

# EDUCACIÓN HOY

AÑO 47 • ISSN: 0-120-8446

[www.ciec.edu.co](http://www.ciec.edu.co)

JULIO - SEPTIEMBRE 2019

No. 219



## **XXVI Congreso Interamericano de Educación Católica: Liderazgo, Comunicación y Marketing**



<b>EDITORIAL: PALABRAS DE APERTURA.</b> .....	<b>2</b>
<b>1. LECCIONES DE LIDERAZGO DEL PAPA FRANCISCO.</b> .....	<b>8</b>
<b>2. LIDERAZGO EN LA ESCUELA CATÓLICA. DESAÍOS DE LA ENSEÑANZA DE FRANCISCO.</b> .....	<b>20</b>
<b>3. INNNOVATIVE SCHOOL LEADERS. WHAT PROFILE AND SKILLS DOES THE FUTURE DEMAND?</b> .....	<b>30</b>
<b>4. LIDERAZGO Y CALIDAD EDUCATIVA.</b> .....	<b>40</b>
<b>5. DÍMELO EN CRISTIANO. LA COMUNICACIÓN EN LA IGLESIA.</b> .....	<b>52</b>
<b>6. CONSTRUIR VALOR DE MARCA EN EL SECTOR EDUCATIVO.</b> .....	<b>66</b>
<b>7. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN CATÓLICA.</b> .....	<b>70</b>
<b>8. CONCLUSIONES DEL XXVI CONGRESO INTERAMERICANO DE EDUCACIÓN CATÓLICA.</b> .....	<b>76</b>

**REVISTA DE LA CONFEDERACIÓN INTERAMERICANA DE EDUCACIÓN CATÓLICA - CIEC**

**DIRECTOR** Oscar Armando Pérez Sayago • **EDITOR** Oscar Armando Pérez Sayago

**CONSEJO EDITORIAL** Thomas Burnford (Estados Unidos), Trina Carmona (Venezuela), Hna. Antonieta García (Perú),  
Hno. Paulo Fossatti (Brasil), Hna. Neila Young (Panamá), Oscar Armando Pérez Sayago (Colombia)

**EDICIÓN** Departamento Editorial. Grupo Santillana Colombia.

**IMPRESIÓN** Editorial Delfín S.A.S.

Calle 147 # 50 – 92 oficina 101 PBX: +57 1 2450255 Bogotá D. C., Colombia

[asistente@ciec.edu.co](mailto:asistente@ciec.edu.co) • [secretariogeneral@ciec.edu.co](mailto:secretariogeneral@ciec.edu.co) • [www.ciec.edu.co](http://www.ciec.edu.co)

# EDITORIAL

## PALABRAS DE APERTURA

**E**stimados educadores de América:

Muchas gracias por asistir a nuestro XXVI Congreso Interamericano de Educación Católica, por el camino que se han animado a realizar y a recorrer, por seguir motivados y hacer hoy presencia a pesar de la situación social que vive Chile desde los últimos tres meses, por el esfuerzo y dedicación que tienen a diario en las escuelas católicas de sus países, eso se llama heroísmo.

La Confederación Interamericana de Educación Católica – CIEC celebra en el año 2020 sus setenta y cinco años de servicio y compromiso con la educación católica de América. Nuestra misión es animar la evangelización de los pueblos de América a través de la educa-



Por OSCAR ARMANDO PÉREZ SAYAGO  
Secretario General CIEC

ción, difundir y defender los grandes principios que conciernen a la organización y orientación de la educación católica, y promover la comunión y solidaridad entre sus miembros.

La escuela católica de América abarca todos los niveles educativos formales, los grupos etáreos, y alcanzan también la educación formal e informal. Históricamente se crearon escuelas primarias, colegios privados con los ciclos básicos y secundarios con escuelas populares anexas, en algunos países hicieron presencia en el sector estatal y, con menor frecuencia, establecieron instituciones terciarias. Así mismo, se observa que la mayor parte de los proyectos educativos han estado dirigidos a la educación formal de ciclos primarios y secundarios. La oferta de educación no formal o

de proyectos educativos distintos a la escuela aparecen tímidamente en los últimos años.

La evolución de las instituciones ha sido variopinta. En varios casos, las obras conservan las poblaciones y los niveles en las que nacieron; pero también es posible observar que instituciones que nacieron populares se fueron transformando en propuestas para clases medias, lo cual ha obedecido tanto a la transformación de los contextos geográficos en que aparecieron, a la mejora de la situación económica de las poblaciones donde se ubicaron o, incluso, a la presencia de los hijos de los egresados que cambiaron su estatus económico.

Como panorama general de la oferta educativa de la escuela católica podríamos decir

que la mayor parte de las obras se concentra en escuelas formales con niveles básicos y secundarios dirigidos a poblaciones de clase media. Que sea la oferta mayoritaria no significa que no se atiendan también otras poblaciones con proyectos variados tales como formación de educadores, etnoeducación (indígenas y afroamericanos), educación para el trabajo, educación para migrantes, educación no formal, educación superior, etc. Por supuesto que también hay las que atienden a los estratos económicos altos de la sociedad. En general, nuestras escuelas han buscado diversificar sus obras para responder a las realidades nacionales y cuentan con obras en todos los niveles y clases del espectro.





Conviene preguntarnos con frecuencia qué es lo católico de la misión educativa o, mejor, qué hace que una propuesta educativa sea católica. Reconozco el valor de muchos trabajos escritos sobre el tema y que dan pistas importantísimas para responder esta pregunta. Desde la CIEC asumimos que la escuela católica es “una espiritualidad que invita a encontrar a Dios y encontrarse con Él en la persona de los estudiantes y los colegas, y que anuncia a Jesucristo fundamentalmente por la manifestación del rostro misericordioso de Dios; una relación pedagógica respetuosa, creativa y propiciadora del crecimiento de las personas; una opción basada en la construcción de comunidad y en la preocupación por los pobres, la justicia y el cuidado de la casa común; una propuesta educativa de calidad y contextualizada a las realidades económicas, sociales y políticas; y con unos valores que, a partir de la esperanza, toman en cuenta las capacidades y potencialidades de cada persona y el compromiso con la construcción de una sociedad justa, equitativa y en paz (Hno. Carlos Gómez, FSC).

No soy quién para hacer juicios de valor ni mucho menos para cuestionar siquiera “la catolicidad” de nuestras escuelas. No obstante, conviene siempre, como decía Bertrand Russell, “En todas las actividades es saludable, de vez en cuando, poner un signo de interrogación sobre aquellas cosas que por mucho tiempo se han dado como seguras”; entre otras cosas, porque fue siempre muy propio de tantos fundadores de congregaciones religiosas educativas como La Salle, San José de Calasanz, San Ignacio y Don Bosco, entre otros, revisar conti-



nuamente sus prácticas, reescribirlas, probarlas, rehacerlas y replantearlas.

Hoy más que nunca estamos invitados a la búsqueda de respuestas nuevas coherentes con las realidades. En concreto, tenemos que inventar las respuestas que correspondan a los cambios sociales, económicos y políticos de los pueblos en donde nos hemos encarnado, atentos especialmente a los niños y jóvenes que quedan excluidos de los beneficios de la globalización tanto en los países ricos como en los países pobres. En otras palabras, debemos convencernos que más importante que administrar el pasado debemos convertirnos al futuro.

La realidad nos muestra fehacientemente cosas que nos hemos negado a aceptar.



La mayoría de nuestros países han hecho esfuerzos ingentes para aumentar la cobertura y, también en casos significativos, la calidad. En años recientes, buena parte del crecimiento de la oferta privada de educación básica y media se basó en la poca calidad del sector estatal y de su desprestigio. Las familias se preocupaban mucho de la poca continuidad de los procesos, en parte, de un lado, porque los movimientos sindicales de muchos países prolongaban los ceses de actividades para luchar por la reivindicación de sus condiciones laborales de manera que los días lectivos se reducían notablemente; y, de otro, porque la inversión en educación era exigua y no permitía adelantar procesos de formación de maestros ni buena dotación de escuelas y recursos

pedagógicos. Obvio que de esto queda mucho; pero la tendencia que se observa permite ver que ha cambiado la dirección y que en pocos años la oferta estatal se habrá impuesto como opción para las familias, especialmente de clase media.

Al respecto he escuchado muchas veces, de un buen grupo de gente vinculada con la educación católica, comentando con convicción casi incuestionable que el sentimiento cristiano de nuestros pueblos, el sustrato religioso profundo de nuestra gente y la preferencia de las personas por la educación centrada en los valores y confesional serían como el parachoques para esta nueva variable.

Creo que es importante desengañarnos rápido de esta postura. Hoy la gente busca calidad que se expresa en mayor competitividad y, si a esto se suman los escándalos de las Iglesias y la consecuente pérdida de confianza en la Institución, creo que estamos buscando la llave donde no se ha perdido. Con frecuencia, en reuniones de educación, tengo conversaciones con académicos que fueron estudiantes de colegios católicos y, aunque guardan gratitud y reconocen el trabajo, expresan que las escuelas de la Iglesia han perdido el norte pedagógico y se han quedado estancadas en la repetición de fórmulas y formas que tuvieron sentido en otras épocas y en otros contextos pero que no son realistas para el presente.

No se trata de asumir una posición pesimista. Se trata de ver las oportunidades que esta realidad nos ofrece. Quizás el contexto nos permite abordar y pensar con más tranquilidad cómo convertirnos al futuro e ir dejando la angustia por la administración del pasado.

El papa Francisco nos ha invitado ser “una Iglesia en salida”. Él ha llamado continuamente a educadores y congregaciones religiosas a asumir la vida y la misión como un proceso exodal, como un proceso basado más en la fe que en las seguridades, más en la confianza en Dios que en las certezas. Más aún, llama a los religiosos y a los laicos para que, en nuestras fragilidades, crisis vocacionales, disminución de efectivos, encontremos en la fragilidad el poder de Dios.

El lugar social y misional de la escuela católica habrá que encontrarlo, entonces, en las nuevas marginalidades en las que se debe expresar y manifestar la “experiencia fundante” de la escuela católica. En palabras del Hno. Álvaro Rodríguez quien fue Superior General de los Hnos. De La Salle, se trata de:

- *Salir de Egipto, del Egipto de nuestras seguridades y certezas para mirar con ojos nuevos las urgencias que viven los niños y los jóvenes del continente. Niños y jóvenes sin escuela, sin familia, en las calles. Niños soldados. Niños abusados. Niños trabajadores sin ninguna formación técnica. Niños y jóvenes desplazados por las guerras. Niños y jóvenes inmigrantes en países que no los acogen y desprecian.*
- *Pasar el mar Rojo de nuestras inseguridades e incertidumbres. De estilos de vida secularizados, desapasionados, desilusionados y consumistas, que no revelan al mundo la pasión de Dios por los pobres y por los más desheredados de esta tierra. Inseguridades por la disminución de efectivos en la vida religiosa. Inseguridades en la vida comunitaria y profesional. Inseguridades por la violencia y las guerras. Por las situaciones políticas y sociales que traen como consecuencia la miseria para tantos*

*hombres y mujeres, familias enteras sumidas en la indigencia.*

- *Y sobre todo, apertura a encontrar pueblos extraños, en nuevos lugares de servicio educativo, con nuevas personas, abriendo nuestras tiendas a tantos y tantos hombres y mujeres que encuentran también su centro integrador entre nosotros.*

Las nuevas marginalidades hoy están marcadas por la inmigración, el desempleo o el empleo informal, el no acceso a las tecnologías, los sectores rurales no vinculados a las comunicaciones, el desplazamiento por causa de la violencia; otros tienen que ver con asuntos de género, edad o raza. Muchos de los cuales están protestando hoy en nuestros países de América.

Es, pues, impostergable las reflexiones y decisiones sobre cómo haremos presencia en estos nuevos contextos y realidades del continente. Sobre el vicio o el pecado de la indiferencia, el papa Francisco dijo lo siguiente el 8 de junio del 2013 durante su visita a Lampedusa: “¿Cuántos de no-





sotros, yo incluido, ya no estamos atentos al mundo en que vivimos, no nos importa, no protegemos lo que Dios creó para todos y terminamos siendo incapaces hasta de cuidar unos de otros?! Y cuando la humanidad pierde el rumbo, se producen tragedias como esta [...]. Hay que hacerse una pregunta: ¿quién es el responsable de la sangre de estas hermanas y hermanos? ¡Nadie! Esa es nuestra respuesta: 'No he sido yo, no tengo nada que ver con ello, deben de haber sido otros [...]'. Hemos perdido el sentido de la responsabilidad hacia nuestros hermanos [...]. La cultura de la comodidad, que hace que pensemos solamente en nosotros mismos, nos vuelve insensibles a los gritos de otro (...) En este mundo globalizado, hemos caído en la indiferencia globalizada. Nos hemos acostumbrado al sufrimiento de otras personas".

Se vislumbran, pues, tiempos para la creatividad y la esperanza, tiempos en que la fuerza, coherencia y consistencia de nuestra propuesta que, a manera de signo nuevo, aportará aire fresco y sentido a la niñez y juventud. Es el momento para ser significativos



en nuevos escenarios, con nuevos desafíos, para las nuevas generaciones en los países donde hacemos presencia.

Y para finalizar mi intervención, quiero expresar en nombre de la CIEC, de su Consejo, de las regiones que la integran y del Secretariado General, nuestra gratitud a Chile, a sus autoridades eclesióásticas y educativas, a FIDE y a todos los chilenos por acogernos. Eterna gratitud a las personas que trabajan conmigo en la oficina de la CIEC, a Gustavo Ibarra y Andrea Muñoz. A las editoriales y empresas que creyeron en nosotros y confiaron en la propuesta educativa de la escuela católica, muchas gracias.

Para usted señor Nuncio Apostólico en Chile, S. E. Mons. Alberto Ortega Martín; Mons. Santiago Silva, Presidente de la Conferencia Episcopal de Chile; Mons. Ignacio Ducase, Arzobispo de Antofagasta; Mons. Héctor Vargas, Obispo de Temuco y presidente del área de educación de la Conferencia Episcopal de Chile; Mons. Juan Pablo Cerrillos, secretario de la Nunciatura Apostólica su presencia demuestra el compromiso de la Iglesia por la educación. Muchas gracias. Para los invitados especiales y maestros de América que nos honran con su presencia, nuestra eterna gratitud, por el compromiso de todos ustedes con la Escuela Católica de América.

Ser educador, es tener una causa por la cual consagrar la vida. Siendo las \_\_\_\_\_ de hoy 8 de enero de 2020, como secretario general de CIEC, declaro formalmente inaugurado el XXVI Congreso Interamericano de Educación Católica con el tema: LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y MARKETING.



# 1. LECCIONES DE LIDERAZGO DEL PAPA FRANCISCO

“SEMBRAR HASTA QUE AMANEZCA”

Gloria Liliana Franco Echeverri, odn

Quisiera iniciar invitándoles a contemplar sus manos y a imaginarlas repletas de semillas. Las mías, después de 30 años como educadora, también lo están.

Con su palabra y con su vida, de manera reiterativa, el papa Francisco nos ha dicho a los educadores: “*No te canses de sembrar*”.

Sembrar es un arte que supone conocer las características del terreno, las variaciones climáticas, pero sobre todo **el potencial de las semillas**. Lo fundamental se encuentra siempre, en primera instancia, en estado germinal.

