contexto pluricultural que vivimos, deseamos conocer, entender y amar a quienes son distintos a nosotros, por medio de un diálogo fundado en la verdad, la justicia y el amor. Creemos que las instituciones educativas son un lugar privilegiado para la enculturación del Evangelio y para la evangelización de las culturas. Practicamos entonces el diálogo fe–cultura, el diálogo fe–ciencia, el diálogo fe–razón y el diálogo ecuménico e interreligioso. Nos preocupamos de formarnos para estos grandes retos.

## 8° EN COMUNIÓN CON LA IGLESIA

**54.** Ser parte de la Iglesia católica nos motiva, nos inspira y nos mueve. Nos reconocemos parte de la comunidad creyente, en unión con los pastores y su magisterio, en línea con el frescor apostólico que brotó del Concilio Vaticano II y sus desarrollos posteriores. Estudiamos y profundizamos en este movimiento del Espíritu, y al hacerlo en forma orante encontramos nuevos impulsos para construir participativamente una Iglesia siempre renovada en su fidelidad al Evangelio y al Espíritu. Reconocemos en nuestro corazón este deseo de vivir, profundizar y transmitir nuestra identidad creyente y católica, de beber continuamente de las fuentes de nuestra fe. Al mismo tiempo experimentamos mociones espirituales que nos llevan hacia las fronteras de la Iglesia, y aún más allá de ellas. Reconocemos al Espíritu del Señor más allá de la Iglesia, y aprendemos de lo distinto. Revisamos nuestras propias certezas y estilo de vida, sabiendo que en parte somos causa de lo que observamos con dolor, y a veces somos también motivo de escándalo para los que ven desde fuera nuestros desaciertos e incoherencias. Buscamos por ello gestos proféticos y nos arriesgamos al diálogo y la acogida, intentando repetir los gestos de Jesús.

**55.** Nos reconocemos y nos construimos como Iglesia en la común misión de quienes hemos recibido el bautismo. Desde esta perspectiva, apreciamos los distintos carismas y ministerios, y el aporte y la participación de los diversos grupos, congregaciones y espiritualidades. Nos reconocemos y nos construimos como Iglesia también en la liturgia y en los sacramentos. Somos comunidades que comparten el Pan eucarístico, que se nutren también del pan de la Palabra, del agua del bautismo y del fuego del Espíritu, y que en consecuencia viven con alegría la reconciliación y el envío, y promueven el amor fiel, responsable y fecundo en la pareja humana.

<sup>19</sup> Cfr. Aparecida, Documento Conclusivo, N° 257, 397,398. También Lc 14,13.





## IV. MODELO PEDAGÓGICO

**56.** Nuestro Modelo Pedagógico arranca de un **Paradigma Fundamental** que resume la orientación teológica, epistemológica y pedagógica que guía nuestra reflexión sobre el proceso educativo, y que fundamenta e ilumina nuestras propuestas. Luego, formula una **Opción Curricular**, que da un marco de principios y valores básicos para tomar decisiones sobre organización y dinámica del currículum escolar. Posteriormente, establece los criterios básicos para la **Organización del Currículum** en cada Centro Educativo. Prosigue describiendo nuestro **Estilo Pedagógico**, por medio de un conjunto de características que conforman nuestro modo de relacionarnos y proceder, y nuestra actitud fundamental como agentes educativos. Y finaliza con la **Didáctica**, dando indicaciones sobre la planificación, conducción y evaluación del Proceso de Enseñanza–Aprendizaje en coherencia con las dimensiones anteriores.

---

### Paradigma fundamental

**57.** Tenemos la convicción profunda de que la persona es activa y libre para buscar la verdad, el bien y la belleza, para buscar a Dios, a partir de su situación particular, a través de su experiencia y de su reflexión, en permanente interacción con otras personas. Tenemos también la convicción de que la verdad, el bien y la belleza son accesibles y atractivos, que Dios se manifiesta y llama en ellos, y que la persona es capaz de responder y progresar.

**58.** El proceso entonces se organiza para que las personas que crecen sean atraídas por estos valores, los busquen con dedicación y con entusiasmo, accedan a ellos a través de sucesivas experiencias que las vayan haciendo más libres y más personas, más deseosas de abrir espacio en su vida para ese fascinante y progresivo encuentro transformador con el conocimiento, con las demás personas, con toda la Creación y con Dios.

**59.** Será el “conocimiento interno”, es decir el conocimiento sentido y gustado, que proviene de la experiencia personal y de la reflexión sobre ella, el que transforme a la persona y afecte su vida, moviéndola hacia la acción y generando el hábito de la evaluación permanente, para orientar nuevas experiencias y nuevos aprendizajes.

**60.** Por eso, al educar, optamos por un estilo de acompañamiento cercano y efectivo – inspirado en los Ejercicios Espirituales–, que facilite experiencias significativas, estimule las capacidades personales y la actividad del sujeto desde su contexto, para que acceda progresiva y gozosamente a la verdad, al bien y a la belleza, y se encuentre con Dios en una dinámica de atracción más que de presión.

---

## Opción curricular

**61.** El centro de gravedad en la experiencia de educar es para nosotros la persona que crece y su relación con la verdad, la belleza, el amor y el bien. Por eso optamos por un **“Currículum Humanista Centrado en la Persona”**. Al tomar esta opción, entendemos a la persona como un ser único (principio de singularidad), comunitario (principio de relación), libre y creativo (principio de autonomía), abierto al misterio (principio de trascendencia). Desde esta opción, acogemos y consideramos los aportes de las actuales teorías que se sustentan en una perspectiva crítica y cognitiva del currículo, y también los aportes de las ciencias humanas y sociales, en la medida en que favorezcan los fines y propósitos de nuestra educación.

**62.** Buscamos el desarrollo de toda la persona, intentando que en su camino de formación sea capaz de reconocerse como parte de una cultura, poseedora de una mirada crítica y propositiva, y disponible para servir y construir una sociedad justa y democrática. Este afán se materializa en la selección adecuada de contenidos y el uso apropiado de los tiempos, buscando un **currículum relevante y pertinente**. Así, buscamos incorporar en forma armónica los retos que provienen de la sociedad de la información y los nuevos lenguajes. Por ejemplo, enseñaremos el inglés no sólo para la empleabilidad, sino para el ejercicio de la ciudadanía, y no descuidaremos la enseñanza del sentido estético o de las habilidades sociales.

**63.** El carácter **humanista y personalizado** de nuestra opción curricular nos pide un **diálogo con la cultura y las culturas**. Necesitamos conocer, comprender y valorar la cultura infantil y juvenil, sus influencias y variaciones, sus complejas relaciones con los medios de comunicación, con las modas, con las características evolutivas y el desarrollo moral, con las nuevas sensibilidades sociales y temas emergentes. Necesitamos también valorar la cultura popular, urbana marginal o rural, muchas veces porque estamos insertos en esos medios, pero también porque desde allí reconocemos una interpelación a toda la sociedad, y en particular a nuestro currículum escolar.

**64.** Tenemos siempre presente el **carácter societal del currículo escolar**, es decir su necesaria vinculación con la identidad nacional y con los requerimientos de la sociedad concreta en que se inserta. El compromiso con los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos,

así como con los Objetivos Transversales del Sistema Educacional chileno, aseguran una base común para aspirar a una sociedad con oportunidades para todas las personas.

**65.** El principio de flexibilidad curricular, es decir, la opción de introducir adecuaciones diversas según tiempos, lugares y personas, es muy necesario para responder tanto a los requerimientos del saber sistematizado como a las necesidades e intereses de cada grupo de estudiantes, según sus contextos y características. Este principio sólo puede ser comprendido cabalmente a la luz de los otros principios ya enunciados, y precisa del discernimiento en el marco de un gran profesionalismo. La flexibilidad provee oportunidades a la creatividad, la renovación continua y en diálogo con las necesidades emergentes del presente y del futuro. Sin embargo no es un efecto deseado que esta flexibilidad se use para minimizar los objetivos y contenidos.

---

## Organización del currículum

**66.** Las experiencias formativas propuestas por cada Centro a sus estudiantes, se articulan de modo ordenado en una oferta curricular que considera como insumos las regulaciones oficiales del Ministerio de Educación y la opción curricular de nuestra Red Educacional. El currículum incluye las actividades académicas tradicionales, reguladas por los planes y programas de estudio (Currículo Básico), como también una cantidad variable de oportunidades que cada escuela ofrece a sus estudiantes en una estructura más flexible y diferenciada (Currículo Complementario, por ejemplo en el marco de la Jornada Escolar Completa, o más allá de ella). Entre estas últimas se cuentan, por ejemplo: preparación sacramental, scoutismo, movimientos juveniles, encuentros formativos, selecciones deportivas, cursos electivos, talleres de arte, ciencia o tecnología, tutorías, servicio social, formación de ciudadanía, contactos con el mundo del trabajo.

**67.** Las diversas experiencias formativas se organizan en “Sectores y Subsectores de Aprendizaje”, que las agrupan según afinidad y generan equipos profesionales a su cargo. Puesto que en muchos casos hay afinidades cruzadas, los sectores de formación deben conectarse y complementarse entre ellos.

**68.** Las experiencias que se ofrecen en los distintos Sectores y Subsectores son de características diversas según la duración o persistencia en el tiempo, según el grado de obligatoriedad o elegibilidad, según el destinatario, según su vinculación con la estructura clásica del currículum escolar, o según su incidencia en la promoción escolar y en la evaluación que el colegio hace de sus estudiantes, entre otros propósitos.

**69.** Considerando los principios y orientaciones expresadas en este Proyecto Educativo común, cada establecimiento construye su propio “Proyecto Pedagógico”, que puede ser llamado de otras formas, tales como “Proyecto Curricular” o “Propuesta de Formación”. Dicho Proyecto podrá incluir asuntos como: descripción de las experiencias formativas que se ofrecen, indicaciones sobre los tiempos destinados y la ubicación específica de ellas en una malla curricular; estándares o metas de aprendizaje para los distintos sectores; mapas de progreso, formatos de contratos pedagógicos u otros instrumentos de planificación y seguimiento; estructuras y funciones

que garantizan el funcionamiento orgánico del conjunto, entre otros. El “Manual de Procedimientos Evaluativos”, el “Manual de Convivencia Escolar” y otros eventuales reglamentos deben formar parte o quedar anexos al “Proyecto Pedagógico” de cada Centro.

**70.** Para llegar a su Proyecto Pedagógico, cada Centro reflexiona sobre su propia experiencia y promueve la participación de diversos actores, de acuerdo a su madurez, posibilidades reales y tipo de inserción que tengan en la Comunidad Educativa. La Dirección de cada Centro, después de un trabajo de reflexión con el Cuerpo Docente, aprueba y reglamenta el “Proyecto Pedagógico” del Centro Educativo, el que será sometido a permanente evaluación y actualización.

**71.** Es importante que cada Centro promueva en sus estudiantes y familias, de acuerdo a sus particulares características, un conocimiento adecuado de los aspectos teóricos y prácticos de este “Proyecto Educativo” y del “Proyecto Pedagógico” del Centro, para orientar y optimizar el compromiso de todos. También es importante que puedan participar de alguna manera en el permanente proceso de reflexión y perfeccionamiento de la propuesta del Centro.

**72.** Se asume así, en la práctica, el principio de flexibilidad curricular, que entre otros principios se fundamenta en la necesaria relación entre la escuela y su entorno social y cultural (comunidad educativa), y en la racionalidad y disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros con que cuente la escuela. Se asume también el principio de profesionalismo, que reconoce a los equipos docentes la facultad y su competencia para tomar permanentemente decisiones curriculares en los niveles más específicos. Al mismo tiempo, este “Proyecto Educativo” común garantiza la unidad en la misión y en la orientación básica del proceso educativo.

---

## Estilo pedagógico

**73.** Los principios que nos identifican se encarnan en un estilo pedagógico que marca las relaciones educativas y que pide a quienes educan un crecimiento continuo en el terreno de las actitudes fundamentales. Las actitudes contienen una componente cognitiva que permite enunciarlas y fundamentarlas, una componente afectiva que se expresa en la adhesión cordial a ellas, y una tendencia a la acción, que se evidencia en técnicas y habilidades que afectan la práctica cotidiana. A la base de nuestro estilo pedagógico está la confianza profunda y las altas expectativas que tenemos sobre la capacidad de estudiantes y docentes para aprender y para enseñar, y del compromiso de quienes cumplen funciones directivas para promover y generar las condiciones y recursos para que esas capacidades se desplieguen.

