

HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS PROYECTOS *educativos pastorales institucionales*

Ficha 1

Algunas **definiciones** que nos pueden ayudar en esta etapa del trabajo

(Con aportes del curso de planificación pastoral participativa del CELAM, de materiales del modelo de planificación participativa pastoral y otros.)

La relectura que el P. Casas hace en su libro *La clave Pastoral de la Escuela*, del modelo participativo pastoral afirma que la planificación ayuda a decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo y cómo debe hacerse. Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquél donde queremos ir. Se entiende como un proyecto compartido en equipo, en un proceso consciente de toma de decisiones, previsión (anticipación), visualización (representación del futuro posible y deseado) y predeterminación.

Entiende el modelo de planificar como: un proceso de diseño; un método; un caminar juntos; un instrumento para la “búsqueda, la interpretación y la realización de la voluntad de Dios y de los signos de los tiempos presentes en una realidad eclesial particular” y señala su carácter: estratégico, prospectivo, integral, operativo y de largo plazo. Esto particularmente para los proyectos institucionales.

Los aportes enriquecedores del P. Vela s.j. y su equipo a la metodología sinodal del ver-juzgar-actuar, por otra parte, orientan el diseño y la concreción de los proyectos en las actitudes de Jesús y el significado de ser cristiano hoy. Se trate del proyecto histórico vital de una persona como del proyecto de una institución o movimiento todos los campos en los que se desarrolla su existencia, requieren de claridad de intención y conversión en los horizontes a alcanzar, opciones concretas que direccionen y metas que permitan concretizar en el aquí y ahora.

Nos hemos ido familiarizando en este último tiempo con la concepción que encierran términos como momentos o etapas del proceso, mapa de realidad, desafíos, mapa teórico, mapa operativo, líneas de acción entre otros. Lo que resulta más importante sin duda es cómo cada uno de estos conceptos son parte de una experiencia de creación de espacios comunitarios de escucha, mirada,

reflexión, discernimiento, consenso, definición y concreción de caminos personales e institucionales de crecimiento.

Construir el proyecto de escuela, en el modelo propuesto, implica desde la conciencia de la realidad histórica y la misión eclesial de la escuela una lectura constante de la realidad, el reconocimiento de los problemas que ponen en riesgo la acción pastoral pensándolos en términos de desafíos; los principios y criterios que sostienen sus formas de abordaje y resolución (en este sentido el Proyecto actúa como horizonte de sentido y constructor de coherencia); las etapas, metas y acciones que organizarán el quehacer en las dimensionales de lo escolar .

Junto a esto diseñar el proyecto (también planificar un trienio, definir programas y proyectos) puede pensarse como una experiencia educativa con carácter de trayectoria, como parte de un itinerario más vasto. Valiosa porque nos implica vitalmente, recupera la historia de la que somos parte como sujetos y como institución, nos hace corresponsables en el presente proyectándonos al futuro.

En el proceso somos todos aprendices y todos maestros. Nos responsabilizamos por lo que hemos recibido en término de legado, lo recreamos con otros, en pluralidad de voces nos ponemos a la escucha de este tiempo y de sus habitantes y seguimos proyectando el futuro.

El carácter práctico de diseñar un proyecto o planificar un tiempo de trabajo no se entiende en términos de funcionalidad sino de praxis que define y orienta el actuar sin cerrarlos a la novedad de la vida.

Entonces en este posicionamiento llamamos Proyecto histórico al conjunto de opciones en tanto intencionalidades que orientan las acciones, los ideales y utopías que animan el quehacer. Es el proyecto de creación de una historia más humana atravesada profundamente por el Evangelio.

A nivel personal es la perspectiva que una persona se traza para vivir en profundidad y coherencia su misión creadora en la historia y desde allí participar del Proyecto Salvador de Dios.

Lo constituyen los campos en los que se desarrolla la existencia de cada persona, los horizontes que quiere alcanzar en cada uno de ellos, las opciones fundamentales que debe hacer para empujar su vida hacia esos horizontes y las metas que deberán ayudarle a concretar esas opciones aquí y ahora.

¿Cómo es posible reescribir esta definición en clave institucional, desde una escuela católica con un carisma particular?