En época de inmediatez y virtualidad, la paciencia que exige la siembra puede generar desánimo. Sembrar es desafiante y mucho más si se pretende sembrar en la noche. Esa es una tarea nada fácil, aumentan los riesgos y las posibilidades de acertar con la siembra se dificultan. Solo se logra un buen proceso si:

- Se conoce el terreno, y a fuerza de transitarlo, nos hemos dejado habitar por él y lo habitamos.

- Somos conscientes de la calidad de la semilla de la que somos portadores.
- Nos “embarramos” y no le tememos a las sorpresas de un territorio, que nos desborda en posibilidades.
- Vamos con otros y nos empeñamos en contagiarnos unos a otros de luz.

Tengo la sensación de que todos nosotros: educadores, evangelizadores, pastoralistas, religiosos y laicos, nos encontramos justo en ese momento de la noche en el que todo está en absoluto silencio, como esperando que resuene la Palabra, esa capaz de fecundar, de conferir sentido y misión, de señalar el rumbo y dar gozo al ser. Levinás solía decir: “*En el momento mismo en que todo está perdido, todo es posible*”...

Y justo por estar inmersos en la espesura de la noche podremos, con la gracia de Dios, expresarnos en toda la belleza, la plenitud y la autenticidad del que se sabe discípulo y así se sitúa...



Hoy, muchos de nosotros tenemos la sensación de ser más frágiles y pequeños que quienes nos antecedieron en la misión; nos sentimos también más limitados para incidir, tenemos pocas trincheras y seguridades, en algunos contextos somos menos creíbles y entramos a formar parte del grupo de las minorías... estas condiciones nos hacen más aptos para posar el corazón en lo fundamental y para, con humilde osadía, permitir que sea Dios quien recree y haga nuevas todas las cosas. **El liderazgo que les quiero proponer es el del sembrador.** Nuestra vocación es la de sembradores. Y eso nos sitúa siempre en el lugar del discípulo, del que aprende, de quien sabe que no tiene todas las respuestas.

Sembrar en la noche nos exige posar el corazón en Jesús. Para quienes creemos es imposible hablar de una auténtica renovación en las formas, en los métodos, en el fervor, sin una referencia explícita al Evangelio. Solo es

posible la novedad que convierte, recrea, congrega y dinamiza si se tienen “los ojos fijos en Jesús”. Hb 11

Hay tantas teorías, paradigmas, modelos de liderazgo... y la verdad, contemplando nuestro mundo, considero que muchos de ellos se han hecho obsoletos, se han desvirtuado y han perdido validez, porque a fuerza de autorreferencialidad, no han logrado transformar nada, ni siquiera a sí mismos.

Cuando me pidieron hablar del liderazgo del papa Francisco, sentí la necesidad de leer, averiguar, sondear aquello que se ha dicho sobre el tema.

Solo abrir cualquier buscador y aparecen desde libros que narran el liderazgo del Papa, hasta artículos de revistas y periódicos en todos los idiomas que se interesan y desarrollan lo que algunos llaman “el fenómeno Francisco”. Posiciones a favor y en contra, videos, listados interminables de características impactantes y significativas, testimonios...

He decidido no detenerme en ninguno de ellos. Prefiero narrarles una vivencia que me trajo muchos aprendizajes. El año pasado tuve la oportunidad de participar en el Sínodo “*Amazonía Nuevos Caminos para la Iglesia y para una Ecología Integral*”. Esto supuso para mí estar por más de tres semanas muy cerca del papa Francisco y del escenario en el que se desarrolla su cotidianidad. Quiero compartir con ustedes, un decálogo de aquello que vi y me parece que puede ayudarnos como inspiración y estímulo en nuestro propio camino de liderazgo como educadores.

### 1. UN LÍDER CON VOCACIÓN:

Dios llama y nos confiere una misión, eso lo sabe bien el papa Francisco. Cada uno de los acontecimientos que tejen nuestra vida se constituyen en nuestra historia de salvación. Esa que nos da identidad y nos hace ser los seres humanos que somos, con las sensibilidades, las lógicas y criterios que tenemos.

Su historia, su contexto, su tejido vital, le fueron dando a Francisco un modo propio de ser y de situarse. Liderar supone originalidad pero, sobre todo, autenticidad. Capacidad de vivir en coherencia con aquello que nos habita, con nuestra vocación, con esa pasión vital que el mismo Dios imprimió a nuestra existencia.

En Francisco el camino de su vida, ha sido el camino de su fe. Y el encuentro con el Dios Encarnado, le ha moldeado el corazón, haciendo de Él un líder que tiende a lo que humaniza. No hay dicotomía, fe y vida son en Francisco una unidad que lo configura como un pastor empeñado en dignificar, en levantar.



A nosotros también, el eco de esa voz, sin duda alguna, nos confiere nuestra misión más auténtica e inaplazable: dar cuenta del amor, que como fruto de una experiencia personal y como gracia hemos recibido y que nos transforma en discípulos, en maestros, en enviados, en elegidos.

Nosotros, educadores, estamos llamados a desentrañar nuestra propia vocación y a descubrir las pinceladas de Dios que hay en cada una de las personas que acompañamos. Ellos son seres únicos, diferentes, especiales, a los

que se les confiará la misión se transformar el mundo, de jalonar la utopía del Reino.

El liderazgo que asumimos cuando abrazamos nuestra vocación nos plantea el reto de aportar razones para la alegría. De formar las emociones, de acercar a niños y jóvenes a Dios. La fe produce alegría. Es necesario cultivar la fe. Animar a la trascendencia, acompañar para que cada uno descubra su propia vocación.

## **2. UN LÍDER CON LA CERTEZA DE QUE TODO ES DON Y GRACIA:**

En su peregrinar por la espiritualidad ignaciana, el Papa seguramente ha repetido muchas veces: *“dame tu amor y tu gracia que esto me basta”*. Y seguramente conoce ese poema de Tagore en el que con radical elocuencia expresa: *“Déjame solo aquel poco de mí, con el que pueda llamarte mi todo”*.

Tan pocas cosas en la vida son nuestra conquista, por lo menos las importantes no lo son. Las hemos recibido como regalo: la vida, la salud, el amor, la familia, el sol, el aire, la sombra... Nos vienen dadas con la belleza de lo fundamental y nos recuerdan lo relativo que es todo.

El Papa se sitúa ante la vida con la conciencia de que todo lo ha recibido gratis y en abundancia y eso lo ubica en el lugar del que confía, esa es la fuente de su paz. El papa Francisco es un líder que comunica paz.

La experiencia del don no nos pone en el lugar del conformismo, la resignación o la mediocridad, por el contrario, nos lanza con actitud agradecida al territorio de la entrega en el que la vida alcanza su plenitud. La experiencia de la gracia nos abre a la trascendencia y

**Tan pocas cosas en la vida son nuestra conquista, por lo menos las importantes no lo son. Las hemos recibido como regalo: la vida, la salud, el amor, la familia, el sol, el aire, la sombra...**

nos da conciencia de nuestra vulnerabilidad, de nuestra finitud y del derroche de amor que Dios ha tenido con nosotros al confiarnos su misión.

Precisamente porque todo es don y gracia, en todo lo que hacemos debemos empeñar la propia existencia, poner el corazón, comprometernos... vivir plenamente, será nuestra sencilla manera de agradecer.

## **3. UN LÍDER QUE SALUDA Y VALIDA CON SU ACTITUD LA EXISTENCIA DEL OTRO:**

Durante los días del Sínodo, el Papa fue siempre el primero en llegar al aula sinodal, se ubicaba a la entrada del aula Pablo VI para saludar a todos. Su saludo no era parte de su función y mucho menos de un protocolo interesado. Era, sobre todo, el del hermano que acoge, que alarga la mano con sinceridad y favorece el encuentro con el otro en su verdad y en su diferencia.



En el liderazgo del papa Francisco se privilegia la escucha. Con su actitud valida la existencia de los demás. Logra situarse con la reverencia de quien sabe que el otro es tierra sagrada. Es un líder que se agacha, para susurrarle al otro: existes y me importas.

El liderazgo al que estamos llamados los educadores, nos pone siempre de cara a lo humano. Nos corresponde dignificar y esto nos exige no caer en la tentación de homogenizar. Acercarnos reconociendo seres humanos plenos en dignidad y derechos, en posibilidades y oportunidades.

Para nosotros, líderes educadores, escuchar es un irrenunciable. Agudizar el oído para percatarnos de lo que nos dicen cuando abundan las palabras o cuando el silencio aturde porque es sonoro por estar cargado de dolor y soledad. Un líder que escucha es un líder que se hace apto para la compasión y el compromiso.

#### **4. UN LÍDER CON LA MIRADA ATENTA A LA REALIDAD:**

Francisco es un líder que se informa y se forma en atención a la realidad. Se sitúa en contexto. Sabe escuchar e interpretar los hechos. Hace del discernimiento la clave de lectura que le permite reconocer las llamadas que en la realidad lo urgen al compromiso.

Sus discursos y posiciones dan cuenta de un conocimiento profundo de la realidad. Parte de la vida y sabe dirigirse a la gente con la elocuencia de quien conoce la cultura, los valores, las heridas y las esperanzas del pueblo. No generaliza. Su palabra apunta a lo es-

pecífico, confronta y motiva a partir de hechos concretos.

Hacer camino con los jóvenes nos exige afinar la mirada para contemplar lo fundamental: Situados en la ciudad o en los campos; a las puertas del templo o de camino al centro comercial; por los corredores del colegio, en la cafetería de la universidad o de rodillas frente al Sagrario... allí donde estemos, abrir los ojos para contemplar la vida que fluye en su complejidad y al Dios que habita cada recodo de la historia. Al Dios que, bien sabemos: *habita en todas las cosas y todas en Él.*

En nuestro liderazgo cotidiano, nos hace bien ubicarnos en actitud de discernimiento, con dinamismo y flexibilidad para seguir adecuando las respuestas a las necesidades y de-



mandas de cada momento histórico. Lo que debe animarnos es el “mayor servicio” y esto nos exige situarnos ante la vida en dinámica de apertura y renovación. Reconocernos discípulos, seres en permanente aprendizaje.

Hoy más que nunca en el contexto de nuestros pueblos latinoamericanos nos corresponde optar por lo que contribuya a la transformación y a la mejora de la realidad. Por lo que haga posible “el bien público” y lo que conduzca a dignificar la vida. Si queremos contribuir a formar personas que se comprometan a transformar las situaciones que generan pobreza, injusticia, destrucción de la vida y del planeta, capaces de implicarse en la mejora del mundo, debemos educar con la mirada atenta a la realidad... formar la mirada.



## 5. UN LÍDER EN SALIDA, QUE NO SE ACOMODA EN SU PROPIO NIDO:

El Papa quiere una Iglesia en salida... misionera. Y su testimonio es el de aquel que no se instala. Por amor al proyecto que le da sentido a su vida, ha sido capaz de desacomodarse: Salir de su país, de su zona de confort, de concepciones preconcebidas y posiciones hechas. Quienes lo conocen desde hace mucho tiempo, dicen que ha cambiado. Las circunstancias, la misión, el clamor de los pobres y de las víctimas, la realidad, la acción de Dios lo transforman permanentemente.

Sus constantes viajes misioneros a las zonas más complejas del planeta, dan cuenta de su tendencia a la salida no solo geográfica, sino existencial. **Él se sitúa como discípulo, como el que aprende. La vida es la escuela que lo forma, que le transforma el corazón.**

Hoy más que nunca, y por ser lo que somos, estamos llamados a sumergirnos en las culturas, a ir a las fronteras, a los límites; a acercarnos a lo plenamente humano, atreviéndonos a correr riesgos, a percibir la realidad, incluso, a veces padeciéndola.

Estamos invitados a salir, recorrer los senderos que transitan los niños y los jóvenes: la red, la calle, la plaza pública, la discoteca... Nuestra misión es acompañar a la generación de ciudadanos del planeta, que en actitud de salida permanente tendrá el desafío de aprender a interactuar, no acomodarse, migrar geográfica y existencialmente y eso supondrá que hagamos una opción por formar los hábitos, las convicciones, los criterios que orientarán y darán sentido a la vida.

Enseñar a hacer bien lo que se hace. Formar en la libertad que permite actuar por convicción. No se trata de domesticar, sino de contagiar estilos de vida y de entrar en contacto con otras realidades. La educación en “virtudes sólidas”, en valores encarnados que vertebran a la persona y hagan posible la realización de compromisos vitales y la salida de sí para la construcción de un mundo más humano, intercultural y solidario.

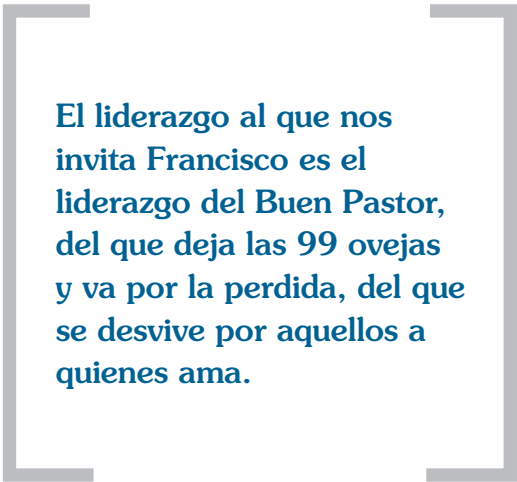
## **6. UN LÍDER QUE PRONUNCIA PALABRAS CREÍBLES Y SE EXPRESA CON GESTOS ELOCUENTES:**

Francisco es líder no solo por lo que dice, sino por lo que hace. Sus gestos convocan y generan adhesión. Son elocuentes y encarnan un nuevo estilo, una manera diferente de situarse, de hacer las cosas. Sus palabras están validadas por su vida. Hay coherencia entre sus prácticas y sus ideas. En él, la palabra integridad alcanza su plenitud.

La tarea educativa es obra en gran parte de la palabra. La palabra añade identidad, señala horizontes, confiere un dinamismo. La palabra es fuente de vida. Las palabras permanecen y nos acompañan, las imágenes se desdibujan. Sin embargo, vivimos en una sociedad que puso la palabra en segundo plano. Tenemos que rescatar la palabra como elemento fundamental en la educación. Tenemos el desafío de educar desde la “palabra”, generando espacios de comunicación, de expresión. El reto de pronunciar palabras que les devuelvan la fe en ellos mismos, los animen, los confronten, los estimulen. Palabras que los lancen al “más” y les permitan tener un norte. En un mundo

como el nuestro, la conversación y el diálogo en libertad, posibilitan el encuentro y ayudan a resolver los conflictos.

Hoy, necesitamos líderes, que honren con su vida el poder de la palabra y del ejemplo. Urge formar en la coherencia, para la honradez y la verdad; para el compromiso consigo mismos y con el mundo. A nuestros estudiantes debemos animarlos a expresarse en gestos que evidencien sus convicciones.



**El liderazgo al que nos invita Francisco es el liderazgo del Buen Pastor, del que deja las 99 ovejas y va por la perdida, del que se desvive por aquellos a quienes ama.**

Nuestro liderazgo será creíble y pasará la prueba del tiempo si las palabras que pronunciamos dan cuenta de las opciones profundas que tenemos y se manifiestan en actos capaces de generar transformación. Nuestros niños y jóvenes necesitan nichos afectivos en los que se les dignifique. Espacios en los que puedan restaurar lo que el vértigo les arrebató. Trincheras en las que se privilegie la escucha y haya espacio para el silencio. Mesas tendidas y redondas en las que puedan interactuar con

otros y volver a las raíces, disentir y construir la parte de la historia que les corresponde, espacios fraternos en los que puedan conectarse con la mirada y la palabra y puedan desconectarse de la red.