### PEDAGOGÍA ACTIVA

**74.** No basta con que las personas aprendan; se requiere que “aprendan a aprender”. Así también, se requiere de docentes que “aprendan a enseñar” y “enseñen a aprender”. Nuestra pedagogía promueve la actividad del sujeto que aprende, más que la exposición docta de

quien enseña. Sólo a partir de esta participación activa y querida pueden las personas desarrollar las habilidades, hábitos y conductas que se les proponen como metas. Se busca suscitar la participación, el pensamiento creativo, crítico y metacognitivo; el desarrollo de estrategias del pensamiento, el gusto por el estudio sistemático y el trabajo bien hecho, el esfuerzo personal, proponiéndolos como medios privilegiados para la formación de la persona y como un modo concreto de servir al prójimo.

**75.** Por eso usamos el método de la pedagogía activa, del aprender haciendo y reflexionando, en que el niño, la niña o el joven es el sujeto de su desarrollo y va asumiendo progresivamente, a partir de su experiencia y a través de lo que ve, hace y descubre, la responsabilidad de su propia formación. Aunque las distintas disciplinas usen métodos diversos –a veces deductivos, a veces inductivos–, el aprendizaje en nuestro modelo implica siempre apelar a la experiencia, directa o indirecta. Así como los Ejercicios Espirituales no se predicán sino que se hacen, también se estimula a quien aprende para que se apropie de la verdad, el bien y la belleza por medio de una actividad personal que le genere una experiencia significativa en su contexto personal.

## CUIDADO PERSONAL Y RELACIÓN EDUCATIVA

**76.** Toda esta educación se basa en que cada estudiante sienta que es importante y de mucho valor para quienes acompañan su proceso, y que puede acceder a una relación significativa y personal de ayuda. Para los educadores y educadoras, se trata de ofrecer un acompañamiento cercano, eficaz, respetuoso, invitante, que promueva el uso de la libertad personal, en una analogía pedagógica de “el que da los Ejercicios”<sup>20</sup>. Una relación de este tipo es una relación de confianza, que se vive en el diálogo, en el saber escucharse y “leerse” mutuamente, en el aprecio a cada estudiante para acompañarlo en su crecimiento. Este cuidado personal podrá encontrar momentos y formalidades más explícitas, pero sobre todo ha de practicarse en la cotidianidad de las relaciones. El desarrollo de vínculos significativos en la escuela y con la escuela es una condición relevante para el aprendizaje y el crecimiento personal.

## EDUCACIÓN PARA LA LIBERTAD

**77.** La “educación liberadora”, como la ha definido la Iglesia, está dirigida a que cada estudiante se haga responsable de su propio desarrollo, asumiendo activamente su libertad, para hacer su aporte en la tarea de la construcción social. Nuestro estilo educativo desea que la libertad se use, desde la primera infancia, para ir tomando opciones de diversa magnitud, y para ir adhiriendo a valores y normas que se expresen en conductas coherentes y consistentes. Queremos formar personas libres, capaces de comprometerse con los demás, de trabajar y aprender en equipo, de vivir en comunidad y de ser responsables de sus actos. Por eso buscamos la verdad con quienes se forman, evaluando las experiencias vividas y ayudándolos de acuerdo a su etapa de desarrollo a ser cada día más libres, responsables y autónomos, y más disponibles para servir al prójimo.

<sup>20</sup> Cfr. Ejercicios Espirituales, N° 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15 17.

## BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA PERSONAL: EL “MAGIS”

**78.** Creemos que todos pueden desarrollar al máximo sus capacidades y alcanzar aprendizajes cada vez más completos. Por eso, nuestro estilo educativo contiene una llamada permanente y esperanzadora a la superación personal. Se quiere la excelencia humana en toda su amplitud personal y social. Es una llamada a cada persona a conocerse siempre más, a aceptarse a sí misma en las propias limitaciones y posibilidades y en medio de las complejidades contingentes; a entregar lo mejor de sí, dando siempre más y mejor. Se trata de multiplicar al máximo los dones recibidos, para ponerlos al servicio de las demás personas. Esto incluye el reconocimiento humilde de las propias debilidades y el esfuerzo permanente por crecer.

## MULTIPLICIDAD DE EXPERIENCIAS, AMBIENTES Y AGENTES EDUCATIVOS

**79.** Cada estudiante se educa en la interacción diaria que establece con quienes le rodean. Así, todo encuentro en el marco de la Comunidad Educativa, toda experiencia de vida –incluso las negativas– es oportunidad de formación y crecimiento personal. La tarea formativa es ayudar a las personas a encontrar sentido a todo lo que viven y a valorar positivamente el encuentro con otros. Por eso es importante la acción de toda la comunidad: docentes y no docentes, religiosos y seculares, padres, madres y apoderados, estudiantes. También es importante el clima que se vive en el colegio o escuela: lo que ocurre en los recreos y en las salas de clase, en los deportes o en la capilla. Esta es la analogía pedagógica de la invitación de Ignacio a “buscar y hallar a Dios en todas las cosas”. Aspiramos a que en nuestras instituciones educativas todas las personas sean educadores, no sólo los docentes, a partir de una relación sana y positiva entre estudiantes mayores y menores, y una preocupación por el buen trato y la acogida.

## ALIANZA EDUCATIVA FAMILIA - ESCUELA

**80.** Consideramos que la familia es la principal animadora y responsable de la formación de los niños, niñas y jóvenes. Como instituciones educativas, nos ponemos a su servicio promoviendo la creación de comunidades que sean educadoras no sólo para sus estudiantes, sino también para sus padres, madres o tutores. Cuando se acercan a pedir este tipo de educación para sus hijos e hijas, se les pide un compromiso serio y sostenido a lo largo de los años para garantizar los fines que ambos –la familia y la institución– persiguen, y para desarrollar una educación participativa en la que pueden aportar y aprender. El compromiso de los progenitores consiste en acompañar a sus hijos e hijas, y en formarse para hacerlo bien, incorporándose en la vida de la comunidad y ayudando desde dentro a que ésta sea cada vez mejor. Las instituciones, de acuerdo y en colaboración con las asociaciones de padres, madres y apoderados, promueven actividades de formación entre personas adultas, con metodologías y contenidos que ayuden a mejorar la vida de familia y la relación de ayuda hacia los hijos e hijas, y que respondan a las necesidades y características propias de personas adultas que buscan formación continua. Esto se hace a través de programas especialmente diseñados, buscando realismo, equilibrio y respeto en las exigencias

recíprocas, teniendo en cuenta las posibilidades y dificultades diversas, utilizando los mejores medios y los tiempos más adecuados.

## MOTIVACIÓN Y SENTIDO

**81.** El aprendizaje tendrá sentido para quienes aprenden en la medida en que responda a sus necesidades y estimule sus intereses y valores. Si no hay motivación por lo que se va a estudiar, difícilmente habrá aprendizaje, pues se tornará un aprendizaje forzado, tedioso, irrelevante. La actividad de aprender debe llegar a ser motivadora e interesante. Para esto, los contenidos se seleccionan de manera que sean relevantes para las personas porque les permiten “sentir y gustar”, “meditar o contemplar”, “aplicar los sentidos” y las “potencias del ánimo”. También es importante utilizar recursos variados en el proceso de enseñanza–aprendizaje, como la expresividad, los medios audiovisuales, la creatividad o las distintas formas de material escrito. Se hace un esfuerzo serio por llevar a la sala de clases los descubrimientos de la psicología de la motivación, despertando en docentes y estudiantes una búsqueda activa de significados y una buena articulación de los aspectos motivacionales, culturales, afectivos e intelectuales. Conjuntamente, buscamos educar a cada estudiante en la voluntad, la perseverancia y el esfuerzo, y los estimulamos para que puedan encontrar y asignar sentido, con el mejor ánimo y con confianza en sus acompañantes, a las experiencias de aprendizaje que no les resulten todo lo estimulantes que esperaban<sup>21</sup>.

## Didáctica

**82.** El paradigma fundamental, la opción curricular y el estilo pedagógico que nos caracterizan, encuentran su mayor nivel de concreción en el acto educativo mismo, es decir, en la sala de clases, en la experiencia intensiva de formación, en el campamento o retiro. Necesitamos llegar al nivel de la didáctica, es decir, a la puesta en escena de acciones con intenciones de enseñanza o de mediación de los aprendizajes, cuidando los detalles, procurando los mejores medios para las metas y para los valores que deseamos expresar y transmitir. En este ámbito, quienes ejercen directamente la función docente o de animación de personas y grupos, tienen una responsabilidad muy grande, y por eso se les proponen las siguientes orientaciones didácticas que concretan los rasgos particulares de nuestro modelo pedagógico y que se espera sean también una provocación para su formación permanente.

## PRE-LECCIÓN: DAR MATERIA Y PUNTOS

**83.** Lo primero es tener claridad acerca del aprendizaje que se desea proponer, es decir, las habilidades y los contenidos disciplinarios o los procedimientos o actitudes que éstos

<sup>21</sup> Cfr. Ejercicios Espirituales 7, 13.

implican. También, de la secuencia lógica o temporal, de su organización interna, de las partes en que puede dividirse el programa general, de las fuentes a las que se puede recurrir, de los subtemas implicados y las conexiones con conocimientos previos o con otros asuntos o materias. Esta prelección se presenta a cada grupo de estudiantes en forma breve, clara, progresiva y contextualizada, punto tras punto, justificándolo como propuesta de aprendizaje, e invitándolos a investigar y practicar distintos tipos de ejercicios para aproximarse a los aprendizajes deseados.

**84.** Las personas que aprenden son estimuladas a participar en el acto de traer la materia o la historia a considerar, mediante el recurso a las fuentes, la entrega de guías escritas, la revisión de las programaciones y el diálogo oportuno con su acompañante. Las materias seleccionadas idealmente serán ricas en posibilidades de exploración, y les permitirán ir generando sus propios puntos y búsquedas.

## DAR MODO Y ORDEN

### *Claridad en la formulación de los objetivos y contenidos*

**85.** El despliegue o exposición de los contenidos en sí mismos, no bastan para generar aprendizaje, crecimiento o cambio. Son necesarias metas y aprendizajes esperados precisos y determinados, tanto para el desarrollo completo de lo que se enseña, como para cada clase o actividad particular (Planificaciones – Programaciones). Esta claridad ayuda a concederle coherencia y fluidez al proceso de enseñanza y aprendizaje, y que cada estudiante se comprometa en cada paso, confiando que es parte de un proceso que se le irá mostrando. Se trata de que tenga una idea lo más clara posible de lo que “quiere y desea” lograr, haciendo propios los objetivos de aprendizaje que se le proponen, moviendo su voluntad y sus afectos en esa dirección.

### *Adaptación de los objetivos*

**86.** Los aprendizajes esperados y su secuencia consideran la edad, las etapas de desarrollo, la madurez personal, el ambiente sociocultural, la historia escolar, los conocimientos previos, expectativas y preconcepciones de cada estudiante. Estas condiciones exigen adaptar coherentemente los objetivos y criterios de logro, la selección del material didáctico, las actividades, los modos de evaluación, considerando que cada estudiante tiene un ritmo de aprendizaje, un nivel de desarrollo psicológico, y una identidad social que merecen ser respetados. Además, la existencia de necesidades educativas especiales o situaciones particulares más o menos permanentes, nos lleva a buscar estrategias de inclusión, con la certeza de que la integración de la diversidad enriquece a la comunidad y a las personas.

### *Diseño y propuesta de las actividades*

**87.** En esta pedagogía activa, es importante el diseño de experiencias variadas y ejercicios que comprometan las distintas potencias y facultades de quienes aprenden, considerando su

singularidad, de tal manera que nadie se contente solamente con “mucho saber”, sin “sentir y gustar las cosas internamente”<sup>22</sup>. Meditar, contemplar, aplicar los sentidos, escribir, leer, compartir, indagar, experimentar, graficar, trabajar cooperativamente, serán acciones propuestas en modalidades y ocasiones diversas, para ayudarlos a conseguir los aprendizajes deseados. Esta variedad de actividades dará ritmo a las clases o unidades, y definirá también el estilo de las tareas escolares, de la actividad personal y del trabajo en equipo.