Los modelos de planificación están ligados siempre a modelos de organización y estos que responden a momentos históricos y culturales se expresan en formas de evaluar, un lugar asignado al conflicto y con sus formas de resolución, al ejercicio del poder, las posibilidades de participación, los estilos de comunicación y la toma de decisiones entre varias cuestiones.

Los modelos reconocen momentos o etapas para diseñar un proyecto y ponerlo en práctica. Buscamos hacer presentes tres modelos: el del método de planificación participativo estratégico situacional (que muchos tendrán presentes por su formación), el modelo sinodal con la relectura del P.Vela y la que hace el P. Casas.

Momentos o etapas

A. La etapa perceptiva, el momento del ver o en el modelo estratégico, el momento explicativo

Es importante considerar aquí que el inicio de un proceso planificador tiene que ver siempre con el reconocimiento de situaciones que necesitan de mejora, la existencia de problemas que motivan a la acción, un grupo de actores que tienen la intención de modificar la realidad para orientar la vida y la práctica hacia formas superadoras.

La conciencia que entre lo que ocurre y lo que deseamos, entre nuestras prácticas educativas y nuestra visión expresada tanto a nivel del Centro como definido en el DEM, hay problemas que requieren ser resueltos, opciones que deben ser profundizadas, procesos que deben ser movilizadas, suelen ser los motores de los procesos de planificación o revisión de los proyectos.

Problemas vigentes, potenciales u ocultos, cuyos efectos generan sufrimientos, instalan o rigidizan prácticas, tienen efectos en uno o varios ámbitos, cuyas causas no son lineales sino complejas. Problemas frente a los cuales los actores se posicionan de diversas maneras (piensen las diferencias entre saberse parte o ajeno a un problema, enfrentarlo en el espacio pertinente, intentar disolverlo en otro ámbito, controlarlo transitoriamente o ignorarlo). Problemas, no dilemas, posibles de ser interrogados y pensados en su complejidad y en sus posibles abordajes

En la **etapa perceptiva** construimos desde la mirada y la escucha, convocando a la palabra de distintos actores institucionales un **mapa de la realidad** cotidiana. Exploramos campos, ámbitos, grupos y equipos de trabajo, entramos en contacto con la historia institucional, el quehacer actual, los deseos de mejora y reconocemos logros, problemas y desafíos.

Reconocemos problemas entendidos como hechos o situaciones que impiden que las acciones lleguen a concretar los objetivos. Los problemas se esclarecen en la medida que podemos:

- **enunciarlos**, expresarlos tal y cómo se perciben.
- **describirlos**, buscar los indicadores que lo hacen visible, los actores intervinientes, el impacto actual y posible, la frecuencia y temporalidad, etc.
- **definirlos** precisando, distinguiendo.

El árbol de interrogantes y el árbol de problemas son recursos para reconocer que nos ocupa y preocupa, cómo interrogamos la realidad, acerca de qué, desde qué lugar.

Al interrogar la realidad es posible que nos encontremos con:

- **Preguntas instrumentales:** las que refieren a un cómo hacer concreto, operativo, a instrumentos, dispositivos, modelos de intervención, enseñanza, acompañamiento. *Suelen estar vinculadas con lo que viene preocupando u ocurriendo a nivel personal o de equipo docente.*
- **Preguntas de sentido:** las que impulsan a la reflexión compartida, a la construcción de marcos compartidos, a la articulación. *Apuntan a la mejora, requieren de tiempos de reflexión personal y grupal sobre la práctica y a la revisión de saberes, toma de decisiones.*
- **Preguntas que encierran ya un posicionamiento:** sea pedagógico, filosófico o carismático. *Dan cuenta del caminar que se viene realizando, de opciones asumidas y revisadas.*

Es valioso problematizar las preguntas abriéndolas a las problemáticas en las que suelen sostenerse.

Descubrimos que algunos de los problemas identificados y los interrogantes que provocan tienen el carácter de **puntos críticos** y pueden reconocerse como **desafíos** que resulta fundamental abordar.



Como ejercicio pueden pensar en algunos de los interrogantes de los árboles construidos que responda a un problema y realicen los pasos anteriores. Elijan uno que pueda considerarse crítico y justifiquen el por qué de su elección.