En todo ejercicio de cuidado hay intrínseca una opción por dar la vida, por desvelarse y poner creativamente todos los medios que ayuden, a que, del otro, surja la belleza, la plenitud, la posibilidad, el vínculo, el acto de fe.

## 7. UN LÍDER SIN AUTORREFERENCIALIDADES:

Con insistencia el Papa invita a romper el espejo. Él sabe bien que el espejo engaña. Por eso, ante tantos intentos mediáticos por convertirlo en el centro, él vuelve la mirada a lo fundamental: Jesús, el Reino, el Pueblo de Dios. Sus gestos, sus palabras, su vida son un empeño por ayudarnos a ver más allá. Que nada se centre en él, que aparezca Jesús, que se evidencie el dolor de los más pobres.

El papa Francisco nos ha recordado, que el Pastor debe situarse siempre en el lugar de las ovejas; dado que el espacio que ocupamos influye en lo que podemos ver. Liderar en contexto exige ver más allá de nuestras propias miopías. Como lo afirma Martin Heidegger, *“para comprender algo hay que entrar en el mundo al que ese algo pertenece”*. Y eso implica que el referente no esté volcado sobre nosotros mismos, nuestras ideas, modos y estilos.

Eso supondrá para nosotros contemplar la persona, a los niños y a los jóvenes, verlos como lo que son, maravillosamente distintos, en gustos y posibilidades, en tendencias y criterios, en estéticas y en éticas...



El liderazgo al que nos invita Francisco es el liderazgo del Buen Pastor, del que deja las 99 ovejas y va por la perdida, del que se desvive por aquellos a quienes ama. Yo quisiera invitarlos a que posáramos la mirada sobre todo en los jóvenes. Esos jóvenes que en ocasiones se ocultan tras el tatuaje y los otros que expresan a través de la imagen en su cuerpo sus más profundas convicciones. Los que se camuflan tras la cirugía plástica y se empeñan en la superficie, y aquellos otros que de jeans y con mochila al hombro se sitúan en las plazas en defensa de su verdad profunda, aquellos a



los que absorbe la relación con su mascota, los que disfrazan su soledad creando amigos imaginarios en las redes sociales y los andariegos de todas las fiestas; los ecologistas, defensores del planeta y los consumidores de todos los mercados, los que devoran libros y bibliotecas, los ávidos por el conocimiento y los saturados por la información, los que con frecuencia visitan “el rincón del vago” y aquellos que construyen, innovan y proponen, los que ya no quieren creer y perdieron la esperanza, los otros, que deambulan camándula en mano por todos los santuarios y los que



simplemente buscan, se preguntan y transitan sedientos por la vida, los esforzados deportistas y los pasivos inquilinos de las esquinas, los que comentan videojuegos, y aquellos otros que selva adentro nunca han visto una pantalla, los condenados a migrar, y los que no salen de su castillo de cristal... Ellos, los jóvenes que no caben en nuestras cifras, en nuestros conceptos, preconcepciones o estadísticas.

Caminar con nuestros niños y nuestros jóvenes nos exige dejar la autorreferencialidad. Lo fundamental no está en nuestro estilo y mucho menos en los contenidos por los que nos desvivimos. Aprender a despejar ecuaciones, reconocer las partes de la célula o diferenciar el estilo de Van Gogh del de Picasso, será siempre una posibilidad. Pero formar el corazón, hacerse humanos, aprender a interactuar con la diferencia tiene su estallido fundante en el aula, por los pasillos del colegio, muy cerca de nuestro corazón de maestros.

## 8. UN LÍDER QUE HACE FILA:

La humildad es una característica innegable en Francisco. Por opción se ha situado en el lugar del servicio. Su estilo es el de quien abandona los privilegios que da el poder y asume la horizontalidad que da la fraternidad.

Ha hecho suyo el salmo 30: “no pretendo grandezas que superan mi capacidad; sino que acallo y modesto mis deseos, como un niño en brazos de su madre”. Vive en una casa de acogida: Santa Marta, se desplaza hasta la barra de alimentos y allí, como todos los demás huéspedes se sirve, se transporta con sencillez y abraza una cruz poco ostentosa que habla de él como buen pastor. Prefiere hacer fila para recibir como todos, el

**El “poder” que Dios y la vida nos han dado no sirve de nada, sino nos conduce a servir. Todo ejercicio auténtico de autoridad, de liderazgo debe conducirnos a la ofrenda.**

refrigerio, recibe el mate que le dan sin escrúpulos, ni pretensiones. El encuentro con él es siempre fraterno, se ubica como hermano, prefiere lo natural y derrocha un excelente buen humor.

El teólogo alemán Johann Baptist Metz, en lo que llama la difusa posmodernidad de nuestros corazones, señala que “un estilo de vida fragmentado y superficial puede originar una notable pérdida de sensibilidad, a causa de la cual se debilita nuestra capacidad de compasión con respecto al sufrimiento y, por consiguiente, se obstruyen los caminos hacia la fe. Cuando el deseo se vuelve ciego y el afecto pierde en términos de compromiso, incluso la religión puede reducirse a mera verificación del yo y, por lo tanto, a la lógica del supermercado”.

En Francisco no hay fragmentación. Reverencia su cotidianidad con la misma finura con la que prepara sus encuentros con líderes mundiales o multitudes en las plazas. Francisco es uno: el líder que hace fila, que no pre-

tende grandezas. Lo mueve la compasión, lo seduce lo humano y por eso en él, no hay treguas para el compromiso.

Yo casi todos los días de mi vida, recuerdo a Flor Cecilia Vélez, mi maestra de historia en séptimo grado y la coordinadora de disciplina del colegio en el que estudié. Una mujer repleta de sabiduría, de pasión por las culturas inca, azteca y maya... Una mujer íntegra que se agachaba para recoger toda basura que veía en los corredores y que siempre compartía su almuerzo con las estudiantes que no tenían. Sabía tanto, podía tanto, servía tanto.

El “poder” que Dios y la vida nos han dado no sirve de nada, sino nos conduce a servir. Todo ejercicio auténtico de autoridad, de liderazgo debe conducirnos a la ofrenda.

## **9. UN LÍDER QUE ACOMPAÑA Y APOYA A SUS COLABORADORES:**

Una de las anécdotas más conmovedoras durante mi vivencia sinodal, aconteció en el marco de una reunión de la Comisión de Redacción. Eran justo los días de la elaboración del documento final, estábamos compartiendo el resultado del proceso de construcción colectiva con los obispos responsables de esa Comisión. Y de pronto, de manera inesperada, llegó el Papa con una sonrisa en los labios y con sencillez dijo: “Vengo a apoyarlos”. Sus palabras sonaron a buena noticia.

Esto no es una excepción, el Papa es un líder que confía y apoya. Que delega y acompaña, que estimula y se posiciona con claridad. La misión de un buen líder es ayudar a que surja lo mejor de la persona que tiene a su lado.

Es importante reconocer que solos no podemos. Que necesitamos del grupo, del complemento de los otros, de la presencia que nos sostiene y anima en nuestra misión. Gozarnos en la diversidad que nos enriquece. Experimentar la alegría de tener “Compañía”... hermanos, que van por el sendero con nosotros, que le apuestan también a la aventura de educar. Y con ellos hacer que todos los días se renueve la esperanza, el deseo de ser mejores y de darnos al máximo. El gozo de caminar, de no paralizarnos, de hacer la marcha seguros de que alguien nos llamó a la aventura de ser maestros y que Él no falla y permanece a nuestro lado.

El Papa es un líder que decide y se deja asesorar. No aplaza las decisiones. Tiene visión y todo lo encamina hacia aquello que como inspiración del Espíritu considera que le traerá más vida a la Iglesia y la hará más creíble y coherente con el proyecto de Jesús.

#### **10. UN LÍDER EMPEÑADO EN LA COMUNIÓN, QUE CREE EN EL VALOR DE LO COMUNITARIO:**

El estilo de la reforma del papa Francisco se llama sinodalidad e implica creer de manera indeclinable en el aporte de los demás, en el valor de la diferencia, en la riqueza de la sumatoria de sensibilidades, habilidades, posibilidades...

El estilo del liderazgo del Papa opta por la participación, es incluyente y supone acoger la diferencia. No le molesta escuchar, al contrario. Se dispone para el intercambio que cuando es auténtico produce conversión.



Seguramente todos los que estamos aquí estamos convencidos que la persona debe ser el centro de la acción educativa y que ofrecerle una educación integral deber ser nuestro propósito cotidiano, dado que así podrá desarrollar la totalidad de sus potencialidades, habilidades, talentos, de los dones que Dios le dio. Esta convicción nos lanza a acoger la diversidad como un valor y expresarlo desde unos centros inclusivos, que apuestan por la igualdad de oportunidades y donde se evidencia que el ser diferentes, la heterogenidad en sí misma nos enriquece.

Se trata de estar ahí, muy cerca, caminando junto a nuestros estudiantes, maravillándonos



con ellos de lo bueno y lo bello; sorprendiéndonos con sus apreciaciones y su capacidad de gozar con lo simple y lo pequeño. Permanecer vigilantes, pronunciar palabras oportunas. Jalar al más, exigir aquello que reconocemos como fundamental para la vida.

En una sociedad que tiende a la xenofobia y en la que algunos de nuestros líderes se empeñan en construir muros, el liderazgo de lo comunitario debe ser la utopía en la que nos empeñemos como educadores. Trabajar por la comunión, favorecer la participación, implicarnos con otros en la mejora del mundo debe ser nuestra tarea.

Esto supone privilegiar la comunicación, creer en el valor de las narrativas comunes, visibilizar lo que logramos en equipo.

Y este Papa que cree en la comunión, no le teme al conflicto. Todos sabemos que el servicio del papa Francisco se desarrolla en medio de múltiples contradicciones. Hay tensiones que se identifican claramente y sectores que se ubican como contradictorios a su Magisterio. Y nada de eso hace que el Papa claudique en su empeño por la reforma, por el cambio, por volver al origen a las raíces más auténticas del Evangelio.

Él mira el conflicto a la cara. Lo nombra, lo describe, lo identifica y por eso no se constituye en un fantasma capaz de atemorizarlo.

Este es el liderazgo que nos propone el papa Francisco. El liderazgo de quien se agacha para servir. Se trata de sembrar y romper la noche con un liderazgo fecundo en el arte de la entrega y la donación. Sembrar hasta que amanezca.

Por eso les propongo que terminemos diciendo juntos:

**“Si me preguntas qué tengo en mis manos, yo te diré semillas, y aunque falte tanto para ver lo que brotan, vale la pena cultivar la tierra y esperar”.**  
**Marcela Bonafede, odn**



## 2. LIDERAZGO EN LA ESCUELA CATÓLICA. DESAFÍOS DE LA ENSEÑANZA DE FRANCISCO

**Héctor Eduardo Vargas Bastidas,  
SDB Obispo de San José de Temuco  
Presidente Área Educación Conf. Episcopal Chile**

### **Algo de contexto**

Una de las grandes preocupaciones de toda comunidad humana, de quienes la dirigen, y en especial los que ejercemos algún tipo de liderazgo en la formación de sus nuevas generaciones, es conocer, comprender y evaluar los aspectos más esenciales de realidad global en que estas viven, para con base en los valores compartidos, discernir las mejores estrategias para avanzar en la construcción del bien común y el desarrollo integral de las personas. Se trata de educar desde las exigencias del humanismo solidario.

En tal sentido, reconocemos que nos convocamos en el tradicional Congreso de la CIEC, en medio de una convulsión política, social y económica de proporciones, que desde hace

meses impacta fuertemente a varias naciones del planeta, de nuestro continente, incluido Chile. Los acontecimientos vividos son de la mayor gravedad y motivo de gran preocupación, tanto por sus causas como por su desarrollo y sus efectos. Entendemos que son parte de un proceso que venimos experimentando durante décadas y que tiene consecuencias profundamente humanas que no podemos ignorar.

El profundo malestar de personas que se ven afectadas por injustas e inaceptables desigualdades, por decisiones arbitrarias que les afectan en su vida diaria y por prácticas cotidianas que consideran abusivas, porque lesionan especialmente a los grupos más vulnerables como los pobres, migrantes, adultos

mayores, niños y mujeres. También por un tipo de sociedad, estilos de liderazgo y estructuras sistémicas que de diversos modos han favorecido diversos tipos de corrupción e injusticias, generando mucha violencia.

Por otra parte, debemos asumir también, que vivimos una sociedad compleja, en un mundo globalizado, donde conviven grupos de personas con intereses divergentes, visiones diferentes, historias no compartidas, grupos de personas que viven en realidades que no se encuentran cara a cara, pero cuyas acciones u omisiones tienen consecuencias. Este gradual deterioro de la amistad cívica, que nos va fragmentando, se instala en nuestra forma de vivir, de actuar y proceder. Poco a poco las diferencias se transforman en sinónimos de hostilidad, amenaza y violencia. Tenemos que hacernos cargo de entender las raíces de esa violencia y trabajar con urgencia para prevenirla, detenerla y generar formas pacíficas de hacerse cargo de los conflictos.

Por otra parte, los Pastores reunidos en Aparecida, afirmaban que al mismo tiempo vivimos además un cambio de época, cuyo nivel más profundo es el cultural. Se desvanece la concepción integral del ser humano, su relación con el mundo y con Dios; aquí está precisamente el gran error de las tendencias dominantes del último siglo. Quien excluye a Dios de su horizonte, falsifica el concepto de la realidad y solo puede terminar en caminos equivocados y con recetas destructivas. Surge hoy, con gran fuerza, una sobrevaloración de la subjetividad individual.



Las nuevas generaciones en sus aspiraciones personales profundas son las más afectadas por la cultura del consumo. Tienen una nueva adicción por las sensaciones y crecen, en una gran mayoría, sin referencia a los valores e instancias religiosas. En medio de la realidad de cambio cultural emergen nuevos sujetos, con nuevos estilos de vida, maneras de pensar, de sentir, de percibir y con nuevas formas de relacionarse.

Para el cardenal Robert Sarah, cuando era presidente del Pontificio Consejo “Cor Unum”, en Conferencia en EE. UU., afirmaba que “vivimos una época agitada, porque nuevos sistemas políticos y económicos dominantes están determinando nuevas realidades sociales. Existe también el intento de

reducir la religión a un común denominador aceptado por todos, una religión basada en meros acuerdos humanos. Este es un peligroso intento por concebir a los seres humanos como un modelo antropológico universal que puede ser controlado por el poder económico y la sociedad, en lugar de considerar cada ser humano en el contexto de su condición social y cultural irrepetible. Esta grave crisis debido a la carencia de una visión antropológica integral, ha dado lugar a una amenaza real de destrucción de la dignidad humana, el matrimonio y la familia. Este intento de excluir a Dios de la esfera humana y unir a las personas en torno a un humanismo materialista, pone duramente a prueba a la Iglesia y su misión”.



**Las personas católicas somos seguidores de una persona que es Jesús de Nazaret y no de una doctrina o idea. Ese seguimiento se da en el camino de la vida y en la historia de la humanidad.**

En este sentido, el papa Francisco en un encuentro con las diversas confesiones religiosas, les ha exhortado a “que por encima de todo, debemos mantener viva en el mundo la sed de absoluto, no permitiendo que prevalezca una visión de la persona humana unidimensional, según la cual el hombre se reduce a lo que produce y lo que consume: se trata de una de las trampas más peligrosas de nuestro tiempo”.