### *Enseñar modos de aprender*

**88.** Las personas han de ser ayudadas durante el proceso de enseñanza-aprendizaje a practicar diversos modos de estudiar y de acercarse a la verdad, al bien y a la belleza. Todos sirven en algún momento, y algunos serán más pertinentes en determinados contextos, más afines a las características de una determinada persona, o más adecuados para el tipo de aprendizaje esperado. Son ejemplos de estos modos las evocaciones orales o mentales, la búsqueda de significados por palabra o por segmentos breves, la incorporación del ritmo y el cuerpo en una determinada materia, el uso de la imaginación para recomponer el lugar y las circunstancias de un hecho o descubrimiento, la recurrencia a la memoria, la actualización de la historia con imágenes o composiciones breves, el control de progresos y retrocesos en determinados asuntos o materias, las repeticiones, la preparación de la próxima lección, o la identificación en una experiencia de factores afectivos, cognitivos y conductuales.

## ADICIONES SOBRE ESPACIO, TIEMPO Y MEDIACIONES

### *Espacio y circunstancias*

**89.** La adecuación del espacio y las circunstancias en función del fin que se busca es una preocupación indispensable. Dentro de lo posible, la sala de clases debe reflejar el estilo pedagógico y el objetivo que se desea lograr en cada momento. La constitución de grupos de trabajo, una organización circular que convoque a todos para compartir, una disposición frontal frente a un telón o pizarrón, algunos rincones especiales con materiales para consultar o manipular, información mural significativa, nos hablan de un espacio bien diseñado o transformado con intenciones claras. Como protagonistas del proceso, las personas y los grupos han de adquirir el hábito de modificar su espacio y ambiente en función de los fines.

**90.** Igualmente necesario es preocuparse por elementos medio ambientales y corporales para que ayuden, o al menos no interfieran negativamente para que las personas puedan comprometerse con todas sus potencias en las actividades y los procesos que viven.

<sup>22</sup> Cfr. Ejercicios Espirituales N° 2, última frase.

## *Tiempo*

**91.** Los procesos planificados han de tener una visión realista y flexible del tiempo disponible en general y de los tiempos particulares que razonablemente pueden dedicarse a cada programa, actividad o secuencia de ellas. También tendrán en cuenta que los tiempos de cada grupo de estudiantes son diferentes. La organización flexible del programa total en períodos es importante para quien aprende y para quien acompaña. La organización del día, incluyendo momentos de acogida, de trabajo personal intenso, de socialización y trabajo comunitario, de recibir instrucciones, de hacer examen o evaluación, de escuchar al educador, entre otros, ha de ser acordada con quienes participan del proceso. Asimismo, al interior de cada tiempo parcial, por ejemplo un bloque destinado a las matemáticas, debe haber tiempos de trabajo personal, de escucha atenta, de evaluación de lo aprendido, de ejercitación, con momentos claros de inicio, desarrollo y cierre de la clase. Es deseable que el grupo de estudiantes participe en la elaboración, o al menos sea bien informado, del plan de la clase y los diferentes momentos que se vivirán en ella.

## *Corporalidad y gestualidad*

**92.** En el proceso de aprender y enseñar, el cuerpo es el mediador inmediato e imprescindible, y es también sujeto de aprendizaje. El movimiento, la posición, el estado general, la conciencia de corporeidad, los sentidos, la voz y la gestualidad están presentes inevitablemente en la transmisión de riquezas culturales, contenidos y actitudes, y favorecen o dificultan el proceso de la persona que desea comprometerse entera en la tarea. Por eso, será importante cuidar que el lenguaje corporal y gestual esté efectivamente al servicio del proceso, y de que los contenidos y objetivos respeten las posibilidades reales de aprendizaje vinculadas a la maduración sensorio motriz de las personas. Es esencial el crecimiento en la conciencia de la propia corporalidad, del cuidado por el cuerpo, reflejados en las necesidades básicas de alimentación, confort, salud, ejercitación y descanso.

## *Oralidad, palabra escrita, iconografía y medios audiovisuales*

**93.** Aunque los procesos ocurren interiormente y modifican estructuras cognitivas y afectivas, es a través de la palabra oral y escrita, de distintas formas iconográficas y medios tecnológicos, que logramos comunicar experiencias o informaciones, acceder al conocimiento acumulado o elaborar síntesis. Fomentar la expresión de las personas que aprenden será una preocupación fundamental de quienes les acompañan y orientan, para que adquieran y ejerciten la habilidad de compartir lo que les ocurre o descubren, y de dar cuenta de lo que aprenden y de lo que no han aprendido. Otra preocupación fundamental será la adecuada selección o elaboración de medios escritos o audiovisuales, para guiar a la persona que aprende y conducirla hacia las fuentes primarias, el gusto por la lectura y el conocimiento de los libros, el buen uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), y hacia la experimentación científica. Por último, quienes enseñan cuidarán su propia expresión oral y escrita, para hacerla pura y funcional al aprendizaje.

**94.** Sobre todo en materia de lenguaje iconográfico y Tecnologías de la Información, habrá que reconocer que en muchos casos el acervo que trae cada estudiante y cada grupo de estudiantes al proceso de aprendizaje es mayor que lo que solemos imaginar. Por ejemplo, tenemos que aceptar que ya antes de ingresar a la escuela traen numerosas horas de televisión y han desarrollado una actitud ante ella. Capitalizar lo que haya de riqueza en ese acervo, transferirla y utilizarla como recurso es un reto indispensable.

## ACTIVAR LAS POTENCIAS DE LA PERSONA

### *Libertad y voluntad (intención)*

**95.** El ejercicio de la libertad y el compromiso de la voluntad serán estimulados de distintas maneras, para que cada estudiante y cada grupo de estudiantes ponga una intención pura de aprender y progresar. Esto incluye el adecuado manejo de límites y un cruce realista entre libertad, elección y tiempo.

**96.** La libertad se manifiesta en elecciones y compromisos. Algunas elecciones podrán ser muy sencillas, como decidir la lectura de un libro en vez de otro. Otras serán más complejas, como la elección de la materia a profundizar. Las elecciones se harán dentro de un marco acotado o abierto, que incluirá la exploración, el ensayo y el error. De una u otra manera, el proceso de enseñanza incluirá y fomentará el uso de la libertad responsable.

**97.** La voluntad y el esfuerzo son el complemento necesario de la libertad. Es cierto que en cada elección hay una potencia que se nos regala y ofrece gratuitamente, y de la que disfrutamos por simple participación en una experiencia rica en contenidos y posibilidades. Y esto ha de ser valorado por cada estudiante. Pero, además, hay frutos que llegan como producto del esfuerzo, la constancia, el trabajo intencionado. Y también esto ha de comprenderlo y practicarlo.

**98.** Se trata entonces de provocar y acompañar un crecimiento desde el deseo hacia la elección, y desde la elección a la determinación deliberada, y luego a la confirmación de lo elegido, y a la selección de los medios que más conducen al fin, para ponerlos en obra en forma responsable y consecuente.

### *Memoria y entendimiento (conocimiento y conciencia)*

**99.** El aprendizaje tiene un componente de toma de conciencia progresivo y permanente, aun cuando muchos pasos y frutos intermedios van ocurriendo en forma sutil e inconsciente. Aprender es en algún sentido traer a la conciencia lo que se ha venido construyendo en la persona, los cambios de sentido o de comprensión que se han ido forjando en el proceso. Pero además, aprender es agregar o quitar algo a lo que ya se conocía o dominaba, en una especie de cadena o de disposición piramidal que incorpora sucesivamente conceptos, nociones y argumentaciones. En esta dinámica es clave aprender a hacer metacognición para ir construyendo el conocimiento.

**100.** La memoria ayuda mucho en este proceso de traer a la conciencia. ¿Qué he hecho hoy?, ¿por qué o para qué lo he hecho? Mucho ayuda también la memoria en la construcción progresiva de conocimiento. ¿Qué sabía de antes?, ¿qué se agrega como nuevo? Se tratará siempre, en sucesivos tiempos y oportunidades, de traer a la conciencia lo que hay en la memoria, entendida ésta como un acervo cultural, intelectual, sensible y espiritual, y no sólo como la capacidad de repetir un determinado contenido.

### **Afectos**

**101.** A menudo son los afectos los que nos abren o nos cierran a posibilidades nuevas de crecimiento o aprendizaje, los que mueven nuestra voluntad y nuestra inteligencia, los que inhiben o potencian nuestra libertad<sup>23</sup>. En el proceso de aprendizaje, los afectos juegan un papel preponderante. El clima afectivo de la sala de clases, el vínculo entre los niños, niñas o jóvenes y docentes que comparten horas, días y años de sus vidas, es el sustrato emotivo que condiciona las experiencias de aprendizaje tanto o más que otros factores.

**102.** Los afectos se expresan muchas veces con lenguajes no verbales y en momentos intempestivos. En su versión negativa, se expresan como flojera o desidia, como temor o falta de compromiso, como agresión o indisciplina, como pesantez o frustración permanente. En su versión positiva, los afectos se expresan como simpatía cordial, deseos de aprender o emprender, gratitud, admiración, entusiasmo y fascinación.

**103.** Docentes y estudiantes han de aprender a reconocer y expresar “lo que les pasa”<sup>24</sup> ante determinados temas o materias, y han de aprender a cuestionarse cuando “no les pase nada”. Este sentimiento puede ser indicador de que las actividades y los ejercicios propuestos no se están haciendo bien, o están mal diseñados. En esta línea, tanto docentes como estudiantes están llamados a modificar ciertos hábitos, técnicas o estrategias.

### **Intuición e imaginación**

**104.** El aprendizaje se ve estimulado y fortalecido cuando se utilizan muchas y variadas aproximaciones a la verdad, al bien y a la belleza, y no sólo algunas que culturalmente aparecen como más adecuadas o seguras. La utilización de los cinco sentidos es mejor que sólo el escuchar. Más aún, el recurrir a los sentidos en forma figurada, espiritual o intuitiva, es más poderoso que el simple recurso físico. Así, es posible ver con la “vista de la imaginación” una determinada escena histórica, declarar que “algo huele mal” en un problema social, o reconocer el “mal sabor” que alguna experiencia dejó en el espíritu individual o colectivo, o en una cultura determinada.

<sup>23</sup> Cfr. Santa Catalina de Siena: “El afecto mueve la inteligencia”, o San Alberto Hurtado: “Contento, Señor, contento”.

<sup>24</sup> Cfr. Ejercicios Espirituales 6 y 17.

**105.** Los niños, niñas y jóvenes serán estimulados con frecuencia a utilizar estas capacidades. Transportarse en el tiempo y en el espacio para hacerse protagonistas en un determinado descubrimiento o en una época histórica, establecer diálogos imaginarios con personajes del presente o del pasado, con sabios o místicos, usar el lenguaje alegórico, son algunas actividades en esta línea. También en el mundo de las ciencias o las matemáticas, la intuición juega un papel importante si se le deja espacio: vibrar con una corazonada, explorar una pista o idea atractiva aunque incierta, transferir leyes físicas a las relaciones humanas (v. gr. la teoría de la resiliencia), etc.

## ANOTACIONES SOBRE LA RELACIÓN EDUCATIVA

**106.** La relación educativa entre docentes acompañantes y estudiantes es una de las actitudes centrales en esta didáctica personalizada. Quienes ejercen la función docente se esforzarán por conocer bien a quienes acompañan, buscarán adaptarse y acomodarse a su manera de ser, y procurarán ayudarlos a centrarse en la búsqueda de la verdad, el bien y la belleza que desean alcanzar. Desde su experiencia de acompañantes les ayudarán a remover o alejarse de todos los posibles impedimentos, distracciones o falsas pistas, y les propondrán los medios más convenientes en cada paso.

### *Conocer, acoger y escuchar*

**107.** Para cumplir con esta tarea, cada docente buscará desarrollar en sí mismo la capacidad de acoger y escuchar, de permitir y aun estimular la libre expresión de sus estudiantes, con sumo respeto por sus personales características. Será cercano a las personas que atiende, atento a sus distintas expresiones y conocedor de su contexto o historia, sin ser invasor o innecesariamente curioso.