Definir **los desafíos** requiere reconocer cuáles son las situaciones límites que se han convertido en **críticas**. La parálisis, el estancamiento o las modalidades regresivas, sólo producirían más deterioro. Las decisiones que se requieren son entonces vitales para el desarrollo personal o institucional.

Los desafíos explicitan los hechos que “retan” la posibilidad de ejercer la acción educativa-pastoral, su intencionalidad.

Es importante resaltar que es la intencionalidad la que selecciona los hechos más significativos de la realidad, intencionalidad expresada en **la misión** en el caso nuestro, de la escuela católica.

Los desafíos son entonces puntos críticos que retan la intencionalidad impulsando a respuestas de acción.

Por ser desafíos son conflictivos, presentan en sí mismos la tensión entre los movimientos regresivos y progresivos de resolución.

La claridad de los principios y criterios como de las opciones del proyecto histórico colaboran en la pertinencia de los desafíos a definir.

Hemos experimentado y podemos poner en juego en esta etapa variados instrumentos. Lo que sostiene la riqueza de este momento es la posibilidad de visibilizar la realidad escolar y las tramas más allá de la escuela (lo que en algunos desarrollos llamamos contexto)

Siguiendo a Nicastro es necesario permitirnos una cierta extranjería para no naturalizar nada, escuchar y mirar osadamente y no estereotipar ni manipular de modo que lo visto y oído responda a lo que se desea por sobre lo que ocurre.

Para enriquecer la tarea nos resultan valiosas las herramientas planteadas por la Inspectoría; el trabajo sobre mapeo y/o escenarios desarrollados en algunos de los encuentros de formación; las narrativas y sus registros que se emplean en algunas escuelas, el análisis documental, u otros. Lo valioso reside en la indagación de la realidad, el descubrimiento de los problemas y las oportunidades para abordarlos, el hacerlo en equipo y el discernimiento puesto en juego en la elección de los métodos y herramientas. El momento perceptivo en una terminología, explicativo en otra no deja de estar condicionado por los marcos de referencia que usemos.

B. Transitando esta primera etapa comenzamos a vislumbrar un segundo momento, el momento metodológico de juzgar, el momento normativo, o la etapa analítica según el modelo.

Este tiempo se centra en la comprensión de la realidad desde un marco teórico, ciertas certezas y posicionamientos, el poder ser de la institución y su horizonte de sentido. Aquí hacemos dialogar y confrontamos en nuestra reflexión praxis y teoría. Abrimos las preguntas a posibles objetivos a alcanzar.

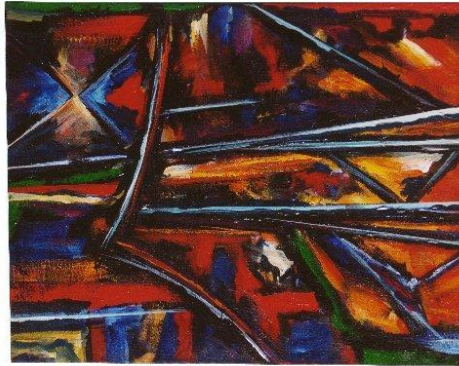
El modelo estratégico invita a pensar en cómo debería o podría ser la realidad, pensar en un programa que pueda direccionar, provisorio y en construcción y a la vez orientador. Estos propósitos pretendidos serán consistentes, atenderán los nudos críticos de lo que ocurre y en sus enunciados expresarán el compromiso de acción transformadora. Se trabaja aquí en la elección de los escenarios relevantes donde desarrollar el proyecto.

La riqueza del juzgar tiene que ver con la oportunidad de dialogar y hacer dialogar críticamente la complejidad de lo percibido con la propuesta del proyecto educativo, y en él su opción por la formación integral de las personas, la Buena Nueva de Jesús, el sentido y misión de la escuela católica.

Nos comprometemos en una tarea de análisis, interpretación, confrontación, discernimiento acerca de la realidad descripta. En ella empezamos a armar un mapa teórico que nos significará estudio, tiempo y trabajo en común. Aquí iremos formalizando ciertas certezas, principios y criterios de acción.