### **Desafíos de la enseñanza de Francisco, al liderazgo católico en la construcción de la sociedad**

Así, a la hora de especificar el aporte de la fe en la construcción de la sociedad, Francisco afirma que hay que promover una nueva presencia de líderes católicos, en los diversos ámbitos de la vida humana, principalmente nuevos métodos que permitan forjar alternativas que simultáneamente sean críticas y constructivas, que busquen siempre el bien posible, aunque sea modesto, pero con clara identidad social cristiana. Que más allá de doctrinas e ideologías, nos da la libertad de comprometernos voluntariamente cuando así lo decidimos,

y participar de acuerdo con nuestra conciencia en los desafíos del poder, las estrategias, la acción. Construiremos sociedad, pero nosotros, sin esperar o aceptar que otros la hagan a nuestro nombre.

Las personas católicas somos seguidores de una persona que es Jesús de Nazaret y no de una doctrina o idea. Ese seguimiento se da en el camino de la vida y en la historia de la humanidad. Es dentro de ella y en la lógica de la encarnación, en que nos desarrollamos en la construcción de la sociedad. De esta forma, como Iglesia que somos todos los bautizados, hacemos nuestra la afirmación del Concilio Vaticano II: «Los gozos y las esperanzas, las tristezas y las angustias de los hombres de nuestro tiempo, sobre todo de los pobres y de cuantos sufren, son a la vez gozos y esperanzas, tristezas y angustias de los discípulos de Cristo. Nada hay verdaderamente humano que no encuentre eco en su corazón... La Iglesia se siente íntima y realmente solidaria del género humano y de su historia» (GS 1).

Es por esto que la Iglesia en cumplimiento de su misión a lo largo de su historia, ha promovido el compromiso de laicos y laicas en la vida social y política, como parte de su vocación de creyentes y seguidores de Jesucristo. A ellos los exhorta a concretizar su liderazgo, aportando a este diálogo la riqueza de los valores y principios de su enseñanza social que brotan desde el Evangelio, como son la dignidad humana, el bien común, la justicia social, la solidaridad y subsidiariedad del Estado, el destino universal de los bienes y su concepción de desarrollo humano integral, en que la economía está al servicio de las personas.



### **Impulsar el diálogo social como contribución a la paz y al bien común (EG)**

Justamente de la dignidad, unidad e igualdad de todas las personas deriva, en primer lugar, el principio del bien común, al que debe referirse todo aspecto de la vida social para encontrar plenitud de sentido. Es un bien arduo de alcanzar, porque exige la capacidad y la búsqueda constante del bien de los demás como si fuese el bien propio. Es por ello que una visión puramente histórica y materialista terminaría por transformar el bien común en un simple bienestar socioeconómico, carente de finalidad trascendente, es decir, de su más profunda razón de ser.

El único modo de eternizar un conflicto es cerrando filas entre los iguales, que comparten la misma visión de mundo, con idénticas actitudes e iguales formas de acción. Así, los anhelos y esperanzas, dolores y angustias de la otra parte, o del resto de la sociedad, arriesgan quedar postergados. La entera y diversa sociedad, no es una suerte de botín, del cual

**En una hora crucial de su vida, Jesús se detiene a pedir por la unidad. Su corazón sabe que una de las peores amenazas que golpea y golpeará a los suyos y a toda la humanidad será la división y el enfrentamiento.**

se pueda libremente disponer desde instancias de élite o luchas de poder. Nos asiste la convicción que la ausencia de diálogo solo arriesga más exclusión, más pobreza y más violencia.

En consecuencia, afirma el Santo Padre, el conflicto no puede ser ignorado o disimulado. Ha de ser asumido. Pero si quedamos atrapados en él, perdemos perspectivas, los horizontes se limitan y la realidad misma queda fragmentada. Cuando nos detenemos en la coyuntura conflictiva, perdemos el sentido de la unidad profunda de la realidad. Pero hay una manera, la más adecuada, de situarse ante el conflicto. Es aceptar sufrir el conflicto, resolverlo y transformarlo en el eslabón de un nuevo proceso. «¡Felices los que trabajan por la paz!» (Mt 5,9).

De este modo, se hace posible desarrollar una comunión en las diferencias, que solo pueden facilitar auténticos líderes que se animan a ir más allá de la superficie conflictiva, y miran a los demás en su dignidad más profunda. Por eso hace falta postular un principio según Francisco, es indispensable para construir la amistad social: “la unidad es superior al conflicto”. La solidaridad, entendida en su sentido más hondo y desafiante, se convierte así en un modo de hacer la historia, en un ámbito vivo donde los conflictos, las tensiones y los opuestos pueden alcanzar una unidad pluriforme que engendra nueva vida. No es apostar por un sincretismo ni por la absorción de uno en el otro, sino por la resolución en un plano superior que conserva en sí las virtualidades valiosas de las polaridades en pugna.



En una hora crucial de su vida, Jesús se detiene a pedir por la unidad. Su corazón sabe que una de las peores amenazas que golpea y golpeará a los suyos y a toda la humanidad será la división y el enfrentamiento, el avasallamiento de unos sobre otros. Hoy queremos entrar con Él en este huerto de dolor, también con nuestros dolores, para pedirle al Padre con Jesús: que también nosotros seamos uno; no permitas que nos gane el enfrentamiento ni la división. Esta unidad es el don que Dios nos quiere regalar para ser auténticos líderes, protagonistas de la historia.

La unidad no nace ni nacerá de neutralizar o silenciar las diferencias. La riqueza de una tierra nace precisamente de que cada parte se anime a compartir su sabiduría con los demás. No es ni será una uniformidad asfixiante que nace normalmente del predominio y la fuerza

del más fuerte, ni tampoco una separación que no reconozca la bondad de los demás. La unidad pedida y ofrecida por Jesús reconoce lo que cada persona, cada colectivo, cada pueblo, cada cultura está invitada a aportar en esta bendita tierra. La tarea del líder es recoger lo que el Espíritu ha sembrado en ellos, como un don también para nosotros.

Esto nos introduce en el camino de la solidaridad como forma de tejer la unidad, como forma de construir la historia; esa solidaridad que nos lleva a decir: nos necesitamos desde nuestras diferencias para que esta tierra siga siendo bella.

### **Interpelaciones al liderazgo católico en la educación**

“La ruptura entre Evangelio y cultura es sin duda alguna el drama de nuestro tiempo, como lo fue también en otras épocas”.

Estas palabras de San Pablo VI en *Evangelii Nuntiandi* (1975) han marcado el pensamiento y la acción de la Iglesia en los últimos tiempos. Preocupación asumida por San Juan Pablo II y transformada en propuesta evangelizadora: “una fe que no se hace cultura es una fe no plenamente acogida, no totalmente pensada, no fielmente vivida”. Desde estas perspectivas la evangelización de la cultura o las culturas se ha convertido en uno de los grandes desafíos de la Iglesia contemporánea, en modo particular en la formación de las nuevas generaciones.

Francisco, por su parte, afirma que el proceso de secularización tiende a reducir la fe y la Iglesia al ámbito de lo privado y de lo íntimo. Además, al negar toda trascendencia, ha producido una creciente deformación ética, un debilitamiento del sentido del pecado personal y social y un progresivo aumento del relativismo, que ocasionan una desorientación generalizada, especialmente en la etapa de la adolescencia y la juventud, tan vulnerable a los cambios (E. G. 64).

De hecho ya el Concilio Vat. II había trazado un camino metodológico, señalado las pautas evangelizadoras para esta importante tarea en un mundo plural y muy secularizado, como son superar una actitud de rechazo o condena, por una actitud de apertura y oferta audaz de diálogo y colaboración. Es lo que el papa Francisco ha proclamado como la **“cultura del encuentro”**. Ello exige necesariamente estar en posesión de una sabiduría suficiente, que permita conocer cuál es la identidad, vocación y destino último de la persona y del género humano, y ponerse al servicio de todo ello.

Por esto el Papa siempre rechazó las dialécticas que enfrentan, y su ideal es el “poliedro”, que tiene muchas facetas, muchísimos lados, pero todos formando una unidad cargada de matices. El poliedro es una sociedad donde las diferencias puedan convivir complementándose, enriqueciéndose e iluminándose unas a otras. De todos se puede aprender algo, nadie es inservible, nadie es prescindible. Todos pueden iluminarnos, aunque no los entendamos del todo, entonces también empezamos a construir una cultura del encuentro. Cuando se vuelve cultura, se ha convertido en una “pasión” compartida, en



unas ganas, en un entusiasmo y finalmente en un estilo de vida.

Al existir una suerte de marginación de lo anterior, no resulta paradójico que el mundo contemporáneo haya alcanzado metas importantes en el conocimiento de las fuerzas de la naturaleza, de la ciencia y de la técnica pero, al mismo tiempo, carezca de una programación para una convivencia pública adecuada, que haga posible una existencia aceptable y digna para cada uno y para todos. Requiere de educadores católicos capaces de liderar diálogos con la cultura, acerca de estas cuestiones como la convivencia social, el bien común, el



diálogo, basados en la amistad cívica, y en el pleno respeto de la vida, la dignidad y derechos de cada persona.

De este modo, las tensiones entre la ética cristiana y civil a la hora de abordar temáticas de interés común, como lo es la educación, aparecen como una oportunidad que desafía nuestra capacidad de comprender las posibilidades que tenemos de incidir, en la construcción y cuidado del presente y futuro de la sociedad. Aspectos como la humanización de la justicia, el compromiso con la responsabilidad social y política, y el cuidado de los derechos y promoción de los deberes, serán raíces éticas y espirituales para establecer un diálogo sólido sobre las contradicciones que surgen de las acciones humanas.

En este sentido, el Santo Padre, instala tres ámbitos de acción que considera prioritarios en el diálogo de la Iglesia con la sociedad: Justamente, en medio de la historia que hoy vivimos, el Papa invita a los líderes católicos a privilegiar en primer lugar, las mujeres, en cuanto pilares en la edificación de la Iglesia y la sociedad, sin olvidar que «la esperanza en Latinoamérica tiene un rostro femenino». En segundo lugar, los jóvenes, porque en ellos habita la inconformidad y rebeldía que son necesarias para promover cambios verdaderos y no meramente cosméticos. Jesucristo, eternamente joven, está presente en su sensibilidad, en la de ellos, en su rostro y en sus inquietudes. Y en tercer lugar, los más pobres y marginados. Porque en la opción preferencial por ellos, la Iglesia manifiesta su fidelidad como esposa de Cristo no menos que sobre el ámbito de la ortodoxia.



**Finalmente, nos dice el papa Francisco, la misma fe cristiana puede conducir a distintos compromisos y así debemos respetarlo, no pretendiendo ser intérpretes únicos.**

Asuntos que exigen posiciones, acciones e impactos en la conciencia de creyentes y no creyentes, y que pueblan nuestras instituciones educativas.

Lo anterior no significa en absoluto que la educación católica ha de ser neutra. Siempre la educación tiene intencionalidades implícitas o explícitas, o no sería educativa.

Intencionalidades que pasan por una antropología específica, un modelo de sociedad con dimensiones políticas, y económicas que propone y defiende un sistema de valores que le definen una axiología.

Por ello, el esfuerzo para conjugar razón y fe, si llega a ser el alma de cada una de las disciplinas, las unifica, articula y coordina, haciendo emerger en el interior mismo del saber escolar la visión cristiana del mundo y de la vida, de la cultura y de la historia. Lo cual significa que no se concibe que se pueda

anunciar el Evangelio sin que este ilumine, infunda aliento y esperanza, e inspire soluciones adecuadas a los problemas de la existencia del hombre; ni tampoco que pueda pensarse en una verdadera promoción del hombre, sin abrirlo a Dios y anunciarle a Jesucristo. Así la persona se construye en unidad existencial, o sea, asume sus responsabilidades y busca el sentido último de su vida. (Juan Pablo II, Carta "Iuvenum Patris".)

Finalmente, nos dice el papa Francisco, la misma fe cristiana puede conducir a distintos compromisos y así debemos respetarlo, no pretendiendo ser intérpretes únicos. Pero en los debates que atentan directamente contra la cristiandad, como lo es el de la defensa de la vida, es fundamental que los católicos digamos presente plenamente, y que las diversas voces se conviertan en una sola. Sobre lo demás, tenemos bastante tiempo para discutir.



2. LIDERAZGO EN LA ESCUELA CATÓLICA. DESAFÍOS DE LA ENSEÑANZA DE FRANCISCO

# 3. INNOVATIVE SCHOOL LEADERS. WHAT PROFILE AND SKILLS DOES THE FUTURE DEMAND?

By: Thomas Burnford - United States

Thursday, January 9, 2020. 8:45-9:30 a. m.

1. **The Stockdale Paradox**
2. **Creativity: Cristo Rey and Dual Language Immersion**
3. **Authenticity of the Leader**
4. **The Innovation Portfolio**
5. **Catholic – Inside and Outside**

Introduction:

- From England, President of NCEA, 1904
- USA: 6,300 Catholic Schools, elementary and secondary
- 1.8 million students and 150,000 Catholic educators
- Save taxpayers \$24 billion
- It's all about leadership: Schools with good leaders do not close!

Good Morning! My name is Tom Burnford and while I grew up in England I have spent the past 30 years in the United States working in Catholic Education, with parishes, schools

and dioceses. My work is to run the National Catholic Educational Association with our offices in Northern Virginia, but my passion, my love, is to visit some of the 6,300 Catholic schools and help them grow and thrive. And it was my great honor in November to host a meeting of the CIEC Consejo in Washington DC, and here is a picture of the Consejo at Sacred Heart Catholic school in Washington DC, a school in which the students learn in both English and Spanish. We have 1.8 million students in Catholic schools —primary and secondary— in the United States and for the most part we get no government funding for this work, which in turn means that this ministry of the Church saves taxpayers about \$24 billion a year. But one thing we know to be true is that the success of Catholic schools depends on good leader, leaders who are innovative and have skills useful for the future.

As I talk about the profile and skills that leaders need I want to touch upon five points:

- The Stockdale Paradox
- Creativity: Cristo Rey and Dual Language Immersion
- Authenticity of the Leader
- The Innovation Portfolio
- Catholic – Inside and Outside

### 1. The Stockdale Paradox

- Admiral Jim Stockdale was the highest ranking US military officer in a prisoner of war camp in Vietnam, for 8 years.
- He was Tortured 20 times.
- This is a picture of admiral Stockdale coming home and being greeted by President Jimmy Carter.
- Jim Collins, the author of the book asked him how he survived and admiral stockdale said....: How did you survive?

Quote p 85 top

When Jim Collins asked him Who didn't survive?, Stockdale answered, "The Optimists":  
Quote P 85 middle

- Stockdale goes on to say... "You must never confuse faith that you will prevail in the end —which you can never afford to lose— with the discipline to confront the most brutal facts of your current reality, whatever they might be."

This is a hard time to be Catholic: not only do many of us face persecution in some form or other for our faith by the secular culture, but we can also face persecution and opposition from different factions within the Church. It can be easy to loose home amidst the realities of clergy sexual abuse, in the times when Church leaders may not have been transparent,





and when Catholics have not done right. It can also be disheartening to see the culture around us growing ever more secular and even families of children in our schools living in ways contrary to the faith.

It is that these times that the Catholic school leader must keep in mind the reality that this is God's work and we must... "never confuse faith that you will prevail in the end — which you can never afford to lose— with the discipline to confront the most brutal facts of your current reality, whatever they might be."

So my first point is to know that the work we do is God's work, and we have been assured by the gospel that the Spirit of God is with us and therefore we know that we will, in the end prevail, but as we do our work we have to confront the brutal facts and the reality of the situation, whatever situation that is. That is important for leaders today.