**108.** Los tiempos docentes para establecer relaciones uno a uno son siempre escasos, por lo que es necesario desarrollar diversas formas y habilidades profesionales para el acompañamiento, sin renunciar a la atención más personal. En el nivel grupal, cada docente procurará conocer las características socioculturales, evolutivas y cognitivas preponderantes en los grupos que atiende. Buscará crear un clima inclusivo, de respeto y acogida, en el que nadie sienta que no puede expresarse, incluso en sus dificultades. Evitará juicios descalificatorios, irónicos o agresivos, testimoniando una relación de confianza y sano afecto.

**109.** En este marco, como acompañante podrá preguntar a las personas o al grupo, para ayudarlas a expresarse en sus dificultades, logros, ansiedades o temores. Irá progresando así en el conocimiento personal de sus estudiantes, y también en una comprensión de sus singularidades.

### ***Adaptarse y acomodarse***

**110.** De acuerdo al conocimiento que cada docente logre del grupo y de las personas, irá proponiendo pasos, actividades, ejercicios, metas. Tomará siempre en cuenta el estado del grupo y de las personas, de manera que lo que se presente como nuevo pueda ser buenamente asimilado y trabajado por quienes lo reciben.

**111.** Puesto que como docentes trabajamos en general con grupos bastante estables, puede favorecer la consideración del grupo –analógicamente– como una persona que vive estados de ánimo, tentaciones, mociones, mayor o menor “subyector”, conocimientos y experiencias previas. Estas características particulares indicarán los tipos de contenidos y opciones metodológicas a proponer.

**112.** Al mismo tiempo, habrá que considerar a las personas individualmente, buscando adecuaciones y caminos alternativos, recurriendo a innovaciones, organizando sub-grupos, acompañando más de cerca a quienes más lo necesitan, incluso eliminando ciertos contenidos o metas propuestas inadecuadas para algunas personas. Pueden darse instrucciones distintas a personas de un mismo grupo, considerando las diferencias interindividuales y los procesos que cada una ha desarrollado.

### ***Ayudar a centrarse y comprometerse***

**113.** El protagonismo del proceso está en la persona que aprende, en su experiencia, en su actividad creativa. Por esto cada docente se sitúa en una relación de ayuda con sus estudiantes, en la que no puede transferir su experiencia como un trasvase de un recipiente a otro. No obstante, desde un profundo respeto a la libertad del otro, puede prevenir, quitar obstáculos, facilitar el proceso de *darse cuenta* y ayudar a mantener un sentido de propósito.

**114.** Hay que lograr una corresponsabilidad entre estudiantes y docentes, sobre la base de una relación de confianza y en vista al fin que se desea lograr. De parte de cada estudiante, esta relación se manifiesta en una cierta docilidad para hacer los ejercicios, para dedicar tiempo y esfuerzo. De parte de cada docente, se trata de allanar el camino, de seleccionar propuestas e indicaciones de proceso, de estar atento a la condición socioafectiva de cada uno de sus estudiantes en el aquí y el ahora. Esto implica manejar información relevante sobre ellos. Mucho ayuda una buena y eficiente comunicación entre quienes comparten esta tarea y pueden, con la discreción necesaria, compartir datos, puntos de vista y posibles estrategias.

## “ENTERAMENTE RECONOCIENDO...”<sup>25</sup>: LA EVALUACIÓN

### *Finalidad y estilo de la evaluación*

**115.** La evaluación es toma de conciencia de lo vivido, de la que se desprende el rumbo por dónde seguir. Permite que tanto docentes como estudiantes puedan conocerse, aceptarse y valorarse a sí mismos, estimulando el desarrollo de una conciencia crítica para comprender y asumir el crecimiento personal. Es un proceso continuo de discernimiento que compromete a docentes, estudiantes y familias en la búsqueda de los medios que más conducen a los fines que se persiguen.

**116.** Se busca con una visión sistémica que quienes protagonizan el proceso de enseñanza–aprendizaje se comprometan en un continuo mejoramiento de los resultados obtenidos y de los elementos que favorecen o dificultan tales logros, y que practiquen una continua regulación de la enseñanza y autorregulación de los aprendizajes. La evaluación mueve hacia la acción, es decir, a activar y poner a trabajar los talentos, la voluntad y la responsabilidad, a enmendar, corregir o profundizar.

**117.** La evaluación deberá referirse a los procesos y a los resultados, y a la relación entre éstos. Buscará obtener información significativa sobre el aprendizaje y crecimiento de las personas que aprenden, sobre el cómo (metacognición) y el qué están aprendiendo, sobre la calidad de los materiales, medios e instrumentos utilizados, sobre las metodologías de trabajo en la sala de clases y sobre la adecuación y pertinencia de los objetivos y contenidos. Con esta información se fundamentan juicios de valor, y se facilitan consecuentemente las decisiones destinadas a optimizarlos o mejorarlos. Los métodos de evaluación de procesos, como por ejemplo proyectos o portafolios en que se registra la evolución y producción del trabajo, son deseables y coherentes con esta finalidad de la evaluación.

**118.** La acción educativa tiene su meta en el aprendizaje, y por este motivo fijamos el interés en el currículo efectivamente aprendido. Se implementan por tanto en nuestros Centros Educativos sistemas de evaluación y seguimiento de los resultados de nuestra propuesta curricular. Por lo tanto, entendemos la evaluación de los aprendizajes como una evaluación referida a criterios en su doble significado. Por una parte, se compara a cada estudiante con criterios y estándares previamente acordados, para medir el progreso que ha logrado. Por otra parte, se busca reconocer el estilo de participación de cada persona, sus particulares circunstancias y características, su punto de partida o situación inicial, y constatar los progresos respecto de sí misma con el fin de seguir orientándola.

**119.** Uno de los grandes medios de crecimiento es la toma de conciencia de lo que se vive, incluyendo la capacidad de reconocer y gustar los dones recibidos, los frutos alcanzados, y también lo que no se ha podido conseguir por diversas razones. En este reconocimiento hay una nueva invitación a poner los medios necesarios para seguir creciendo, y por

<sup>25</sup> Cfr. Ejercicios Espirituales N° 233.

eso la evaluación contiene siempre una llamada a la acción en un nuevo contexto, modificándose por los aprendizajes ganados.

### ***Práctica de la evaluación***

**120.** En el proceso de enseñanza–aprendizaje al nivel del aula, se busca que cada estudiante tome conciencia de sus propios resultados de aprendizaje, con el propósito de que los contraste con sus metas personales y con el esfuerzo que ha puesto, y de que considere las causas de los resultados insuficientes, y luego corrija y busque las ayudas necesarias. Para esto, sus profesores y profesoras le hacen preguntas oportunas, proponen nuevas perspectivas, aportan información necesaria y sugieren consideraciones desde otros puntos de vista.

**121.** Las prácticas evaluativas son diversas. Se buscará sobre todo desarrollar el hábito constante del examen particular sobre lo que se ha hecho, sobre las adiciones de espacio y tiempo, sobre el compromiso personal en lo vivido, y sobre los frutos obtenidos. La evaluación practicada de distintos modos y en forma habitual o frecuente es una práctica intencionada para la toma de conciencia y para acometer de manera más lúcida y decidida la acción consecuente.

**122.** Por lo tanto, han de instalarse diversas formas de “rendición de cuentas”: de cada estudiante a sus progenitores, de la institución a las familias que han confiado en ella, de quienes cumplen la función docente a sus superiores, y otras. Todas las personas involucradas son objeto y sujetos de la evaluación y de la rendición de cuentas. Deben saber cuándo, a quién y sobre qué reportar, y buscarán mejorar sus habilidades para reportar y recibir reportes. Quienes estudian deben saber que mucho depende de su esfuerzo y dedicación, así como quienes educan deben aceptar que mucho depende de su planificación y adecuada animación del proceso. El grupo de estudiantes como tal sabrá que mucho depende del ambiente humano que construyen en la sala de clases y más allá de ella. Por su parte, los padres, madres y apoderados reportarán sobre sus funciones de control parental, acompañamiento y ayuda. La Dirección del establecimiento asumirá la responsabilidad por el ambiente general de la institución, por la disponibilidad de los medios y el funcionamiento adecuado de los sistemas de soporte y de gestión al servicio de los aprendizajes.

**123.** La recopilación de información para la evaluación se realiza mediante procedimientos tales como evaluaciones escritas (individuales y colectivas), interrogaciones, entrevistas individuales en profundidad, exposiciones orales o escritas realizadas por estudiantes, observación directa –espontánea o con pautas– por parte de docentes, pautas de auto evaluación, trabajos de investigación y otros. Se promoverá el uso de técnicas de autoevaluación y de coevaluación grupal, con fines formativos y de investigación, de manera que todas las personas involucradas puedan comprender y enriquecer el proceso propio y el de las demás personas.

**124.** Quienes ejercen la función docente juzgarán, a partir de los resultados que van observando, las adecuaciones curriculares que se requieran en contenidos, objetivos, metodología o didáctica. Se preguntarán siempre si practican en forma suficiente la evaluación formativa, es decir si sus estudiantes reciben retroalimentación, si se hace explícito lo que hay que aprender, si se promueve la autoevaluación (conciencia metacognitiva) y la autorregulación de los

aprendizajes (aprendizaje autónomo), y si se procede con adaptaciones curriculares y estrategias diversificadas de evaluación para quienes presentan más dificultades.

**125.** Según el momento y la intención con que se realice, la evaluación podrá cumplir una función diagnóstica, formativa o sumativa. Siguiendo el paradigma de la Pedagogía Ignaciana, y aunque en cada una de los propósitos de la evaluación éste puede aplicarse en forma íntegra, ellas se identifican con más fuerza con cada una de sus etapas: la evaluación diagnóstica como analogía del contexto y experiencias previas, preconceptos (historia personal de cada estudiante o del grupo de estudiantes); la evaluación formativa como analogía de la reflexión crítica (logros y no logros del trabajo escolar) y la evaluación sumativa con fines de acreditación como analogía de la acción y evaluación, que moviliza nuevamente a las personas a progresar o a revisar sus aprendizajes.

### ***Acciones ante evidencias de logros insuficientes***

**126.** Ante evidencias poco satisfactorias, se intensificará la evaluación, haciéndola más fina y comprensiva, para identificar el “porqué” de los logros insuficientes, para aprender de los errores y proponer acciones orientadas a corregirlos, considerando las características de las personas involucradas. Será necesario modificar ciertas prácticas docentes, mediante adecuaciones curriculares, acompañamiento más cercano, materiales y actividades especiales, formas de evaluación especialmente diseñadas para situaciones particulares, etc. Será necesario también modificar ciertas prácticas estudiantiles: tiempos dedicados al estudio, uso de técnicas y ayudas adecuadas, red de apoyo familiar o escolar, ambiente en la sala de clases, y otras.

**127.** Los resultados deseados pero no obtenidos, es decir, los errores o fracasos detectados, permiten analizar no sólo el rendimiento de cada estudiante y de cada grupo, sino también examinar las metodologías, técnicas, materiales, tiempos destinados a la enseñanza, medios evaluativos y si los objetivos evaluados responden o no a las orientaciones y fines últimos que se pretenden. Así, la evaluación no hace referencia sólo al logro de los aprendizajes esperados, sino también debe cuestionar la pertinencia y validez de los mismos y de los medios usados, teniendo como punto de referencia los fines últimos.

### ***Evaluación y calificaciones***

**128.** Aunque calificar no es el fin principal de la evaluación, en el marco del sistema educacional chileno debe llegarse en algún momento a calificar a cada estudiante en las distintas tareas de aprendizaje que se le han propuesto. Los cuerpos docentes han de acordar criterios y formas, de manera que se respeten los fines y características del proceso evaluativo y se satisfagan las normas legales y reglamentarias vigentes. Cada centro educativo formula un “Manual de Procedimientos Evaluativos”, que considera los principios de este Proyecto Educativo y las orientaciones dadas por el Ministerio de Educación. Independiente del sistema de calificaciones que se establezca, lo importante será reportar información clara respecto de los desempeños en una determinada etapa y área del currículo. La calificación no debe utilizarse para categorizar o establecer un “ranking”.



## V. MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA

**129.** Nuestro Modelo de Gestión recoge la tradición de nuestras instituciones y el conocimiento construido por nuestras redes educacionales a nivel latinoamericano y mundial. Es compatible y se relaciona bien con otros planteamientos que hoy día en Chile son promovidos por agencias estatales o privadas, y se mantiene abierto a nuevos desarrollos. Define primero lo que aspiramos como **Cultura Organizacional y Estilo de Gestión**, describiendo los **valores y principios** organizacionales, y el **tipo de liderazgo** que buscamos desarrollar y practicar. Luego define los **Ámbitos de Gestión**, es decir, aquellas áreas que requieren de observación, estudio e intervención permanente, y para cada uno de ellos sugiere **enfoques y acciones posibles y necesarias**.