Ponemos especial atención a la presencia de representaciones y creencias que como teorías implícitas atraviesan nuestros posicionamientos; se expresan en divergencias entre discursos y prácticas; ponen en evidencia que las formas de entender son a menudo diversas en el corazón de

los distintos grupos de la comunidad. Aceptamos que esta construcción necesitará de un proceso de sensibilización y trabajo personal y comunitario para que sea asumido como propio.



Los **principios** que algunos denominan también **puntos de encuentro** (definiciones fundamentales) serán la base orientadora de los criterios de acción.

Podemos definir entonces el **Marco Teórico** como una lectura, un discernimiento y una iluminación de la realidad.

1. Leer la realidad es interpretar su significado a la luz de los principios de las Ciencias Humanas y Sociales. Es el hecho HERMENEUTICO.
2. Discernir los valores y contravalores de la realidad y nuestro camino de acción, para responder a sus desafíos es el Hecho ETICO.
3. Buscar el sentido, el “hacia dónde “se debe orientar la realidad supone los sentidos de fe que tenemos en nuestras acciones y proyectamos hacia la realidad en forma de utopías.



Entendemos entonces **principio** como una verdad, certeza, fundamento, concepción, que define, sostiene y orienta la praxis.

Puede pensarse en aquellas verdades que son innegociables y que apuntan a lo esencial.

Señalan el SER de la acción.

Usamos el término **criterio** para señalar aquellas verdades, certezas, posicionamientos sobre la acción. Pueden adecuarse

según la realidad particular, los criterios son siempre situados. Señalan el HACER.

C. El momento metodológico del actuar, la etapa organizativa, los momentos estratégico y táctico-operacional (en este modelo se señalan cuatro etapas, no tres)

El actuar refiere a los procesos de organización, coordinación así como a la ejecución en sí de un plan de trabajo y a su evaluación permanente en término de aproximación a los objetivos, dificultades y facilitadores de su concreción.

En la planificación pastoral participativa la etapa organizativa refiere a la planificación y sus procesos de toma de decisiones, elección y priorización así como la tarea de traducir en términos de planes, programa o proyectos de corto, mediano y largo plazo.

Las etapas son parte de un único proceso, y este proceso no es lineal por lo que en distintos momentos se retorna a la percepción, se vuelve con mayor profundizada a los procesos de análisis, interpretación, discernimiento, se revisan los diseños acordados.

En el modelo estratégico-situacional el momento estratégico implica el estudio y el uso adecuado de las oportunidades internas y del contexto para materializar el plan; la apreciación de las situaciones institucionales; la adecuación de los recursos a los objetivos; el análisis de las implicaciones de los distintos actores; la elección de estrategias y su articulación.

Es un momento de construcción de viabilidad (viabilidad organizativa, política, cognitiva, económica), reconocer posibles restricciones a la propuesta de plan y decidir cómo actuar frente a ellas. Es tiempo de pensar formas de cooperación, tomar decisiones que permitan operar eficazmente sobre la realidad, reconocer los tiempos de maduración de las propuestas.

Se piensa en términos de posibles escenarios, de trayectorias, cursos de acción; se analizan las relaciones que permitan avanzar en la mejora y aquellas que podrán resistir a las mismas. En ese sentido se piensa en formas de superar los obstáculos que se presenten.

El momento táctico operacional aprecia la situación en su coyuntura actual y planea en términos de resolución de los problemas percibidos, analizados y priorizados; desde las situaciones –objetivos definidos y esperados, orientando los pasos para su concreción. Los procesos de dirección estratégica orientan a la gestión integrada a la planificación, a la articulación de las decisiones y los ámbitos, a la orientación clara y la evaluación permanente.

En la etapa **operativa u organizativa** planteamos las **líneas de acción** que orientarán las prácticas de nuestros proyectos y se harán visibles en la planificación institucional, de niveles, ámbitos y grupos de trabajo, en el corazón de la vida escolar, en la propuesta áulica en su visión más plena.

Las líneas de acción se sostienen en los **enfoques** definidos en el **mapa teórico**, son respuesta a **los desafíos** planteados y están inmersas en un **para qué** sostenido por la comunidad y más allá de ella, en una utopía, ideales y sentido de fe en lo que se hace.

Lic. Silvia G. Staib