## 2. Creativity: Cristo Rey and Dual Language Immersion

So on leader I want to talk about briefly, is a Jesuit priest from Chicago, Fr. John Foley, who founded the first Cristo Rey high school in the US. When Cristo Rey Jesuit High School opened under the leadership of John P. Foley, S. J. in 1996, it introduced a highly innovative integration of academic and professional experience to Catholic secondary education in the United States. Students are in classes four days a week, and then one day a week they go to work, at a company or in an office, and together five students hold down one entry level professional position and by doing this they earn their tuition. The model had immediate



appeal, first to Catholic educators across the country and soon after to prominent philanthropists. Through the talent and commitment of local communities and generous and enthusiastic support from philanthropic investors, the Cristo Rey Network has grown over the last 20 years from a single school in south Chicago to a national network of 35 schools.

During a period when traditional Catholic schools were closing at an alarming rate, the Cristo Rey Network has grown into the largest network of high schools in the country that exclusively serves low-income students. Students earn a majority of their education cost



through the Corporate Work Study Program (CWSP), which provides our schools with a sustainable revenue model that does not rely solely on tuition, traditional fundraising, or government funding. When a Cristo Rey school reaches full enrollment (400-600 students), the financial model reflects 60% of funds earned through CWSP, 30% secured through fundraising, and 10% collected from a modest family contribution (on average \$1,000 per family).

Fr. Foley created this innovative model out of a need to find a way to make Catholic education affordable to Catholic students, especially Hispanic students, who didn't have the

resources to pay tuition. What Cristo Rey and Fr. Foley have done in the United States is to show that innovation is possible, that we can re-think the way we fund Catholic schools and who those schools serve. It is so easy to think that the parish school is the only model, or an order sponsored school with high tuition. And yes, tuition assistance is an essential element of the life of all schools, but Fr. Foley knew he had to think of a funding model that went beyond tuition, tuition assistance, and so came the idea of students working on day a week.

As leaders, we have to innovate and be willing to try new things including designing schools that are different from traditional schools.

Another example of innovation came about in the development of two-way immersion schools, school, like Sacred Heart in Washington DC that Senor Perez and the CIEC Consejo visited in November, schools that teacher students in two languages – they don't just teach a second language, by actually educate the student in two languages.

Now this innovative way of educating students has grown so that there is a Two-Way Immersion Network for Catholic Schools (TWIN-CS) is an initiative of the Barbara and Patrick Roche Center for Catholic Education at Boston College's Lynch School of Education. This initiative, grounded in research and leadership by Boston College faculty and other university researchers from around the country, supports schools in the implementation and assessment of dual-language immersion models in Catholic school classrooms around the United States. The TWIN-CS network is composed

of principals, teachers, field mentors, parents, board members, and other leaders from Catholic schools across the country. Two-Way Immersion (TWI), recognized nationally as the most effective approach to bilingual education, blends native English speaking students with peers who are native in another language. With twenty percent of the U. S. population speaking a language other than English at home, multiple approaches to educating students with limited English proficiency exist. *Typically, these students are provided supplemental assistance focused on English language development. TWI differs from such approaches in two key ways. First, it supports bilingualism and biliteracy. English learners become fluent in both English and their native language. Second, it supports bilingualism and biliteracy for native English speakers, as well. Specifically, English language learners are not separated from their native English classmates, but instead, all students serve as language models for one another, and thus become*

*bilingual together. As such, TWI not only prepares all student participants to be bilingual and biliterate citizens in an increasingly diverse world, it deeply respects the non-English language students' identity and family culture. The Two-Way Immersion Network for Catholic Schools (TWIN-CS) will provide an opportunity for selected Catholic schools to adopt a TWI approach to bilingual service delivery.*

### 3. Authenticity of the Leader

- Confidence and Humility – a Saved Sinner
- Collaborates with those who are smarter
- Puts people first
- Reveals what they feel
- Gets things done.
- **Question:** Who is the most genuine, authentic leaders you know? Share with neighbor.

I have talked about the attitude of the effective leader that honestly faces difficult realities head on while at the same time absolutely



believing they will prevail, and I've given a couple of examples of an innovative leaders can make a difference. Now I want to highlight a few more traits of the successful leader in Catholic education.

Real confidence comes from humility; and humility is nothing more than knowing who we really are before God – saved sinners. All of us. In my office when things go wrong, we often get to a point where we identify the mistakes that were made, we own them, and then we say, “Well, There are only two people without sin, and one of them is Jesus, and the other is his mother. So, we are going to have problems in our work!”

But the innovative leader has to also work with, and seek out people who are smarter than they are. If you are a leader and you only hire people who know part of what you know, then you are not serving the mission of your school or diocese of order; you have to surround yourself with people smarter than you, holier than you, and work together for the sake of the mission. This gets back to the first point – real humility is the foundation of confidence, and that confidence puts the mission, not me or you, first.

A leader for the future must put people first – the Holy Father teaches us how to do this in the way he spends time with people, the way he interacts with crowds, how he stops and listens. In a school this is hard because the principal has so many people to be responsible for, with teachers, parents, and students, and it is hard to find time to listen to everyone... but the point is to lead with the understanding that as the Church teaches us every person is

created in the image and likeness of God, and therefore every person has incredible dignity and value to God, and therefore to us.

This next one is difficult for me – to reveal what I feel. I grew up in England, in an English family that was formal. My Dad was a judge, a prisoner of war, and a gentleman farmer. My Mothers family has a long and proud history in England, and one thing we did not do as a family was talk about feelings, or share feelings... in fact growing up I didn't even know what feelings were! England is pretty cold, and some say that English people themselves aren't cold; they are icy cold! So, as a teenager coming to the United States I loved how expressive the people were, how they expressed what they felt, and over time I learned to value what I feel and try to express it in a healthy way. This is an important part of leadership, and a skill that Catholic educators need to develop, especially if they did not learn it when growing up.

Technology, e-mail, texts, ipads, internet, iphones, have changed the way people relate today, not only the young but also us here. Technology has changed how much time children and adults spend playing together, how much time we spend in conversation, how we share a meal together, and certainly how we learn. Catholic schools have changed to, and are using technology in wonderful ways to enhance learning. But at the same time we must be careful not to loose the ability to have personal relationships with others and to teach our children how to have those personal relationships. And God created us with feelings, not just to protect from bad things happening,



but also so we could feel and experience love, passion, joy, pleasure, and beauty.

A successful leader in the future of Catholic education needs to be able to express what they feel, and help others do so.

**DISCUSS:** Who is the most genuine, authentic leader you know, and why? Take a minute with the person sitting next to you to just mention a couple of traits of a leader you know personally. We'll take just a few minutes to do this.

#### 4. The Innovation Portfolio

- Dedicate resources to innovation
- Pilot lots of things
- Be willing to fail
- Stop quickly
- Balance reactive and proactive

As leaders, we are responsible for adapting to the current times. The world around us is changing, and education is changing rapidly. We have new types of schools – I've mentioned a few like Cristo Rey and Dual Language Immersion, but the question for us, is what will the Catholic school of the future look like? Will most schools be parish based? How will classrooms change? How will building design change? I visited a school last year in Boise Idaho that had wide hallways with seats and couches in them, and the inside walls between the hallway and the classroom were actually garage doors that went up and down, so when the teacher wanted the students to work in groups, she raised the wall and expanded the learning space into the hallway for a portion of the class. Imagine what the future holds. And beyond this, we have to look at the rapid

growth of virtual education where students encounter their teachers through video and remote access.

We have to change; the Church has always done this, adapting to the current culture while at the same time maintaining the truth of the faith and the traditions we hold dear. But often the Church has been slow to change, very slow - which has advantages and disadvantages. But was an innovative leader I want to suggest that we develop, individually and together, an **innovation portfolio**. An innovation portfolio is a series of ideas that we think could help the ministry of Catholic education, and we are willing to try, knowing that some won't work, and some will. It is somewhat like a financial investment portfolio, a series of stocks and bonds that balance risk and stability, that is a mix of small and small, risky and safer. As a leader we need to try new things and be willing to take risks. So I want to talk a little about the innovation portfolio we are working on at NCEA, in my office. We are just starting out in this, and it was a big change from the way we used to do things which was focused more on our history over the past 110 years and the fact that we were known for doing certain things – publishing books, holding the worlds largest Catholic teacher convention, giving out awards, etc. But we realized that the rate of change is so fast that we have to try new things to serve Catholic schools. As an association supporting Catholic schools, we felt it important to change the way we operated and so we are in the process of the following actions:

We dedicated specific resources, money and people, to innovation, specially to re-

searching ideas that work in Catholic schools and seeing if they can be replicated nationally or in other schools. But more than this we are researching what is happening in other school, secular schools, to see what we can learn and what might help. We are talking more with business leaders about how to market schools and so on. The point is that for years we were so busy doing the work we had always been doing that we didn't dedicate time and resources to innovation.

And now we are piloting various programs; we are trying, for example, specialized professional learning communities of 8-10 Catholic educators who want to learn together in a very specialized way – for example, we have a group of presidents of NEW – less than 10 years old – high schools who want to use Zoom video conferencing to talk monthly and learn together and from each other; we are doing similar groups for special educators, principals of very small schools, etc. Another thing we are piloting is a structural and financial model for a small school, one with 150 students or less. In the United States we are experiencing declining enrollment and so we have a lot of schools with around 150 students, but these schools can easily say, “You know, we are really a school for 250 students but we are just have a few bad years...” withing accepting the reality – as Admiral Stockdale did – that enrollment is down and you have to adapt and adjust how you run the school and staffing because if you think you are a 250 student school and you only have 150 you will be in serious trouble. So, we are designing a model for a small school.



But if you have an innovation portfolio, you also have to be willing to stop doing things; if you try something and it doesn't work, stop it and stop it quickly. Again, the analogy to a financial investment portfolio is good – if you have a bad stock, a lot depends on how quickly you get rid of it, and if you are not willing to make hard decision to stop things that don't work,



you will loose out. In Catholic Education this is hard because every program, every project has someone who loves it and things its great, and so th1 decision fo the future leader to end things can mean hurting people's feelings.

And finally, I hope we can be leaders who choose to be proactive with innovation, and not just reactive. As leaders, we are called to assess the current environment of our school, diocese, system, and then to plan ahead and boldly lead. This means innovating, it means facing brutal realities with hope, and it means being willing to fail, which is really the only way we can succeed.

##### **5. Catholic – Inside and Outside**

CATHOLIC ON THE INSIDE: PUTTING VALUES BACK AT THE CENTER OF EDUCATION REFORM. A REPORT of the Manhattan Institute December 2019 **By Kathleen Porter-Magee** Superintendent, Partnership Schools.

In the United States we have two types of government funded school - regular state run schools that are called Public schools, and then in the past 20 year a new type of government funded school called Charter Schools; charter schools came out of the school reform movement of the 1960s and 70s and in part looked to replicate or copy what Catholic schools were doing, specifically in urban environments with low income students. In my country, Catholic schools have for generations provided a quality education to low income families in cities, and have done so in ways that public school could not. From this came the idea of Charter schools, which by the way are NOT Catholic schools because



since they are state funded they cannot teach faith at all they are secular schools, but what they did was to copy the uniform, discipline, and academics of Catholic Schools. They did this to try to imitate the success that Catholic schools had with low income families and disadvantaged students. And in many ways it worked and these 6000 or so Charter school now have reasonable performance, but not as good as Catholic schools. It should be noted however, that these Charter schools were a significant competition to Catholic schools in cities because they were free, and the point was that they looked to many parents like Catholic schools with uniforms, often plaid, strict classroom management and rigorous academics.

The article I am referring to here about this distinguishes the difference between Charter schools, and even some private schools, that have been called “Catholic on the Outside” – because they copy externals; however, the point that Kathleen Porter-Magee makes in her article is that this is not enough; in reality the secret sauce of Catholic schools is not the uniforms, not the strict classroom management but rather what she calls being “Catholic on the inside”...

It is the culture of a Catholic schools, on the inside, that makes the difference. This includes a fundamental believe in objective truth, clear values that go beyond what today’s culture purports, habits and values that manifest the happiness that comes from choosing to do good, and a pursuit of knowledge for its own sake, and an emphasis on freedom, freedom of the students to choose right or wrong,

and knowing that all people are truly free to choose how they act and therefore the schools environment must not be overly controlled. And finally the belief and action that every student is made in the image and likeness of God, and is created to know, love and serve God in this life and the next. These things my friends we know.

I encourage you to read this article and think about what it means for a school to be Catholic on the outside, and then also Catholic on the inside. As we walk through schools and visit classrooms, which I imagine happens thousands of times a year just with those in this room today, I know you know and feel when and where Catholic schools have a discrepancy between being Catholic on the outside and on the inside; and we all know that wonderful feeling of visiting a school where there is a complete integration between what you see and what you feel, a truly Catholic learning environment and an ecclesial community built on love.

And so my final point is extrapolate this idea of Catholic on the outside and on the inside to our leaders, and indeed to ourselves. The innovative Catholic school leader of the future has to be truly integrated on the outside and the inside. And this has to do with love, with knowing we are loved by God deeply and actively living our personal relationship with him in the Church; for as yesterday’s first reading said, “There is no fear in love, but perfect love drives out fear.” And it is out of this love that we can truly be Innovative Catholic school leaders for the future.

Thank you very much.



# 4. LIDERAZGO Y CALIDAD EDUCATIVA

Luiz Fernando Klein, S. J.

## Introducción

Vengo con mucho ánimo y esperanza a participar y contribuir en este 26 congreso de la CIEC y felicito al Secretario Ejecutivo, Oscar Sayago, y a todos los que se empeñaron en el montaje de este evento de tan grande importancia.

Traigo de parte de la *Conferencia de Provincias Jesuitas de América Latina*, de la cual soy Secretario y Delegado de educación, el testimonio de profunda sintonía y las oraciones permanentes por tantos países de nuestro continente —como nuestro anfitrión— que vienen sufriendo opresión y violencia hasta el límite. Dentro de este tiempo que me corresponde les invito ahora a ponernos en pie para un minuto de silencio por las víctimas de estos abusos.

El tema central de este congreso presenta tres conceptos —liderazgo, comunicación y marketing— que requieren una clarificación y nuestra toma de posición, pues suelen ser interpretados y abusados por otros intereses educativos no solo diferentes, sino contrarios a la educación católica que perseguimos. Estos temas son importantes, también, porque demuestran semejanza con reiterados pronunciamientos del papa Francisco al respecto. Una vez clarificada y asumida, esta tríada conceptual puede revitalizar nuestros centros educativos.

Pensando ofrecer una contribución que sea útil para nuestro peregrinar educativo, decidí dejar para la extensa bibliografía las definiciones, distinciones y categorizaciones sobre liderazgo y calidad y ofrecer otros indicadores sobre estos conceptos aplicándolos a la arena educativa.

## Liderazgo educativo

El sentido común y el hablar popular suelen reducir el concepto de líder a alguien que escapa de la normalidad de los seres mortales, es famoso, tiene su imagen vehiculada constantemente por los medios sociales, es carismático, agraciado con dotes especiales y por consiguiente es inalcanzable e inimitable.

El *Diccionario de la Real Academia Española* señala dos significados para líder y tres para liderazgo. Líder es 1) La persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad; 2) Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva. Para liderazgo el diccionario considera: 1) Condición de líder; 2) Ejercicio de las actividades del líder y 3) Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Los diccionarios etimológicos indican que líder procede del verbo inglés *to lead*, que sig-

nifica conducir, dirigir, ir o llevar adelante, y el sufijo *er* designa el agente, aquel que hace la acción.