---

### Cultura organizacional y estilo de gestión

#### VALORES Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

**130.** Como red educativa y como establecimientos individuales, procuramos organizarnos en función de los requerimientos de este Proyecto Educativo, permitiendo que la propuesta pedagógica y los valores e ideales que se postulan lleguen a todos los miembros de las comunidades y se materialicen progresivamente en estructuras, procesos organizacionales, acciones y resultados educativos. Además, nos esforzamos por crear un ambiente de comunidad en el que todos los actores se sientan convocados, acogidos y potenciados en torno a una propuesta de educación cristiana, y en el que se viva un estilo eficiente y cordial de trabajo y de relaciones. Por último, procuramos aprender unos de otros y construir juntos una red de relaciones, de recursos, de trabajo y de construcción colectiva de conocimiento. Esta dimensión de organización, de comunidad y de red es permanentemente desarrollada mediante el compromiso de todos y constituye para nosotros un capital social inestimable.

**131.** El trabajo en red es crucial para una educación de calidad y para testimoniar en la sociedad los valores que profesamos. Este mismo Proyecto Educativo compartido ensancha los horizontes, enriquece y potencia la identidad de los Centros individuales, y es fomentado desde una

estructura central de acompañamiento, apoyo, coordinación y aseguramiento de calidad y pertinencia en los procesos. La identidad particular de cada Centro, por su parte, informa y concreta localmente los ideales y las propuestas, sirviendo a comunidades que pueden ser muy diversas unas de otras. Las tensiones entre lo local y lo más global son constructivas e indispensables, y por eso sostenemos y promovemos programas y enfoques comunes, operando a través de redes de personas que desempeñan funciones homólogas, grupos de estudio, propuestas de innovación curricular, formación continua de profesionales y asistentes de la educación, indicadores comunes de gestión, y otras iniciativas. No se trata de agregar nuevas tareas a las rutinas y planificaciones de cada establecimiento, sino de tener un pensamiento y una visión estratégica que impacten todos los niveles de nuestro accionar.

**132.** Aprovechamos la tradición educativa y apostólica de la Compañía de Jesús en Chile y en el mundo, y aprendemos de ella. Nos hacemos partícipes de los sueños y mociones del Plan Apostólico de la Provincia chilena, que nos invita a hacernos cargo del cambio cultural que marca nuestra época, a optar por quienes sufren más la pobreza desde los diferentes lugares en que trabajamos, y a hacerlo en colaboración con otros.

**133.** Practicamos y formamos para el diálogo entre la fe católica y las culturas, el diálogo ecuménico, interreligioso e intercultural, la no discriminación, el respeto incondicional a los derechos humanos, la igualdad esencial entre el hombre y la mujer, y el cuidado de la creación y la responsabilidad transgeneracional.

**134.** Aspiramos a que nuestras instituciones, en conjunto con las otras obras de la Compañía de Jesús, sean expresión y testimonio de la nueva sociedad que anhelamos, en un clima institucional de solidaridad, alegría, mutuo aprecio, caridad fraterna y respeto. Promovemos la mixtura e integración social. Nos esforzamos al máximo por acoger necesidades educativas especiales y valoramos las diferencias individuales, con la convicción de que no sólo prestamos un servicio a personas y familias concretas que lo necesitan, sino que nos enriquecemos como comunidad al ser más plurales y acogedores. No obstante, sabemos que no es fácil la coherencia con estos ideales cristianos que profesamos, los que a menudo se encuentran con limitaciones y resistencias personales e institucionales, y con las dificultades propias de la compleja sociedad en la que nos insertamos. Por eso, recurrimos también en nuestro diseño, discernimiento y planificación institucional a las dimensiones de “contexto – experiencia – reflexión – acción – evaluación”, tan propias de nuestro modo de proceder.

**135.** Promovemos mediante el estilo de formación y de gestión un fuerte sentido de identidad compartida, de compromiso con la misión institucional y de participación en la comunidad. Buscamos aprovechar la fuerza de la participación y el compromiso de quienes se educan, trabajan o participan en cada centro educativo, garantizando sus derechos y creando condiciones favorables para que cada persona crezca en el ejercicio responsable de su libertad, y se comprometa activamente con la comunidad entera.

**136.** Estamos conscientes que la tecnología y las distintas formas de comunicación contemporánea crean un clima mental, afectivo y de comportamiento diferente del que han vivido las generaciones anteriores, y que abren nuevas posibilidades de comunicarnos, de organizarnos, de pensar y de aprender, de construir conocimiento, monitorear los procesos y generar interacciones. Estas nuevas posibilidades son un reto para los procesos de enseñanza–aprendizaje, y lo son también para nuestras organizaciones.

## LIDERAZGO Y FUNCIÓN DIRECTIVA

**137.** El servicio de dirigir y organizar, y el ejercicio de un liderazgo inspirador y creativo, son claves para que las instituciones funcionen bien en lo cotidiano y no pierdan de vista su misión y las grandes orientaciones y principios. Hay una rica tradición ignaciana de liderazgo, que se enriquece con las teorías modernas sobre el tema. En esta línea, se procura que en la Red Educacional y en cada establecimiento haya personas bien formadas en lo técnico, en lo humano y en lo espiritual, con un claro sentido de misión y gran celo por ponerla en práctica. Practicando un estilo de colaboración y corresponsabilidad, aprovechando los talentos de cada uno, se conforman así los equipos directivos de cada Centro Educativo y el equipo central de la Red Educacional, y se reconocen y promueven otras formas de liderazgo no asociadas a funciones directivas, sino que vinculadas al acompañamiento, la consejería o la animación de equipos y personas en distintos niveles de la organización.

**138.** El equipo central de la Red Educacional es dirigido por la persona nombrada para ese fin por la Provincia chilena de la Compañía de Jesús. Incluye otras personas en funciones de coordinación de cada sub agrupación de colegios o de las diversas áreas de trabajo, seleccionadas por su idoneidad profesional, experiencia y adhesión a este Proyecto Educativo. Estas personas del equipo central se relacionan con los Centros Educativos y sus estructuras según planes estratégicos y operativos debidamente consensuados. Su misión fundamental es animar y conducir la acción concertada para poner en obra este Proyecto Educativo.

**139.** El Equipo Directivo de cada institución, coordinado por el Rector o Rectora, Director o Directora, es responsable de animar y dirigir a la comunidad en vista a la puesta en práctica del Proyecto Educativo. Una de sus tareas es comunicar inspiración, fomentar el desarrollo de una visión común y de un común sentido de cuerpo, preservando la unidad al interior de la comunidad educativa. Se busca que los miembros de estos equipos directivos sean idóneos humana y profesionalmente dentro del ámbito en que se desempeñan, y que además de los requisitos académicos tengan un buen sentido pedagógico y administrativo, y un buen manejo de las relaciones interpersonales. Particularmente importante es una buena capacidad de realizar análisis y tomar decisiones para incorporar las prácticas y los cambios que demandan las exigencias de calidad de la educación, de la pastoral de la institución y de los requerimientos administrativos del Centro. Los miembros del equipo directivo reciben su nombramiento del Director o Directora del establecimiento, quien a su vez recibe el suyo de parte de la autoridad competente del organismo sostenedor del establecimiento, de acuerdo a sus estatutos y modos de proceder.

**140.** Los organismos sostenedores son congregaciones religiosas, fundaciones, corporaciones, sociedades u otro tipo de personas jurídicas previstas en la ley, que garantizan la sostenibilidad financiera y la estabilidad en el tiempo de las obras educativas, más allá de las personas individuales. Son responsables de cautelar que sus obras o instituciones mantengan el sentido de Misión, para lo que intervienen en la fijación de grandes políticas u orientaciones, en los procesos de planificación estratégica, en la aprobación de presupuestos y balances, y en las grandes decisiones institucionales. Actúan por medio de directorios o consejos directivos, y se regulan por sus estatutos u otros documentos fundamentales. Los miembros de estos directorios o consejos buscan también formarse en función de los objetivos de su institución y de este Proyecto Educativo, y se renuevan razonablemente en el tiempo. Los directorios o consejos se relacionan a menudo con el nivel ejecutivo, representado por el Director o Directora de cada obra de su dependencia, a quien dan mandato general o particular, y de quien reciben los reportes correspondientes.

**141.** La inspiración evangélica y la orientación apostólica son características indispensables de nuestras instituciones, que comprometen a los equipos directivos y a los consejos o directorios correspondientes. La misión compartida y el trabajo conjunto entre seculares, religiosos y religiosos, ministros ordenados y otras personas de buena voluntad, hacen crecer un espíritu de colaboración en todos los niveles de la organización y en toda la comunidad escolar, y hacen de estas instituciones verdaderas obras de Iglesia para el servicio del Reino que anhelamos. Por la importancia que tiene para la buena orientación y marcha del establecimiento, es primordial fomentar esta colaboración apostólica con una formación espiritual y profesional permanente que nos lleve a profundizar en la Misión que compartimos, a remover obstáculos y quitar afectos desordenados<sup>26</sup>.

---

## Procesos y ámbitos de gestión

**142.** Los resultados educativos dependen de una amplia y compleja gama de factores. Algunos no son modificables directamente por el trabajo que realizamos en las instituciones escolares, y se expresan en el contexto y su complejidad, en los recursos disponibles en el corto plazo y en las características más permanentes de las personas. Pero están también los procesos propios de la institución escolar, que sí podemos intervenir y mejorar continuamente, y que además son la forma que tenemos de relacionarnos e incidir sobre los otros factores, y sobre los resultados.

**143.** Entre los procesos propios de los establecimientos educacionales, destacamos los procesos pedagógicos, los de administración y gestión, los de participación y formación de ciudadanía, y los de relación con el entorno. No son paralelos o contiguos, sino que se entrecruzan e influyen recíprocamente, facilitados por una conducción que considera relacionalmente los ámbitos de gestión de personas y equipos, de procesos y resultados, de recursos, gestión del ambiente comunitario y de las relaciones institucionales.

### GESTIÓN DE PERSONAS Y EQUIPOS

**144.** La gran riqueza de nuestras instituciones está en las personas que trabajan en ellas, las que al comprometerse con profesionalismo y generosidad con las grandes metas y valores crean un ambiente de trabajo y una tradición educativa que se traspasa de unas a otras, y va produciendo los frutos esperados. Primariamente se trata de una entrega generosa de personas adultas que tienen una calificación para la tarea que desempeñan, y que se sienten parte de una comunidad cristiana y de equipos de trabajo. Desde este punto de vista, lo que requieren es animación, facilitación, respeto a sus características personales y acompañamiento cercano, como también formación permanente para que puedan dar lo mejor de sí. Además, se trata de relaciones laborales que necesitan políticas, regulaciones y orientaciones claras y eficaces en materia de remuneraciones e incentivos, evaluación del desempeño, progresión o escalafón, entre otras materias.

---

<sup>26</sup> "Colaboración en el corazón de la Misión". Congregación General XXXV.

### *Formación personal y profesional de educadores en servicio*

**145.** La formación docente se articula estratégicamente con los requerimientos de este Proyecto Educativo, de los Planes de Mejoramiento o Desarrollo Institucional y de las necesidades personales de desarrollo profesional docente, en un contexto de búsqueda permanente de alternativas de crecimiento pedagógico y curricular que ofrezcan la mejor respuesta a las necesidades de enseñanza y de aprendizaje de las instituciones de la asociación. La formación docente incluye, entonces, el principio de educación continua o el principio de aprender para la vida.

**146.** Un itinerario de formación bien planeado permite establecer una progresión que considere distintas etapas en la trayectoria de cada profesional dentro de este Proyecto Educativo ignaciano. Un primer período de inducción le permitirá conocer la institución y su proyecto, y contrastarlos con sus propias motivaciones personales y sus posibilidades de servicio. Luego vendrán períodos de formación básica, de profundización y de especialización, hasta llegar a un período de madurez y experiencia, en que la persona será referente y acompañante para otras. La duración de estos períodos dependerá de las características de cada persona y de sus condiciones de entrada. Cada institución puede vincular esta idea de progresión en la formación y el servicio con otras políticas orientadas al personal, tales como evaluación docente, progresión en las remuneraciones, incentivos de distinta naturaleza, entre otros. El trabajo en Red amplía enormemente las posibilidades de formación y de progresión, en un horizonte más amplio para el servicio y el trabajo profesional.