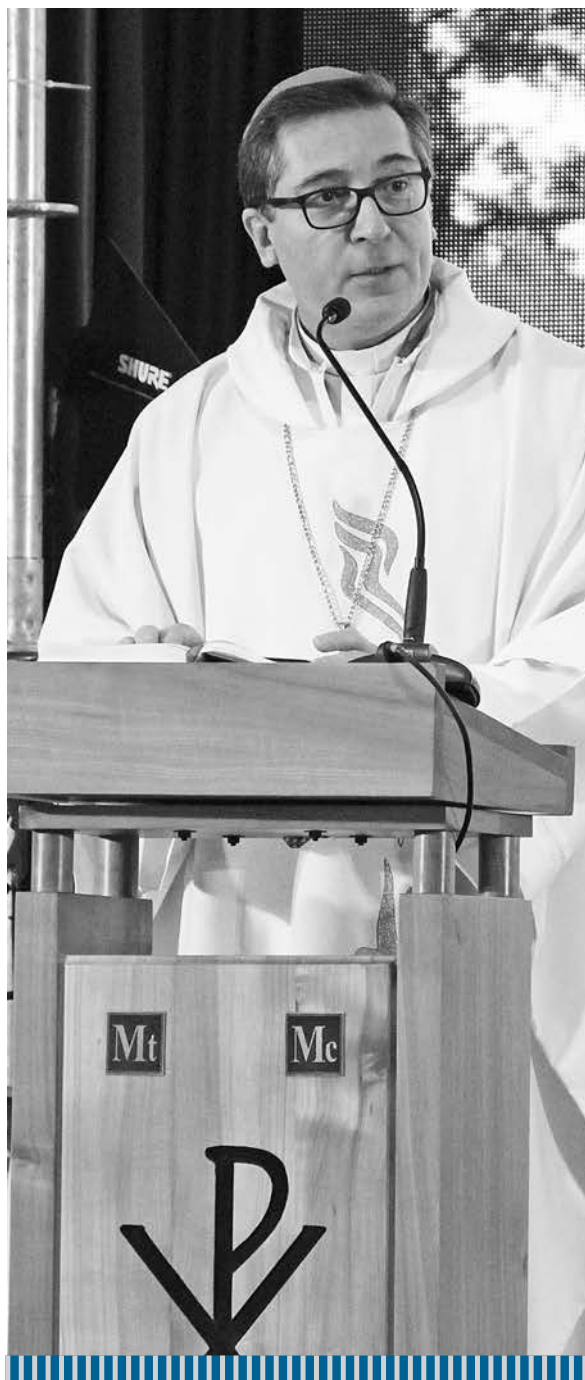
Defiendo que liderazgo educativo es la capacidad de un miembro, de un colectivo o de la escuela como tal en contagiar a otros con una amplia visión y ardor pedagógico de modo a recibir su adhesión y seguimiento para alcanzar los objetivos del centro donde actúan.

Se trata de una capacidad, no necesaria o exclusivamente innata, como defienden algunos autores, sino perfectible a través de procesos educativos. Howard Gardner defendió que toda persona es inteligente y puede afilar cada uno de los ocho tipos de inteligencia. En el campo educativo defiendo que

todos pueden —o mejor— ¡deben ser líderes, siendo posible afilar cada uno de sus rasgos! El fundamento teológico se encuentra en el bautismo cristiano, que constituye la persona como sacerdote, profeta y rey, funciones que en su ejercicio manifiestan liderazgo.

Todos pueden ser líderes también por fuerza de la vocación pedagógica, que es llamamiento a conducir, a dirigir, a ir o llevar adelante, a guiar a otros para el objetivo pretendido. El *Documento de Aparecida* subentiende el liderazgo al hablar de la vocación de los bautizados para ser discípulos y misioneros. Uno puede tener más o menos cualidades para liderar, pero nadie puede sustraerse al llamamiento para ser conductor de alguien o de un grupo para el bien.





El líder educativo no solamente proclama o transmite, sino que contagia, estimula otros con su amplia visión y el ardor por la causa de la educación. Con sus cualidades humanas y profesionales el líder educativo se reviste de condiciones para convencer y suscitar no solamente una aceptación, sino más que eso: la adhesión y el seguimiento. El líder educativo manifiesta haber captado bien lo que explicaba San Pablo a su discípulo Timoteo: *Dios no nos dio un espíritu de timidez, sino un espíritu de fortaleza, de amor y de buen juicio* (2Tim 1,7).

El líder educativo tiene autoridad, no necesariamente el poder. Autoridad, proviene del verbo latino *augére*, que es la capacidad de promover autores, de hacer crecer, no dominar, de ayudar a las personas a reconocer sus potencialidades y desarrollarlas para su bienestar y el de la sociedad.

De una u otra manera y grado, todos tenemos alguien que adhiere a nuestra visión y ardor y de cierto modo nos sigue. El liderazgo verdadero no depende del número de aquellos que lo sigan, sino de su ejercicio. No hay un solo tipo de liderazgo. Podemos ser líderes en determinados temas, campos o situaciones y ser liderados en otros.

El liderazgo educativo lo puede ejercer una persona, no necesaria ni exclusivamente la autoridad o el gestor, y/o un grupo de cualquier segmento de la comunidad educativa, y/o todo el centro educativo. Urge romper la comprensión de que el liderazgo se restringe a una sola persona, y que sea ella la encargada de un puesto de dirección. Liderazgo educativo no necesariamente es sinónimo de gestión. Algunos autores distinguen que la gestión trata de

administrar lo presente mientras que el liderazgo está centrado en el futuro. Peter Senge, en los años 90, revolucionó la teoría de la gestión al proponer a las escuelas como organización que aprende el concepto de liderazgo compartido, que rompía con el estilo vigente.

El resultado del liderazgo educativo es que uno no se queda en el limbo de las ideas o de las conjeturas, sino que llega a las concreciones, logrando, obteniendo, conquistando los objetivos anhelados para la educación: la optimización de las personas, igual o más que el propio maestro.

### **Calidad educativa**

¿Cuál sería el concepto de calidad educativa?

También sobre este concepto se encuentran malentendidos, sobre todo en la opinión pública y en muchas familias de los alumnos. Para ellos, la calidad educativa se restringe a la tecnología moderna de los equipos didácticos, o a sofisticación de los espacios de la escuela, o a la intensidad del curso de inglés, o a determinado lugar en el 'ranking' nacional de evaluación de los centros educativos.

El *Diccionario de la Real Academia Española* apunta 10 entradas para el concepto de calidad. Seleccione las tres primeras: 1) Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor; 2) Buena calidad, superioridad o excelencia y 3) Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.

¿Qué solemos entender cuando decimos que un producto o servicio es de calidad? Es aquel que atiende a sus objetivos, que funciona o se desempeña adecuadamente.

Es algo bien hecho, bien construido, establecido con precisión, sin que cualquier elemento esté en desacuerdo con su armonía.

Defiendo que calidad educativa es un conjunto de propiedades de un centro educativo que corresponden lo más posible a aquello a que él se propone. Se trata de un conjunto de propiedades, no de rasgos aislados y fragmentarios del centro educativo. La selectividad de aspectos sobre la cual trabajan los 'rankings' suele diseminar una idea muy distorsionada de nuestros colegios.

**El líder educativo  
tiene autoridad, no  
necesariamente el poder.  
Autoridad, proviene del  
verbo latino *augere*, que es  
la capacidad de promover  
autores, de hacer crecer,  
no dominar.**

La calidad no puede ser absolutizada, ella debe ser relativizada —¡lo que no quita su importancia!— a las condiciones de posibilidad, de acuerdo con el contexto y a los recursos del centro educativo. La calidad es lo máximo que un producto o un servicio puede alcanzar. Un centro educativo en la periferia que aplica todo lo que puede presenta una calidad mayor incomparable con el centro de una zona urbana

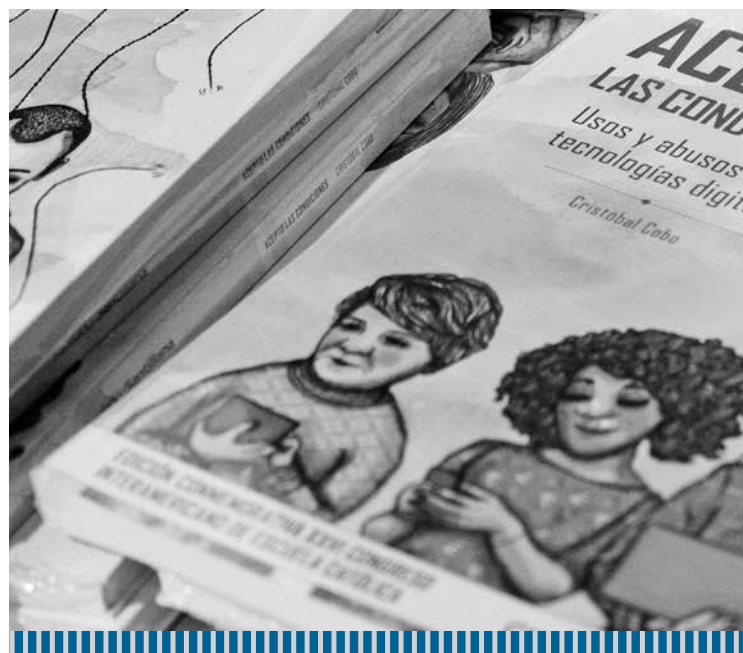


que dispone de recursos abundantes y sofisticados. Por lo tanto, en la educación el criterio de referencia no puede ser comparativo y mucho menos competitivo, debe ser de equidad.

Desde hace algunos años, debido a cierta visión ‘mesiánica’ y restrictiva de los ‘rankings’, la calidad educativa viene volviéndose un factor de autorreferencia y discriminación. El conjunto de propiedades del centro educativo debe corresponder lo más posible a aquello que se propone. Lo que se propone son los objetivos de la escuela católica como vienen siendo declarados desde el Concilio Vaticano II por el documento *Gravissimum Educationis*, por una serie de documentos recientes presentados por la Congregación de Educación Católica y por el magisterio de la Iglesia. Decía el documento conciliar que *la verdadera educación se propone la formación de la persona humana en orden a su fin último y al bien de las varias sociedades, de las que el hombre es miembro y de cuyas responsabilidades deberá tomar parte una vez llegado a la madurez* (n. 1). Doble fin de la educación, por lo tanto, formación de la persona y bien de las sociedades.

Al denominarse ‘católico’, el centro educativo confiesa estar abierto y ser inclusivo —y no cerrado en sus propios muros— a todo lo que promueva y haga crecer a la humanidad. El centro educativo se pone con las ‘antenas prendidas’ para captar, interpretar y asumir los ‘signos de los tiempos’, *a la luz del Espíritu Santo, para ponerse al servicio del Reino*, como dice el Documento de Aparecida (n. 33, 1.1).

Por lo tanto, entiendo que la calidad de un centro educativo católico hoy en las Américas puede ser reconocida por su determinación en



seis aspectos: 1) Rediseñar su estructura y funcionamiento, 2) Defender el medioambiente, oponiendo resistencia a su devastación, 3) Colaborar para la formación de la conciencia y actuación ciudadanas, 4) Empeñarse en el cuidado de los migrantes, abusados, discriminados y descartados de todo tipo, 5) Intensificar la formación para la trascendencia y 6) Promover el derecho universal a una educación de calidad.

### **Rediseñar los centros educativos**

El primer rasgo para medir la calidad del centro educativo es su empeño para rediseñarse a sí mismo de acuerdo con las características del alumnado y del mundo cambiante en el cual vivimos.

Mucho se habla y trabaja hoy día sobre las innovaciones educativas. Se nota en diversos lugares que, a pesar de la buena voluntad de



sus autores, se practica una innovación meramente mimética, que va en la onda de la moda, por haber oído decir, para lucirse de moderno, para no perder alumnos... Son innovaciones que muchas veces no tienen bien clara la meta, por eso se confunden y se desgastan en la marcha y se frustran en los resultados. En muchos sitios se elaboran y aplican innovaciones de cuño únicamente didáctico-tecnológico, dentro del salón de clase, dándole alguna variedad al aula. Objetivamente muchas innovaciones corren el riesgo de parecer a 'maquillajes pedagógicos', pues no tocan el corazón de la cuestión, que es el modelo organizacional. Se está ¡poniendo nuevo en un paño viejo! (Mt 9,16).

El Documento de Aparecida denunciaba que *las nuevas reformas educacionales de nuestro continente, impulsadas para adaptarse a las nuevas*

*exigencias que se van creando con el cambio global, aparecen centradas prevalentemente en la adquisición de conocimientos y habilidades, y denotan un claro reduccionismo antropológico, ya que conciben la educación preponderantemente en función de la producción, la competitividad y el mercado* (n. 328).

En la 4.<sup>a</sup> Revolución industrial en la cual nos hemos adentrado, lo que está en juego no es mejorar el aula, ¡sino rediseñar la escuela! Por consiguiente, hay que promover una disrupción de su organización, del currículo, del modo de aprender y enseñar, de la composición de grupos de alumnos, de los horarios de trabajo, de las relaciones entre sus segmentos, de la gestión, etc. No es añadiendo algunas variantes al aula que el centro educativo va a ser rediseñado y a alcanzar sus objetivos.

Hay que tener el coraje de declarar que la escuela actual no resiste un parche nuevo, pues cumplió su misión para un mundo que ya pasó. Cambió el modo de aprender y, por consiguiente, de enseñar. Los alumnos actuales de nuestras escuelas son el final de la *Generación Z*, y los nacidos a partir de 2010 son de la *Generación Alpha*, los llamados 'nativos digitales'. Estos ven al mundo de otro modo, a través de la tecnología de sus computadores y smartphones, que están en constante conexión y constituyen su estilo de vida. El aprendizaje hoy no tolera la pasividad, la mera receptividad, sino que exige del alumno motivarse, involucrarse, 'quemar las neuronas' para contextualizar, experimentar, descubrir el significado, sacar conclusiones, evaluar y aplicar el conocimiento que va construyendo.

Se trata, por lo tanto, de osar diseñar una escuela que atienda al estudiante del siglo XXI,

con su manera de pensar, razonar, relacionarse. Es una formación no para concentrarse en el pasado y almacenar informaciones, sino para desarrollar capacidades y habilidades para un futuro imprevisible, en constante cambio. Algunos autores denominan mundo VUCA a este en que vivimos, con cuatro características: *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* y *Ambiguity*. Todo se muestra fluido, incierto, complejo y ambiguo. ¡Educar hoy es capacitar no instruir; es empoderar, no adoctrinar; es buscar la aplicación, no la mera información!



Escuela católica de calidad es aquella que, investigando el mundo de los estudiantes, se empeña al máximo para poder ofrecerles una formación contemporánea, de acuerdo con sus necesidades y realización, ¡una educación que tenga la persona en el centro!

### **Defender el medioambiente, oponiendo resistencia a su devastación**

Otro indicador de calidad de la escuela católica en el continente americano hoy es su determinación para cuidar con osadía y creatividad la casa común, pero también de oponer resistencia a la destrucción que se practica contra el medioambiente.

La *Carta Encíclica Laudato Si* del papa Francisco, y el reciente *Sínodo sobre la Amazonía*, muestran el cuidado de la casa común como un tema prioritario para la agenda escolar. No se trata de un tema de información ocasional, sino de investigación habitual, en orden a provocar un cambio de cultura, de mentalidad, de actuación. Ya es algo enseñar a conocer y a lamentar las diversas e innumerables agresiones que la sociedad —¡y con la complicidad de cada uno de nosotros!— practica contra el medioambiente; o de hacer campañas para economizar el uso del agua y de la energía y el hacer un descarte selectivo de la basura, ¡pero eso no basta! Urge una ‘conversión ecológica’, que lleve a las personas a reflexionar en profundidad sobre sus causas, a concluir que la crisis ambiental es una crisis social, a tomar posición y actuar contra eso. ¡Todos somos guardianes de la obra de Dios, acabó de decirnos con firmeza el Sínodo de Amazonía! (n. 74).

La activista sueca Greta Thunberg, de 16 años, fuertemente criticada por los medios más comprometidos con el 'status quo', es un ejemplo de capacidad de movilización a partir de un gesto que al principio no prometía alcanzar una repercusión mundial.

### **Colaborar para la formación de la conciencia y actuación ciudadanas**

La situación actual de América Latina no nos deja de interpelar por el fracaso de la democracia que venimos verificando en la mayoría de nuestros países. No se trata de algo momentáneo o casual, sino de una cultura de la casi totalidad de los políticos que no consideran el bien común y se apegan a su cargo electivo por meros y tacaños intereses.

En nuestros pueblos las manifestaciones masivas que se vienen diseminando, significan un clamor de indignación sofocada. Datos de la CEPAL revelan que 185 millones de personas en el continente está debajo de la línea de pobreza, siendo 66 millones en extrema pobreza y se prevé un aumento de estos índices.

¡La democracia representativa está profundamente agredida en nuestro continente, y precisamente por políticos que fueron elegidos por nosotros! ¡No sabemos votar, como tampoco sabemos cobrar la actuación de los representantes que hemos elegido! ¡Nunca la escuela nos enseñó a votar! Cuando se aproximan las elecciones no estamos habituados a primero discernir sobre los problemas que amenazan o impiden las condiciones de vida digna para todos, sino que tendemos a buscar nombre y número de candidatos, ignorando si tendrán condiciones de resolver los males percibidos. Y los pocos de nosotros que intentan

**Urge una 'conversión ecológica', que lleve a las personas a reflexionar en profundidad sobre sus causas, a concluir que la crisis ambiental es una crisis social, a tomar posición y actuar contra eso.**

realizar un discernimiento electoral con frecuencia cambian pronto y servilmente su opción delante de las encuestas electorales.

Urge una educación para la ciudadanía, para la militancia, para el compromiso político, que es la suprema forma de caridad, ya nos decía el Santo Papa, Pablo VI, *Quien desprecia la política se deja gobernar por quien la aprecia*, decía el dominico brasileño, Fray Betto. Hace falta romper el círculo perverso que induce a las personas a no acercarse a la política porque se la considera 'cosa sucia'.

La conciencia ciudadana amplía su mirada, dilata su corazón para acoger el diferente por opción, no por resignación. Esa conciencia podrá ser un elemento importante para coser el *Pacto Educativo* que está roto entre familia, escuela, patria y cultura.

¡La escuela católica existe para formar líderes, no meros ciudadanos! Es una escuela de líderes indignados con todos los atropellos a la ética pública, dispuestos a lo que recomendaba San Pablo a los Romanos, *a no seguir*



la corriente del mundo en que vivimos, sino más bien transformándose a partir de su renovación interior (Rom 12,1).

Un test de calidad para la escuela católica en el continente será su capacidad de organizarse y vivir internamente de modo tan democrático que su clima habitual y las relaciones entre sus diversos segmentos sean una anticipación de la sociedad democrática que se quiere construir.

**Hay que revertir la cultura del descarte humano, como viene insistiendo el papa Francisco, para asumir la cultura de la inclusión y de la promoción de la dignidad humana.**

### **Empeñarse en el cuidado de los pobres, migrantes, discriminados y descartados de todo tipo**

América vive hoy un intenso movimiento de migrantes, desplazados y refugiados por fuerza sobre todo de gobiernos autoritarios, opresores y corruptos que inviabilizan las condiciones elementales para una vida digna.

En los países de América Latina y el Caribe viven alrededor de 9 millones de migrantes, en su mayoría procedentes de los diversos países de la región. El flujo migratorio más expresivo en el continente consta de 4.700 millones de

venezolanos que se van dispersando. Además, preocupa el flujo en Centroamérica, en Honduras, El Salvador, Guatemala y Nicaragua y en Haití.

La escuela, por ser católica, tiene una mirada de compasión para la multitud de seres humanos a su alrededor que vienen siendo literalmente descartados del juego de la vida. Como ellos no tienen nada, por eso no son, no viven, se arrastran, tercamente, en busca de brechas de salvación.

Hay que revertir la cultura del descarte humano, como viene insistiendo el papa Francisco, para asumir la cultura de la inclusión y de la promoción de la dignidad humana. Como la escuela católica es una *escuela en salida*, para glosar el mismo Papa, ella no se contenta con vivir hacia adentro de sus muros, sino que trata de discernir cómo incluir esa realidad en lo cotidiano de su programación, de modo que no sea un tema externo, a ser enfrentado con una campaña momentánea. Se trata de practicar el 'humanismo solidario'.

Indicador de calidad de la escuela católica hoy es comprobar que tanto los diversos segmentos de la comunidad educativa —directores, educadores, colaboradores, alumnos, familias y antiguos alumnos— demuestran creatividad para acoger las 'masas sobrantes' en las Américas. Es encomiable la determinación de muchas escuelas católicas en el continente que vienen incorporando en sus comunidades educativas alumnos, educadores y funcionarios migrantes.

Sin embargo, señal de calidad de la escuela católica es también llevar a su comunidad educativa a ir más allá de experiencias de contacto,

solidaridad o de servicio junto a los excluidos. Un paso más determinante será cuestionar la estructura que conforma la sociedad actual e ir gestando, en la rutina educativa cotidiana, un nuevo modelo de sociedad. Lo deseable sería no la sociedad de satisfacciones materiales ilimitadas, sino la sociedad justa, donde nadie esté impedido de realizarse por el trabajo y de acceder a los bienes indispensables para una vida digna.

### **Promover el derecho universal a una educación de calidad**

La innovación educativa es el tema presente, con diversos acentos, en la agenda de la educación en todo el mundo. Sin embargo, ella no puede olvidarse del dicho popular *el bien es bueno cuando lo es para todos*.

Cuando la escuela católica de las Américas se depara hoy día con la realidad de 263 millones de niños y adolescentes en el mundo fuera de la escuela y 758 millones de adultos que no saben leer ni escribir, no puede quedarse apenas aturdida. Ella siente que urge descubrir medios para hacer oír su rechazo vigoroso contra la inoperancia del sistema educativo en tantos países, el fracaso de los resultados del aprendizaje, la degradación de la clase docente y la falta de políticas públicas que desbloqueen el acceso a la escuela para los más necesitados.

La realidad interpela a la escuela católica, que es formadora de opinión, en ámbito interno y hacia afuera, para la sociedad, a movilizar los segmentos de su comunidad educativa a batallar por el derecho de todos a educación de calidad. Se trata de la educación para todos, sin cualquier discriminación de nivel





social, económico, cultural, religioso y de situación moral.

Uno de los indicadores de la calidad educativa de la escuela católica en el continente americano estaría en asegurar en su agenda el tema del derecho universal a una educación de calidad y a desarrollar un trabajo en red, asociándose a personas y entidades que están luchando por esta causa. A título de ejemplo: el movimiento *Educación para todos* y la *Agenda 2030*, de la UNESCO, la *Campaña Mundial por la Educación*; el *Fórum Mundial de Educación*; la CLADE (*Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación*). Están en marcha tres campañas estimuladas por los jesuitas: DUEC (*Derecho Universal a una educación de calidad*), tema también de un taller en este congreso, la campaña *La Silla Roja*, para fomentar la concientización sobre el tema, y la campaña *Derecho a la Educación. Derecho a la Esperanza*, del GIAN (Global Ignatian Advocacy Network).

### **Intensificar la formación para la trascendencia**

Uno de los grandes y muchas veces seductores llamamientos del mundo contemporáneo es el antropocentrismo, y por consiguiente a la inmanencia, al presente, a lo cotidiano, a este momento y al desprecio por la trascendencia, por la religión y la espiritualidad. Una vez que todo ser humano trae una dimensión religiosa que debe ser explicitada, formada y asumida, la escuela, porque es católica, busca ofrecer una formación integral o multidimensional a sus alumnos.

En el Congreso Mundial de Educación Católica, realizado en Roma en diciembre de 2015, el papa Francisco lamentaba la tendencia al neopositivismo reinante y afirmaba: *¡Falta la trascendencia! La mayor crisis de la educación, para que sea cristiana, es este cierre a lo trascendente. Estamos cerrados a la trascendencia.*

*Educuar cristianamente*, decía el papa Francisco en esa ocasión, *no es solo hacer una catequesis: esta es una parte. No es hacer proselitismo, nunca hagan proselitismo en las escuelas. ¡Nunca! Educar cristianamente es llevar adelante a los jóvenes, a los niños, en los valores humanos en toda la realidad, y una de estas realidades es la trascendencia.*

La escuela católica de calidad no puede restringir su celo a los miembros católicos de la comunidad educativa. Una vez que ser católico significa ser ecuménico, el centro educativo, rechazando cualquier actitud apologética o proselitista, va a incentivar a los miembros de la comunidad educativa, joven o adulto, a hacer su opción religiosa con conciencia y libertad y a vivirla con coherencia.

Un importante indicador de calidad de la escuela católica en las Américas hoy sería el testimonio de su vivencia de una fe católica esclarecida, eclesial y comprometida, en alianza con otros credos, en diálogo y colaboración con las diversas opciones religiosas. Ciertamente ese sería un antídoto poderoso contra el fundamentalismo y las polarizaciones que se difunden hoy en nuestro continente.

### **Conclusión**

Establecidos los conceptos, ¿cuáles serían las atribuciones del líder en busca de la calidad educativa en la escuela católica de las Américas hoy?

El líder educativo es llamado a ser promotor de la calidad del centro educativo, no de modo jerárquico y solitario, sino conectado con sus pares, fomentando las comunidades de liderazgo. ¡De esa forma, las personas podrán experimentarse corresponsales, más que colaboradoras!

Gracias a su amplitud de visión, es tarea importante del líder educativo, alentar a las personas —directores, profesores, alumnos, empleados— de la comunidad educativa a ayudarse mutuamente a reconocer sus propias semillas de liderazgo y a desarrollarlas.

El líder educativo, personal, colectivo o institucional será un promotor eficiente junto a la comunidad educativa para que ella no se agache delante de la intemperie ética que la desafía en este mundo y en esta hora, sino practique, de cabeza erguida la ‘globalización de la esperanza’. ¡La fe cristiana lleva a eso!

Concluyo este aporte evocando un santo de esta tierra, san Alberto Hurtado, que buscaba mucho la calidad educativa y decía: *El que no piensa en grande, en función de todos los hombres, está perdido de antemano. Algunos te dirán: ¡cuidado con el orgullo...! ¿Por qué pensar tan grande? Pero no hay peligro: mientras mayor es la tarea, más chico se siente uno. Vale más tener la humildad de emprender grandes tareas con peligro de fracasar, que el orgullo de querer tener éxito achicándose.*

**La mayor crisis de la educación, para que sea cristiana, es este cierre a lo trascendente. Estamos cerrados a la trascendencia.**



# 5. DÍMELO EN CRISTIANO. LA COMUNICACIÓN EN LA IGLESIA

**Jesús Bastante Liébana.**

**Periodista, redactor jefe de Religión Digital**

## **Y el Verbo se hizo noticia...**

“Y les dijo: Id por todo el mundo y predicad el evangelio a toda criatura” (Marcos 16,15). Y el Verbo se hizo carne, en la figura de Jesús de Nazaret. Y el hombre se hizo famoso e hizo llegar su mensaje de amor, solidaridad y alegría a todos los rincones de Judea, Samaria, a todo Israel, y llegó a los oídos de los poderosos y fariseos, quienes pusieron el grito en el cielo. Y fue traicionado por sus amigos y salpicado de odio, dolor y muerte en cruz. Y el Verbo resucitó y se hizo noticia, Buena Noticia... y fue cuando pidió a sus discípulos llevar el anuncio a todos los rincones de la Tierra... y ahí entramos nosotros.

## **Cristianos: profetas y altavoces**

El cristianismo, más que una religión, es un sistema de valores, un modo de vida. Un camino, el de los seguidores de Jesús, que nos obliga a dar noticia de su vida, su muerte y su Resurrección. De su ejemplo. Estamos llamados, pues, a ser profetas de la buena ventura, altavoces de la vida, las Bienaventuranzas y la alegría de creer.

## **Comunión, comunicación y comunidad**

No puede existir comunión sin comunicación. No se puede anunciar el Evangelio sin el “otro”, nuestro interlocutor, el que está enfrente, ya sea en casa, en la escuela, en el trabajo o en la calle, en nuestro ámbito profesional o relacional. La Buena Noticia de Jesús es una historia de amor y como tal debe ser contada, vivida y compartida. Y comprendida. De ahí la importancia del “otro”, de su capacidad de escuchar, del idioma en que hable, del modo en que pueda entender. Comunión, comunicación... y comunidad, otro término de la misma rama. Sin comunidad es imposible transmitir la Palabra, crear comunión.

## **Comunicar en el hoy y el ahora**

No lo digo yo. Lo dice el papa Francisco: “Quiero insistir en algo que parece evidente pero que no siempre es tenido en cuenta: el texto bíblico que estudiamos tiene dos mil o tres mil años, su lenguaje es muy distinto al que utilizamos ahora. Por más que nos parezca entender las palabras, que están traducidas a nuestra lengua, eso no significa que comprendamos correctamente cuánto quería expresar el escritor sagrado”.

¿Quién comunica? TODOS

“Todo el pueblo de Dios anuncia el Evangelio”, señala el Papa. A través de los medios de comunicación, la escuela, el púlpito, el trabajo, las relaciones sociales, la familia y, también, en el interior de la Iglesia. Porque, en ocasiones, sucede que somos los “cristianos” los que más necesidad tenemos de escuchar y de entender la Buena Noticia del mensaje de Jesús de Nazaret.

### **Un mensaje propositivo**

Hay que procurar que el mensaje sea propositivo, atractivo, decente, que no chirríe, que no oscurezca, que no dé miedo.

El mensaje de Cristo no es de condena, sino de salvación; no es de poder, sino de servicio; no es de prohibición, sino de propuesta; no es de lágrimas, sino de alegría. La Buena Noticia no es la muerte, sino la Resurrección.

“¿Qué significa evangelizar? Dar testimonio, con alegría y sencillez, de lo que somos y creemos”, sostiene el papa Francisco. Con todos los medios a nuestro alcance, desde el papiro a las nuevas tecnologías. Desde el mural al “selfie”.

### **Los mandamientos de la comunicación en y desde la Iglesia**

¿Qué características debe tener un director de comunicación en y desde la Iglesia? Nos atrevemos a hacer algunas apreciaciones, a modo de decálogo: Los Mandamientos de la Comunicación Eclesial. Tomado de unas ideas de M<sup>a</sup> Ángeles López.

**1. Accesibilidad:** muchas veces, los periodistas no saben a quién dirigirse para recabar información. Los gabinetes de prensa no



existen, o son un teléfono y una dirección de correo. A veces, todavía, se limitan a un número de fax. ¿Quién hay detrás? ¿Cómo es su voz, el color de sus ojos? ¿Es hombre o mujer, sacerdote, religiosa, laico, consagrado...? Al igual que en la vida, en las relaciones entre un



gabinete de prensa y los periodistas se tiene que dar un proceso comunicativo basado en el conocimiento, la interrelación.