**147.** La formación de docentes considera las dimensiones de Formación Personal y Espiritual, Formación Sociopolítica y Formación Profesional. En cada una de estas dimensiones pueden desarrollarse líneas más específicas que incluyan módulos de aprendizaje progresivos en sus objetivos, contenidos, actividades y evaluación correspondientes. La metodología de los mismos contemplará espacios de trabajo personal y espacios de trabajo de equipo (talleres, seminarios, cursos, sesiones intensivas, retiros, períodos de acompañamiento intensivo, participación regular en grupos de profesionales en funciones homólogas, y otras formas). Todo esto será dado a conocer a las personas involucradas, a través de una propuesta de formación continua y de las planificaciones anuales.

**148.** El diálogo entre cada docente y las autoridades del Centro irá conciliando las necesidades de la institución con las aspiraciones y deseos de cada persona. Sobre esta base, los Centros apoyan y promueven las actividades de formación, y llevan un registro del perfeccionamiento formal de cada persona. Entre las personas interesadas, se establecen también las formas de transferir y aprovechar las experiencias, los conocimientos y las técnicas adquiridas por cada docente en el marco de su formación permanente, más allá de los intereses personales.

**149.** Las personas que en un Centro Educativo cumplen funciones administrativas o de servicio, también llamadas “Asistentes de la Educación”, aunque no siempre tengan directo contacto con los niños, niñas y jóvenes, se asocian a la labor educativa de toda la comunidad. Se identifican con los ideales, los valores fundamentales y los objetivos del Centro, y comparten la misión educadora desde sus particulares funciones, por su forma y estilo de relación y de servicio, por el testimonio y la acogida. Muchas de estas personas son potentes referentes para quienes se educan en nuestros Centros y pueden llegar a ser verdaderas formadoras. Por lo tanto, de acuerdo a temas y a cada situación particular, participan también de algunas experiencias de formación junto con grupos de docentes, mientras que otras son diseñadas especialmente para ellas.

### *Evaluación del personal*

**150.** La autoevaluación continua del desempeño y la coevaluación entre pares son prácticas que las personas que trabajan en estas instituciones están llamadas a desarrollar de distintas formas. Estas prácticas requieren de actitudes y habilidades básicas tales como la honestidad consigo mismo y con la Misión, el hábito del “examen diario” como ejercicio de toma de conciencia, la capacidad de escuchar a otras personas y exponerse con serenidad a recibir observaciones, una razonable autocrítica y una madurez personal capaz de reconocer y enfrentar problemas, de pedir y de dar ayuda, de conocer los propios talentos y limitaciones. Estas habilidades y actitudes surgen y se integran en un proceso de crecimiento continuo que incluye formulación de metas personales, en diálogo con las metas grupales e institucionales, y la selección de los medios más adecuados para lograrlas.

**151.** Los distintos equipos de trabajo están llamados a ser instancias de coevaluación y reflexión continua y espacios para compartir y comentar lo que cada persona va descubriendo en su auto-evaluación. Tienen por tanto la tarea de convertirse efectivamente en equipos de trabajo en los que reine la verdad, la confianza y ayuda mutua, el aprecio por los otros.

**152.** Además, la Red Educacional y las instituciones organizan modalidades y períodos más explícitos para practicar la auto evaluación del desempeño y la coevaluación entre pares. Diseñan o adoptan instrumentos, facilitan la mutua observación, entregan pautas para reuniones de equipos, o desarrollan diversas estrategias para asegurar estas prácticas y también para obtener información relevante sobre los resultados de estos procesos.

**153.** Asimismo, se diseñan y organizan períodos para la heteroevaluación, permitiendo la participación de estudiantes, padres, madres y apoderados, superiores y subordinados que se relacionan directamente con cada trabajador. Esto se hace con instrumentos y procedimientos bien conocidos por los que serán evaluados. La información se procesa con diligencia y prontitud, se diseñan formas de devolver información relevante a cada persona evaluada, y se desencadenan procesos orientados a utilizar creativa y positivamente los resultados de la evaluación. Cuando hay dificultades en el desempeño, se buscará activar mecanismos de apoyo y acompañamiento a la persona afectada, de manera que tenga clara conciencia de los aspectos que debe mejorar.

### *Remuneraciones*

**154.** Nuestros Centros Educativos asumen integralmente las obligaciones contractuales señaladas en la ley y en los acuerdos establecidos con cada grupo de trabajadores. Las remuneraciones se establecen en un sistema transparente y bien conocido por las personas involucradas, y pretenden compensar de la mejor manera el trabajo y responsabilidad de cada una, velando siempre por las posibilidades del contexto y el sano equilibrio financiero de cada institución. Se considera en esto la experiencia laboral, el título o grado académico, la formación continua y progresión profesional, las tareas o responsabilidades que asume cada persona. Además, sobre la base de los procesos de formación continua y evaluación del desempeño, se buscan diversos modos de incorporar reconocimientos o incentivos de distinto tipo.

## *Relaciones laborales y sus regulaciones*

**155.** Ante las características de la misión institucional, al momento de contratar personas se evalúan las competencias técnicas requeridas, el equilibrio o madurez personal, y la afinidad de la persona con los principios y valores institucionales. En igualdad de condiciones técnicas y personales, preferimos contratar personas que están abiertas a compartir su fe, y según sus posibilidades, a participar en la formación y vida religiosa de la comunidad con espíritu de Iglesia. Se pide a todas que su desempeño no sea contrario, ni por acciones y actitudes, ni por opiniones vertidas, a la orientación cristiana que nos identifica. Tal situación es informada claramente a las personas que postulan a nuestros Centros, para que su opción sea asumida con libertad y responsabilidad.

**156.** Los establecimientos procuran –en proporción a la tarea, las necesidades y las posibilidades– crear las condiciones contractuales más favorables, incluyendo una estabilidad laboral después del período inicial de prueba.

**157.** Las instituciones cuentan con normas de convivencia y reglamentos internos en los que se definen, entre otros aspectos, los derechos y deberes de sus trabajadores, normas sobre disciplina laboral, seguridad, y régimen interno. Estas normas y reglamentos son divulgados ampliamente, de manera que sean conocidos por quienes trabajan en cada Centro.

## *Equipos de trabajo*

**158.** Cada institución constituye distintos órganos, consejos y asociaciones, de manera que toda la comunidad comparta –en forma diferenciada– la responsabilidad de la labor educativa, y de que todas las personas puedan aportar y estar bien informadas sobre la marcha institucional. Para esto, se definen con claridad las formas, los mecanismos y los procesos de participación y de toma de decisiones particulares o colegiadas. La estructura central de la Red Educativa procura que todos los equipos similares de las distintas instituciones estén interconectados, aprendiendo unos de otros, y asumiendo y evaluando orientaciones comunes.

**159.** Representantes de todos los estamentos de la comunidad se reúnen como Consejo de la Comunidad u otra instancia similar, presidido por el Director o Directora. Es un lugar para mirar y reflexionar sobre el conjunto de la marcha institucional y de la comunidad escolar, a partir de informes o de grandes temas o situaciones emergentes que ameriten acuerdos globales. Este organismo es consultivo y propositivo, no resolutivo, y es un lugar también para dar y recibir cuentas de actividades, proyectos u otras realizaciones.

**160.** El equipo directivo está integrado por quien ejerce la función de Director o Directora, y otras personas que colaboran directamente en la conducción del Centro en distintos cargos de responsabilidad. Este equipo, asesorado técnicamente por otras instancias, planifica, organiza, ejecuta y evalúa las decisiones oportunas, necesarias y pertinentes para el mejor cumplimiento de los compromisos pedagógicos, pastorales, económicos, administrativos y organizacionales.

**161.** Según su tamaño y características, cada Centro puede dividirse en ciclos o secciones, coordinados por una persona que anima y dirige a estudiantes y docentes de ese ciclo, es

responsable de la marcha general ordinaria de esa sección y cumple en ella funciones de planificación, organización, conducción, animación, control y evaluación. Estas personas que coordinan los ciclos actúan por autoridad delegada del Director o Directora y forman parte del equipo directivo.

**162.** La tarea de la formación personal y la evangelización de los miembros de la comunidad es asumida por los equipos o áreas de Pastoral, de Orientación y/o de Formación y Evangelización. Estos equipos son responsables de organizar, promover y animar las acciones vinculadas al acompañamiento y la formación de las personas en lo que tiene más directa relación con su vocación más profunda como hombres o mujeres, seres sociales, miembros de una familia, constructores de la sociedad, y otros aspectos. También se ocupan de promover la formación religiosa y social de estudiantes, familias y personal del Centro Educativo.

**163.** El cuerpo docente se reúne frecuentemente como Consejo bajo distintas modalidades y en diversos sub grupos, convocado por el equipo directivo, para reflexionar sobre la marcha del colegio y sus estudiantes, para estudiar, evaluar, coordinar acciones, proponer orientaciones técnicas, etc. Es un organismo técnico sin poder resolutorio, puesto que éste reside en el Director o Directora.

**164.** El Profesor Jefe o Profesora Jefa se responsabiliza del acompañamiento más directo de un grupo de estudiantes o de un curso, en estrecha comunicación con padres, madres y apoderados(as), con el grupo de docentes que enseñan en el curso, con los equipos de Formación y Pastoral, y con la Coordinación del ciclo respectivo. Es el principal vínculo entre las familias y el Centro Educativo. Es también quien facilita el normal funcionamiento de la vida escolar de su curso o grupo de estudiantes a su cargo.

**165.** La gestión curricular y pedagógica es asumida por diversos equipos profesionales bajo la conducción de un Jefe Técnico o Director Académico. Esta función tiene que ver directamente con los métodos y la calidad de la enseñanza, con la intervención de las variables que influyen en el aprendizaje, y con el trabajo docente en la planificación, conducción, seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje.

**166.** En esta línea son importantes los equipos profesionales denominados sectores y subsectores de formación, que se responsabilizan del currículo escolar desde la perspectiva de la metodología, la didáctica específica y la evaluación de los aprendizajes comprometidos en cada uno de ellos. Son coordinados por un Jefe o una Jefa de sector, subsector o área, quien recibe nombramiento del Director o Directora.

**167.** También se integra una componente administrativa de apoyo al currículo escolar y responsable del registro escolar y los resultados oficiales del proceso, a menudo bajo la forma de una Secretaría General o Secretaría Académica.

**168.** Según las posibilidades del establecimiento y las particulares necesidades de sus estudiantes, se contará con el apoyo de profesionales del área psicopedagógica e integración escolar.

**169.** Por la importancia que en nuestro Proyecto Educativo se asigna a la interacción con la comunidad y a la promoción social comunitaria, pueden existir también equipos de

trabajo social y comunitario, de extensión cultural, de deportes y recreación, y otros. Estos organismos pueden tomar nombres diversos según la tradición de cada centro, o fusionarse varios en uno según las necesidades y posibilidades.

**170.** Para el funcionamiento de todas estas estructuras y funciones, el Director o Directora busca nombrar a las personas más idóneas para dirigir los equipos. Los términos del nombramiento –en lo relativo a duración, remuneración, condiciones después de la cesación del encargo, y otros asuntos–, si no están descritos en el reglamento interno, se pactan al momento del nombramiento mediante el diálogo que busca discernir cada situación particular, quedando constancia de lo convenido en el anexo a los respectivos contratos de trabajo. La movilidad de personal idóneo para ocupar cargos directivos en distintos centros por períodos de tiempo definidos, es una posibilidad interesante de colaboración inter institucional, en base al discernimiento en cada caso.

## GESTIÓN DE PROCESOS Y RESULTADOS

**171.** Los procesos propios de la institución son permanentemente monitoreados, analizados y perfeccionados en los niveles directivo y docente. Los resultados que producen también son recogidos, analizados, informados y proyectados. Esta gestión de procesos y resultados tiene que ver con muchas acciones y decisiones.

### *Evaluación continua*

**172.** En el desarrollo de sus actividades, influida por el medio interno y externo, la organización –a pesar de las buenas intenciones– puede ir gestando en su interior diversas situaciones que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos, limitan la realización de ciertas tareas o distorsionan las metas. Por otra parte, la naturaleza flexible y dinámica de nuestros Centros Educativos los hacen estar siempre abiertos a nuevos desafíos.

**173.** Desde un imprescindible análisis de contexto y buscando coherencia con nuestra identidad, nuestros Centros reflexionan con frecuencia sobre el servicio que prestan. Para orientarnos en la línea del mayor y mejor servicio, es necesario crear una cultura de evaluación de la calidad, aplicable a las personas que ocupan cargos directivos y a las que ejercen la docencia u otras funciones de apoyo, a los recursos, a los procesos y actividades educativas, a los resultados formativos y a los frutos apostólicos. La evaluación en nuestros Centros será practicada en forma habitual y permanente, de manera que lleve a una continua renovación y a un ajuste de objetivos, planes y proyectos al nivel de la institución y de cada una de sus dependencias. Será diversificada en sus formas (autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación) y cumplirá funciones diagnóstica, formativa durante el proceso, y cualitativa, en vez de clasificatoria y meramente cuantitativa. La evaluación será focalizada sobre la gestión del desempeño, los resultados y los procesos previstos en los objetivos y el desarrollo de este Proyecto Educativo y de los Planes de Desarrollo Institucional que cada establecimiento se vaya fijando, teniendo en cuenta los indicadores de calidad propios de la educación en general y de la educación católica. Muchos de estos indicadores están todavía por construirse, adaptarse o adoptarse, y en esto hay una gran oportunidad de trabajo en Red.

**174.** La participación de toda la comunidad en algunos momentos fuertes de evaluación institucional es indispensable. Se trata de acoger la sabiduría de todas las personas, abrirse a distintas percepciones, considerar diversas circunstancias, recoger evidencias y propiciar reflexiones desde distintos ángulos y perspectivas. El cotejo de lo que se va obteniendo con algunos observadores de la comunidad circundante que nos ven desde fuera, y abrirse a sus observaciones y valoraciones, será también un aspecto importante en estos procesos de evaluación. El fruto será una visión madura y asumida del momento que vivimos, y un deseo de ir más lejos. Este tipo de procesos participativos conduce a la formulación de “Planes de Mejora”.

**175.** La imposibilidad práctica de evaluar todos los aspectos simultáneamente y con la misma profundidad, aconseja que cada año se focalice la atención sobre un aspecto particular. Esto facilita, además, el seguimiento que se hace necesario después de la evaluación.

**176.** La Red Educacional, a través de su estructura central y sus grupos de trabajo, fomenta estas prácticas evaluativas por medio de distintas acciones: proveer de instrumentos comunes para la evaluación, coordinar tiempos y contenidos de ciertas aplicaciones, manejar con fines de aprendizaje algunos resultados y procesos comparados, retroalimentar a los equipos directivos y otras posibilidades.

### *Planificación*

**177.** Las evidencias y valoraciones aportadas por la evaluación, conducen a cada comunidad hacia procesos de planificación. Los Planes de Mejora o de Desarrollo institucional pretenden priorizar y planificar acciones en ese nivel, y a menudo se materializan en sucesivos planes operativos anuales. Considerando períodos de tiempo relativamente amplios, también a nivel de toda la Red Educacional se realizan procesos de planificación estratégica, que definen objetivos estratégicos y líneas de acción compartidas, que informan los procesos institucionales. Otras planificaciones más globales, tales como las que hace la Iglesia nacional o local, o las federaciones internacionales a las que pertenecemos, afectan también los niveles institucionales y sus diversas capas. Se trata de planificar “en cascada”, no sumando tareas en una dinámica que podría ser extenuante, sino que asumiendo lúcidamente los distintos aportes, orientaciones y retos en planes bien articulados.

**178.** Toda la comunidad es invitada a participar de estos procesos, a través de instrumentos y encuentros diseñados adecuadamente para este fin, a partir de la evaluación del período anterior y la consideración de las nuevas oportunidades y desafíos. Esta planificación llevará a la selección de objetivos estratégicos y líneas de acción bien claras, y a la adopción de planes que comprometan a todas las personas involucradas.

**179.** Los equipos de trabajo, en los niveles que les corresponde, adoptarán como insumos los procesos de planificación más amplios y realizarán sus propias y más específicas tareas de planificación. Se irá gestando así una verdadera organización, capaz de aprender y proyectarse.

### *Ejecución y conducción*

**180.** La función de supervisión de lo planificado y de acompañamiento de los equipos y las personas, es crucial en la fase de ejecución para mantener el sentido de propósito y evitar que los esfuerzos se disgreguen. Esta función se ejerce en forma permanente: educadores respecto de estudiantes, responsables de cada equipo respecto de sus miembros, jefes o jefas de sector o de ciclo respecto de sus equipos, directivos respecto de lo que tienen a su cargo, el Director o la Directora respecto del conjunto, el Directorio respecto del Director o de la Directora. Las estructuras de la Red Educacional cumplen también importantes funciones de acompañamiento, apoyo técnico y direccionamiento.

**181.** Los recursos fundamentales son las reuniones técnicas y los consejos en distintos niveles, las entrevistas personales, los informes escritos con datos del proceso, la observación directa de la sala de clases y la rendición de cuentas periódica a los superiores.

### *Análisis de resultados y rendición de cuentas*

**182.** El análisis de los resultados educativos y la consecuente rendición de cuentas y toma de decisiones es una práctica que debe alcanzar a todos los niveles. Buscamos realizarlo con criterios técnicos, utilizando datos fidedignos y análisis cuantitativos, sin menoscabo de evaluaciones cualitativas tanto o más necesarias, para tener sobre los resultados una visión coherente con nuestra opción curricular y con los valores de este Proyecto Educativo.

**183.** Deben mirarse los resultados educativos en el nivel institucional. En lo académico, como en otras áreas, un manejo razonable de las mediciones y las calificaciones internas y externas, mediante un uso técnico de las estadísticas, podrá ayudar a identificar tendencias positivas y negativas, y a promover acciones correctivas o de transferencia de factores de éxito. Han de mirarse los resultados de aprendizaje en los distintos niveles, y también los indicadores de repitencia, retención, abandono voluntario o forzado.

**184.** Para ponderar otros resultados educativos es de mucha ayuda el seguimiento de ex-alumnos y ex-alumnas en forma metódica, aplicado a varias cohortes en distintos tiempos después del egreso. Pueden considerarse así resultados de impacto tales como los progresos con relación a su situación de origen, la coherencia y sencillez de su estilo de vida, la valoración retroactiva de la educación recibida, su adhesión a los valores y a la fe cristiana, entre otros aspectos.

**185.** Respecto de la eficiencia y calidad de los procesos y servicios que se ofrecen, algunos mecanismos o procedimientos de acreditación externa podrán ayudar a garantizar los estándares necesarios, y este mismo Proyecto Educativo ha de servir como marco referencial para evaluar la calidad de nuestras organizaciones. La estructura central de la Red Educacional tiene en esto una ingerencia importante.

**186.** En el nivel de la gestión de los recursos económicos, los sucesivos resultados y balances a lo largo de los años se utilizan para ir estableciendo indicadores de gestión de distinto tipo. Este proceso se ve facilitado y potenciado por el trabajo interinstitucional, que permite establecer franjas razonables en las que pueden moverse las distintas variables de acuerdo a la naturaleza de los Centros.

### *Gestión de ideas, proyectos e innovaciones*

**187.** Aunque lo propio de los Centros Educativos de educación básica y media no es la investigación en sentido estricto, consideramos que nuestras instituciones pueden y necesitan hacer aportes importantes para la producción de conocimiento. Pueden hacerlo, en primer lugar, fomentando y practicando un espíritu científico e investigativo en estudiantes y en docentes. También siendo instituciones abiertas para la experimentación y la investigación, en alianza con la Universidad Alberto Hurtado u otras universidades y centros de investigación, fomentando comunidades de aprendizaje en red, aportando datos e intercambios para producir conocimiento en forma cooperativa, teniendo una política de gestión del conocimiento.

**188.** Se espera que un buen grupo de profesionales de la educación se comprometan en procesos de investigación-acción, con una actitud profesional e intelectual que se interese por los problemas y sus causas, por diseñar nuevas estrategias, por someterse a juicio de pares y de personas expertas, y por sistematizar las experiencias exitosas. La innovación ha de ser una preocupación constante e importante, no sólo como incorporación de cosas nuevas, sino como gestión de ideas y transmisión de ellas, como actitud crítica y práctica lúcida ante los retos que plantean los estudiantes, los contextos, los nuevos lenguajes, los malos resultados que a veces observamos, los errores más frecuentes, etc. En esto, el hecho de ser una Red Educativa amplia, que incluye a otros Centros como la Universidad Alberto Hurtado, Infocap, entre algunos, es un gran activo, el que puede potenciarse aun más abriéndonos a la interacción con otras facultades de educación, centros de estudios, y otras instancias.

## **GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

### *Origen de los recursos y sostenibilidad*

**189.** En algunos de nuestros Centros Educativos, la fuente principal de ingresos es el Estado de Chile, mediante la subvención educacional con todos sus componentes y mediante otros subsidios estatales a los que se puede postular. En algunos casos estos recursos son complementados con pequeños aportes de las familias, regulados por la ley de Financiamiento Compartido, garantizando que estos cobros no constituyan factor de exclusión de quienes son más pobres, ni por su monto ni por la forma de administrar el sistema. Son establecimientos públicos, porque su financiamiento es público y porque sirven a las familias más necesitadas. No obstante, son de administración privada, a cargo de fundaciones o corporaciones sin fines de lucro. Para el desarrollo de infraestructura y equipamiento, estos establecimientos captan donaciones de privados y de empresas, utilizando franquicias tributarias y, sobre todo, apelando al valor de la solidaridad y mostrando cómo la educación es una palanca de cambio social y de superación de la pobreza. Este tipo de establecimientos de nuestra Red coincide con los que se agrupan en la Asociación Fe y Alegría Chile.

**190.** En otros Centros Educativos, un fuerte porcentaje o la totalidad de los ingresos provienen del pago de los beneficiarios, aunque en algunos casos perciben también algún subsidio fiscal que regulan por la ley. Son establecimientos privados en su gestión y en gran parte de su financiamiento, tanto en lo operacional como en el desarrollo de infraestructura y equipamiento.

No obstante, son públicos por su misión y por su responsabilidad social. Estos Centros, según sus posibilidades, promueven sistemas de arancel diferenciado y/o becas para abrirse a diversas realidades sociales. Pertenecen y son administrados por sociedades con o sin fines de lucro, por congregaciones religiosas, o por fundaciones y corporaciones que prestan servicios educativos regulados por un contrato entre la familia y el establecimiento. Este tipo de establecimientos de nuestra Red coincide con los que se agrupan en la Asociación de Colegios de la REI.

### ***Presupuesto y ejecución presupuestaria***

**191.** La administración económica está orientada exclusivamente a satisfacer las finalidades educativas del Centro y a preservar, renovar y mejorar su patrimonio. Los Centros llevan una contabilidad de acuerdo a las normas legales vigentes y a los métodos, procedimientos y técnicas más adecuadas. Se garantiza un fácil control y la información se hace accesible a los diversos sectores a través de sus representantes ordinarios.

**192.** El presupuesto anual de cada Centro Educativo refleja el Plan Operativo Anual y las metas de más largo alcance que provienen de la planificación estratégica. Incorpora la contribución anual a las estructuras centrales de la Red Educativa Ignaciana, las necesidades pedagógicas, de formación docente, de infraestructura, de proyectos de innovación, de actividades pastorales y otras. La visión de conjunto se obtendrá a través del aporte explícito de quienes forman el equipo directivo y de otras instancias de participación de la comunidad.

### **GESTIÓN DE LAS RELACIONES INSTITUCIONALES**

**193.** El diseño organizacional ayuda al Centro a abrirse y colaborar con otros en función de la misión común, de objetivos compartidos, de la optimización de los recursos y la ampliación del impacto en la sociedad. Se promueve el trabajo solidario y cooperativo en distintos niveles, buscando que todas las personas y todas las instituciones se sientan corresponsables del conjunto, interdependientes y solidarios unos con otros, en diálogo y colaboración con organismos de la sociedad.

### ***Misión compartida, trabajo cooperativo y redes de colaboración***

**194.** Los Centros Educativos que hacen propio este Proyecto Educativo incorporan deliberadamente mecanismos y recursos institucionales para la colaboración entre ellos en el marco de la Red Educativa Ignaciana (REI), la que finalmente se constituye como una sola gran obra apostólica con una sola Misión y en colaboración con otras obras apostólicas de la Compañía, especialmente las educativas como la Universidad Alberto Hurtado. Respetando la diversidad que naturalmente existe entre un Centro y otro, entre todos construyen y asumen orientaciones comunes para la labor pedagógica, pastoral y organizativa, esforzándose por mantener un común sentido de propósito y una visión compartida del proceso educativo.

**195.** La estructura central de apoyo es sostenida solidariamente por todas las instituciones, con una dinámica y organización simple y flexible, para que funcionen en forma permanente diversos programas, instancias de coordinación y de estudio, consejos directivos, grupos profesionales de funciones homólogas y otras estructuras técnicas. Se enfrentan así en red las grandes orientaciones y tareas de este Proyecto Educativo. Las dos asociaciones que conforman esta Red Educativa Ignaciana tienen sus respectivos estatutos, en los que se establecen deberes y derechos, la vinculación con la Compañía de Jesús, que es la institución fundadora, y otros asuntos que regulan su vida.

**196.** Procuramos como red formar parte también de referentes más amplios de la Iglesia católica, la Compañía de Jesús y otras instancias con valores y Misión similares o complementarios. Nos vemos interdependientes entre nosotros y como parte integrante de un conjunto de obras, áreas y redes apostólicas que trabajan en sinergia, teniendo en cuenta la excelencia del apostolado global. En todo esto nos planificamos a partir del criterio de la complementariedad, en vez de la duplicidad y de la dispersión, de forma que en nuestro país y en América Latina dispongamos de un conjunto diversificado e integrado de servicios educativos.

### *Redes de apoyo y de trabajo comunitario*

**197.** En muchos casos, la conexión de la institución con el contexto y la realidad concreta de la comunidad social en la que se inserta es imprescindible para un trabajo educativo de mayor alcance y para enfrentar los problemas sociales en forma coordinada y eficiente. La necesaria lectura de contexto para responder coherentemente a los desafíos reales comienza a menudo por el nivel local, en colaboración con organizaciones comunitarias o gubernamentales, y con instituciones de la sociedad civil.

**198.** Igualmente importante es desarrollar redes de apoyo que vinculen a nuestras instituciones con el mundo laboral y empresarial, con las instituciones de Educación Superior, con organismos del Estado, con agencias financiadoras y con otras instancias que ayuden, entre otras cosas, a proyectar y evaluar el currículum, a enriquecer la reflexión educativa, a fortalecer la sostenibilidad, a progresar en las tecnologías y en la infraestructura.

### *Responsabilidad social*

**199.** Todas nuestras instituciones se sienten solidariamente responsables, cada una desde su particular inserción social, de crecer como país en una educación de calidad para todos y todas, estimando a la educación como un bien público. Estamos conscientes de la rica tradición pedagógica que nos fue confiada y nos sentimos responsables de compartirla y promover su impacto en la sociedad. Desarrollamos por lo tanto diversas actitudes y estrategias necesarias para expresar nuestro compromiso con el perfeccionamiento de las políticas y prácticas de la educación, tanto de gestión estatal como privada.

**200.** Con humildad y determinación, buscamos desarrollar acciones conjuntas para hacernos presentes en las instancias de toma de decisión, ofreciendo nuestra experiencia y

potencial para contribuir en la formulación de políticas públicas, asumiendo la responsabilidad que nos corresponda en ellas. Promovemos también la participación, sobre todo de quienes dirigen las instituciones, en asociaciones, movimientos sociales y otros foros de importancia política efectiva.

**201.** Nos animamos también a asumir en conjunto gestos proféticos de anuncio y denuncia que puedan cuestionar al sistema vigente, y a modelar estructuras y estilos que combatan la segregación social, la injusticia educativa y el círculo vicioso de la pobreza. En esta línea, además de nuestro quehacer educativo, asumimos que nuestras instituciones son también empresas y agentes económicos, y deseamos adoptar en ellas un enfoque de responsabilidad social empresarial, por el cual todas las personas que integran nuestras instituciones se concierten para desarrollar un bien que afecte positivamente a la sociedad y a su propia calidad de vida, con pensamiento estratégico, visión de largo plazo y multiplicación de los aportes individuales.

### *Imagen corporativa y política comunicacional*

**202.** Nuestras instituciones han de ser conocidas por su propuesta de vida cristiana, por su oferta educativa y su compromiso social, por los valores que las orientan, por sus resultados y por el mensaje que dirigen a toda la sociedad. Buscamos entonces desarrollar una imagen institucional que sea clara para quienes se educan en nuestros establecimientos y sus familias, y que presente a la sociedad este Proyecto Educativo en forma comprensible y atractiva. Utilizamos para ello las tecnologías necesarias, y discernimos cómo mantener una presencia significativa en los medios de comunicación social. Buscamos la coherencia entre los medios que utilizamos y los valores esenciales de nuestro proyecto, manteniendo la libertad y la actitud crítica ante posibles exageraciones provenientes de las lógicas del mercado y del consumismo.

### **GESTIÓN DEL AMBIENTE COMUNITARIO**

**203.** Nuestras instituciones se organizan para constituirse como centros académicos y comunidades educativas en las que todas las personas se sientan integradas. Educan desarrollando una ética que respeta la dignidad de cada persona y hacen posible la libertad, la convivencia democrática y pacífica, el respeto y la promoción de los derechos de todos y todas. Estas comunidades son educadoras no sólo para sus estudiantes sino para todos sus integrantes: padres y madres de familia, personal directivo, asistentes de la educación, docentes, ex-alumnos y ex-alumnas, bienhechores y bienhechoras.

### *Comunidades de vida, trabajo y fe*

**204.** Buscamos crear en nuestros Centros Educativos un estilo eficiente y cordial de trabajo y relaciones. En este espíritu, se espera que cada persona se esfuerce por ejercer una influencia positiva en el ambiente escolar, trabajando en armonía con las demás personas, escuchando y valorando los puntos de vista ajenos, con apertura y disposición para encontrar soluciones, buscando superar los obstáculos y dificultades, y respetando la función propia de cada cual.

**205.** Aunque la Misión, los ideales y las metas en nuestros Centros Educativos son formulados en forma exigente y aspirando al máximo, la comunidad entera entiende que sus integrantes son personas concretas y distintas, con necesidades espirituales, afectivas y materiales, con una postura frente a la vida y a la educación, con unas formas particulares de relacionarse con las demás personas. Por lo tanto, además de las exigencias y metas que se formulan, la comunidad es sensible también al proceso de crecimiento, que a menudo incluye errores y contradicciones, mediante el cual cada miembro de la comunidad va desarrollando actitudes y asumiendo compromisos cada vez mayores como fruto de opciones libres y personales que va tomando en su vida.

**206.** Somos comunidades cristianas, animadas y centradas por el Evangelio y por la Eucaristía, más allá de la fortaleza o fragilidad de nuestra fe, siempre en crecimiento. Aspiramos a que el paso de cada familia y persona por nuestras instituciones permita el paso de Dios por sus vidas. Por eso participamos de la vida de la Iglesia, la gran Comunidad de comunidades, y deseamos alcanzar a todos y todas con el testimonio y la acogida. Según los medios y posibilidades, promovemos la participación activa en eucaristías, jornadas de formación, retiros, Ejercicios Espirituales, Movimiento Eucarístico Juvenil, Scoutismo, Comunidades de Vida Cristiana, iniciativas de servicio social, y otras posibilidades de construcción y celebración de la comunidad.

### ***Participación y compromiso***

**207.** Se procura que haya comunicación y participación de todos y cada uno de los estamentos de la comunidad, según el rol y la responsabilidad que en la institución les corresponde. Las asociaciones de estudiantes, del personal, de padres y madres de familia, de ex-alumnos y ex-alumnas, son fomentadas como medios para canalizar el aporte de todas las personas hacia la comunidad, y como una forma de practicar la sociabilidad y el sentido comunitario. Estas pueden tomar distintas formas, pero reflejarán siempre los principales valores espirituales y cívicos: el amor a Dios, al ser humano y al mundo. A través de sus representantes, tienen acceso fácil y una relación cordial y fluida con la Dirección y los distintos órganos del Centro. Así se facilita el servicio que prestan a sus miembros y se fomenta la participación de todos. Las estructuras propias que asumen son reguladas por los estatutos particulares de cada Centro.

**208.** Se busca que las familias, especialmente las más necesitadas en distintas áreas, se sientan apoyadas y potenciadas, y al mismo tiempo estimuladas a apoyar y potenciar nuestra propuesta educativa desde el seno de la familia. Se tienen en cuenta los distintos tipos de familia y las dificultades que suelen enfrentar, tales como largos horarios de trabajo, desempleo, precarias condiciones sociales, de vivienda o de salud, y otras tales como la multiplicidad de exigencias provenientes de diversas instituciones o comunidades, que tienden a restringir los tiempos y espacios familiares. Para muchas familias, nuestras instituciones escolares serán su principal apoyo y su gran activo cuando piensan en sus hijos e hijas. Otras familias, en cambio, tienen grandes fortalezas y necesitan de menos apoyos, lo que marca una relación distinta con la institución escolar. En los casos de mayor dificultad, la relación familia–escuela buscará ser al mismo tiempo más fuerte, más dúctil y más adecuada a la realidad.

## *Regulaciones internas, prevención y manejo de conflictos*

**209.** Cada institución cuenta con un reglamento interno que establece normas de convivencia, de seguridad, de funcionamiento interno y otras necesarias regulaciones que definen, entre otros aspectos, los derechos y deberes, el régimen disciplinario y las formas de participación de estudiantes, docentes y asistentes de la educación. A menudo estos reglamentos van enriqueciéndose a partir de la experiencia, y pueden ser entonces una colección bien organizada de documentos breves sobre distintos temas, que se van agregando explícitamente al Reglamento Interno. Son bien difundidos y conocidos, buscando que no sólo se conozcan las normas sino que se profundice en los problemas que las hacen necesarias, en los mecanismos de prevención y en el fortalecimiento de las personas. Son, además, debidamente depositados en los organismos pertinentes para que tengan validez moral y formal.

**210.** Se busca dar al personal, en general, una capacitación oportuna e incisiva, en el marco de la formación continua, en temas relativos a las relaciones laborales, las relaciones interpersonales, la autoayuda y crecimiento personal, la comprensión y mediación de conflictos, entre otros. También en los programas de formación de los grupos de estudiantes y sus familias se incluyen estos temas, de manera que todos los miembros de la comunidad tengan un buen nivel de análisis y comprensión de las dificultades, junto con algunas técnicas y habilidades para prevenirlas y para enfrentarlas cuando se producen.

**211.** Los Centros Educativos procuran que haya presencia diaria de personas que ejerzan funciones de control, de consejo, de seguimiento de los casos y temas difíciles, de manera que todas las personas tengan a quien recurrir y sientan un ambiente protegido, libre y sano.

**212.** Entre todos los problemas que pudieren ocurrir, puesto que en nuestras instituciones conviven diariamente personas adultas con niños, niñas, adolescentes y jóvenes de ambos sexos, se incorpora en el Reglamento Interno un módulo que trata específicamente sobre la creación de ambientes educativos sanos, con especial cuidado en temas de buen trato, prevención de la violencia escolar, de los abusos de poder que pueden adquirir formas de abusos deshonestos, acosos o abusos sexuales. Estos temas se incorporan también en los programas de formación en todos los niveles.

**213.** Las comunidades educativas buscan desarrollar una capacidad de manejo de las diferencias, los conflictos y transgresiones, con una mirada compasiva y lúcida, con la responsabilidad que les cabe por tratarse de asuntos provocados o que afectan a sus propios miembros, y con un sentido de responsabilidad social que evite simplemente deshacerse de los problemas para enviárselos a otros Centros, que a menudo tienen los mismos o menores medios que los propios. No obstante, el manejo de casos extremos se hace siempre con discernimiento, con apego a la ley, la jurisprudencia y los reglamentos, buscando la reparación de los daños causados, la ayuda a las personas involucradas y la seguridad de todas, y el resguardo del bien común. Las decisiones las toma el Director o la Directora, después de consultas y de un sereno discernimiento.