Ha de existir un vínculo, por pequeño que sea, entre informador y su interlocutor. En caso contrario, estamos perdidos. Una persona a la que los medios conozcan por su nombre, con un teléfono móvil donde estar localizable a cualquier hora —no teman, los periodistas no van a publicar su número ni van a gastar bromas de madrugada— y que esté interesado por el trabajo que se realiza desde el otro lado. Solo saltando la trinchera acabaremos con ella.

**2. Agilidad:** estamos en plena era de Internet, donde la noticia se queda vieja en cuestión de minutos, donde a cada rato se necesitan nuevos datos. Probablemente se trate de una realidad enfermiza, pero no deja por ello de ser verdad. Los medios necesitan que alguien satisfaga sus preguntas en el menor tiempo posible. Ya no sirve aquello de que si no te cogen el teléfono —y por ende, no puedes conseguir la “otra” versión— la información no puede salir.

Es imprescindible, por ello, trabajar por mejorar la agilidad. Y eso solo se consigue cuando desde la dirección de diócesis, congregaciones o asociaciones dotan de la suficiente autonomía y libertad a sus responsables de comunicación. Si nos fiamos del portavoz, lo hacemos para que sea la voz, la imagen, de la institución. No se puede consultar con los superiores a cada paso que se da, o a cada pregunta que se formula. Agilidad supone, también, ganar en libertad, autonomía y frescura.

**3. Transparencia:** no vale —ya no vale— informar solo de aquellos temas que nos gustan o nos convienen. Evidentemente, los gabinetes de comunicación han de tener entre sus objetivos promover la imagen de la institución y sus ideas y proyectos madre, pero su trabajo no puede quedarse ahí. Muchas veces, el teléfono suena, o se recibe un correo electrónico, y las preguntas no giran en torno a tal o cual plan pastoral, o a cifras de asistencia a misa, primeras comuniones o integrantes de una determinada orden religiosa.

Debemos tener respuestas también para aquellos temas que no nos gustan, incluso aquellos que nos incomodan. Lo hemos vivido, desgraciadamente, en casos como la pederastia o escándalos financieros. La estrategia del avestruz no funciona, y siempre es mejor una respuesta rápida, aunque sea incompleta, que las fuentes oficiosas o clandestinas. En caso contrario, nos encontramos con la obligatoriedad de salir a posteriori y a la defensiva. Hay que entender que la comunicación comprende hablar, decir lo que se sabe, no jugar a ocultar o esconder informaciones que no nos interesan. Atajar esta práctica es crucial en nuestros días, y especialmente en instituciones eclesásticas que por tamaño o por historia no pueden pretender una actitud inmaculada de todos y cada uno de sus miembros, durante todos y cada uno de los momentos de su historia. Es preciso un curso urgente de “gestión de crisis”, como veremos más adelante.

**4. Hacerse entender:** es uno de los caballos de batalla del papa Francisco, y se nota en sus apariciones públicas. Al Papa se le entiende sin necesidad de haber estudiado Teo-

**El lenguaje religioso ha perdido su significado en la sociedad actual. Por eso, debemos ser capaces de encontrar palabras y expresiones propias del momento, que sin variar el contenido del mensaje, sí hagan más atractiva su forma de llegar al público**

logía o tener un máster en Derecho Canónico. Una de las obsesiones de Bergoglio respecto a los sacerdotes es que entiendan que sus homilias no están hechas para ser leídas ante un tribunal de tesis doctoral, sino ante los fieles. Algo parecido sucede con algunos gabinetes de comunicación.

Digámoslo claro: no hay quien entienda el lenguaje eclesástico. No solo por la jerga — que se las trae para el común de los mortales—, sino por lo farragoso que resulta. Unos párrafos repletos de hipérbolos, frases subordinadas hasta el infinito, que no hacen sino aburrir al personal y, a la larga, esconder el mensaje que se quiere transmitir en un velo de solemnidad rayando en lo ridículo.

Por no hablar del otro gran problema en este aspecto: el lenguaje religioso ha perdido su significado en la sociedad actual. Por eso, debemos ser capaces de encontrar palabras y expresiones propias del momento, que sin variar el contenido del mensaje, sí hagan más



atractiva su forma de llegar al público. Hoy, como en la Jerusalén del siglo I, hay que saber llamar la atención, y que te entienda todo el mundo. Así lo hizo Jesús.

**5. Nuevos tiempos, nuevos recursos:** a veces sucede que un religioso/a es nombrado presidente de su congregación, o un sacerdote obispo, y la única imagen que llega a los medios de comunicación, junto a la nota... ¡es una foto de carnet! Como dirían los clásicos, “los tiempos adelantan que es una barbaridad”, lo que implica la perentoria necesidad de una modernización en el modo de llegar a los mass media. Vídeos, links, imágenes en alta definición, presentaciones on line... La tecnología actual nos ofrece un sinfín de posibilidades, en cantidad y calidad, que hemos de saber aprovechar. En este sentido, el papa Benedicto abrió una puerta que con Francisco se ha multiplicado hasta el infinito. Y mientras tanto... ¿cuántos obispos tienen Twitter? ¿Cuántos cuelgan sus pastorales en Facebook o redes sociales? ¿Cuántos han probado a lanzar las redes en la Red? Los nuevos areópagos se nos están escapando a la carrera.

**6. Ponernos en el lugar de:** en el lugar de los medios, pero también, y sobre todo, en el de la gente que los va a leer, escuchar, ver, con los que va a interactuar. Es importante “convencer” al periodista, pero también ser sensibles de a quién va a dirigir este su trabajo. No es lo mismo escribir una noticia para un periódico comarcal que para uno nacional, para un deportivo que para un económico. También, hemos de entender que no todo lo que parece importante para la institución, lo es para la opinión pública. Me explico: el nombramiento

del general de una orden religiosa es un grandísimo acontecimiento... para la orden religiosa. Para el resto del mundo, depende. De quién es, qué dice o qué piensa.

Por eso se hace indispensable que la noticia —incluso esa noticia— no sea aséptica, sino que vaya acompañada de un buen titular, una entrevista, unas declaraciones con “chicha”... De este modo, casi aseguraríamos que el trabajo del gabinete de prensa saliera (me atrevo a decir que sin tocar una coma) en los medios.

En este punto, se hace imprescindible la presencia, al frente de los gabinetes de comunicación eclesiales, de auténticos profesionales del periodismo, que entiendan, valoren y solucionen las necesidades de los medios. Y si son creyentes, pues se sentirán mucho más identificados con la labor que se lleva a cabo.

**7. No ser “plastas”:** la transparencia, la cercanía y el estar permanentemente disponible para los medios no se debe confundir con la pesadez. Existen en nuestra Iglesia muchos gabinetes de comunicación que se han pasado de frenada, y a diario envían docenas de notas de prensa para informar de todos los acontecimientos que suceden en su diócesis o congregación. De TODOS. Da igual si el obispo se ha reunido con el presidente de su Comunidad Autónoma o si ha enviado una felicitación de cumpleaños a su hermano Julián.

No tiene sentido abrumar a los medios de comunicación con cualquier cosa. De ahí la importancia de que el profesional que se ocupe de la relación con los medios de comunicación forme parte de la estrategia de la empresa, y pueda discernir qué enviar o qué



guardar. De igual modo, habrá informaciones que solo interesen a nivel local, mientras que otras podrán ser enviadas a medios internacionales.

No todo es publicable, aunque esté bien escrito. Hay que saber elegir cuidadosamente los tiempos y los contenidos de lo que queremos transmitir para ser eficaces en nuestro trabajo. Y, también, estar a pie de calle para salir al paso de cuestiones que preocupan a la sociedad. En época de crisis, por ejemplo, la labor de Cáritas, o de los religiosos que acogen a migrantes y refugiados.

8. Usar la imaginación: sabiendo responder a las demandas de los medios, estando disponible, ofreciendo las informaciones requeridas, habremos hecho una parte de nuestro trabajo. Pero ojo, solo una parte. Debemos generar informaciones interesantes, hacer que nuestro “producto” —a fin de cuentas, el Evan-

gelio— sea atractivo, noticiable y susceptible de ser difundido. Hay que darle a la imaginación, encontrar nuevos métodos —desde los *book trailers* en el caso de las editoriales a los videochats con misioneros en el caso de las congregaciones, por poner dos ejemplos— para ofrecer ese plus que se nos exige en nuestro trabajo y nuestra vocación.

**9. Recuperar la naturalidad:** durante demasiado tiempo, y aun hoy, las instituciones de Iglesia —con honrosísimas excepciones— sufren el mal del protocolo. Todas las informaciones resultan excesivamente cargantes, artificiosas o jerarquizadas. Hay notas de prensa donde el cargo de los firmantes supera, con mucho, la información que se quiere dar. Debemos ser más naturales, más frescos, dejar a un lado el lenguaje teológico-doctrinal y enfocar la cuestión por la cercanía, la empatía y la misericordia. En esto, como en otras muchas



cosas, Francisco nos está dando una pasada por la izquierda tremebunda. Hay un lugar para la densa teología, para los conflictos doctrinales en detalle... pero no está en los medios.

**10. Perder el miedo:** a salir en los papeles, a aparecer en los medios, a participar en debates públicos, a mostrar en libertad —pero también en igualdad de condiciones— nuestras ideas ante otro interlocutor. Hay que dejar de pensar que nuestros únicos púlpitos son los de las Iglesias, donde nadie —en principio— puede discutir al que pronuncia la homilía, el discurso o la admonición. Hay que acostumbrarse, y promover, la aparición en los medios de comunicación. En los confesionales y, sobre todo, en los ajenos. Y entre ellos, cuidando especialmente a los que en principio puedan estar más alejados del Evangelio.

“Mirad cómo se aman”, decían de los primeros cristianos. Y hoy, esa frase cobra más importancia que nunca. “Mirad cómo se aman... y qué bien lo cuentan”. Hay que anun-

ciar la Buena Noticia... y también, y sobre todo, “ser” buena noticia. Presentando nuestra vida y cómo la vivimos. Así, como Jesús, es imposible que algo salga mal.

#### **Dos ejemplos a imitar y a no hacerlo**

1. Actuación del Opus Dei en el caso del Código Da Vinci.
2. La gestión de la crisis de abusos: desde Spotlight al drama de la pederastia chilena.

#### **Conclusiones: Abecedario para “hablar en cristiano”**

En esto de la comunicación no hay fórmulas mágicas, ni recetas infalibles, ni técnicas a prueba de bombas. Llegar a interrelacionarse con tu interlocutor depende, en buena medida, de las propias intenciones, pero también de ese intrigante personaje llamado «el Otro».

Para construir el «Nosotros» hace falta salir del propio yo y confiar en la persona que tenemos delante. Merece la pena intentarlo. Más bien, merece la alegría. Construir «en cristiano» supone hacerlo «en primera persona

del plural», desprenderse de uno mismo, darse y compartir, con los riesgos y los desafíos que esto supone.

Buena voluntad, profesionalidad y respeto son imprescindibles para comenzar el camino. En nuestra mochila tendremos que colocar, además, buenas dosis de paciencia, escucha, constancia y alegría. Y un hueco para el Evangelio bien grande. Y fotos de nuestra familia, nuestros amigos y compañeros de trabajo o camino de fe. Y páginas del álbum vacías para llenarlas con nuevas experiencias. Oídos abiertos y lengua renovada. Piernas dispuestas y brazos extendidos. Y con la nariz bien sonada para aspirar el aroma del mundo nuevo que ya llega. Que está llegando.

Para expresarse, indudablemente, necesitamos las palabras. Y estas están repletas de letras, que uniéndose unas con otras hacen salir un discurso. Al igual que la comunidad cristiana, cada seguidor de Jesús, por sí solo, apenas tiene significado. Pero todos y cada uno somos imprescindibles para que la Iglesia tenga un significado pleno de vida, alegría y futuro.

No hay palabras mágicas, repito, pero sí algunas que os presentamos, a modo de abecedario, para que nos ayuden a «hablar en cristiano»:

**A: de Alegría.** Fundamental para todo aquel que quiera comunicar la Buena Noticia. El mensaje de Jesús es un mensaje alegre, que esponja el corazón, que agita el alma. Que sacude todos y cada uno de los rincones de nuestro cuerpo en una enorme carcajada de vida. Hay que reír más, que nos vean alegres y

no con esa cara de vinagre que tanto asusta a nuestro papa Francisco.

**B: de Buena Noticia.** El Evangelio es esto, la Buena Noticia contada a todo hombre y mujer de todo tiempo. También a los de este aquí y este ahora. Un comunicador cristiano que se precie debe ser portador de buenas noticias, y no un profeta de desventuras; un profeta de la belleza y no un mensajero del miedo.

**C: de Corazón.** Hay que ponerle ganas, sentirlo, que salga de dentro. Si no, es imposible llevar la Palabra de Jesús a nuestra vida y comunicarla. La pasión, el gozo, el impulso de salir hacia adelante, y no tener miedo es la clave.

**D: de Donación.** Para establecer una comunicación entre iguales hay que «tirarse a la piscina», aprender a darse sin esperar recibir algo a cambio. Es la única manera de que «el Otro» confíe en la veracidad de nuestros argumentos, en la bondad de nuestro acercamiento. Dando es como se recibe, y no al contrario. No nos cansemos de ofrecer nuestro camino, que no es otro que el camino de Jesús. No nos cansemos, tampoco, de caminarlo,

**Para expresarse,  
indudablemente,  
necesitamos las palabras.  
Y estas están repletas de  
letras, que uniéndose unas  
con otras hacen salir un  
discurso.**



y de ofrecer también esa experiencia personal. Ganaremos mucho en credibilidad.

**E: de Esperanza.** No hay que perder jamás la esperanza. En este camino de la fe, y de llevar la Buena Noticia a todos los rincones, no existen los imposibles. Sí existen los fracasos, las dudas, las incomprensiones, la mala organización, los errores. Pero si creemos sabemos que nada es imposible para Dios; y si estamos convencidos de que el mensaje de Jesús es el mejor para todos, la cosa acabará funcionando. Esperanza (y otra «e», la de Espíritu).

**F: de Felicidad.** Que no deja de ser un estado del que vive con gozo su fe. Estamos llamados a ser felices, y este objetivo, como la propia vida, es un camino que se ha de recorrer sin descanso durante toda nuestra existencia. La felicidad solo se vive si se comparte, así que únicamente la podemos encontrar al lado de los demás. Y el mejor modo de encontrarnos con «el Otro», ya lo hemos dicho, es a través de la comunicación, la madre de todas las relaciones humanas.

**G: de Globalización.** Vivimos en un mundo en el que todo está conectado... excepto el ser humano. Rompamos esas barreras que nos separan, y utilicemos para ello todos los medios a nuestro alcance. Sin miedo, sin pesamientos derrotistas. Pensando en grande conseguiremos grandes cosas. Incluso, quién sabe, construir una Tierra nueva para todos.

**H: la consonante muda.** Evitemos el silencio, que mata, que te hace cómplice, que apaga como una losa los gritos de quienes sufren. Aprendamos a ser voz de los «sin voz», a romper los «silencios administrativos» en los

que desgraciadamente estamos tan acostumbrados a vivir.

**I: de Imaginación.** Transmitir la Buena Noticia del Evangelio requiere formas renovadas y atractivas. Que no nos dé miedo decorar la casa a gusto de quien nos visita, sin que ello suponga destrozarse los muros de contención ni echar abajo los cimientos. Hay que soñar, y buscar los modos más innovadores para acercar el mensaje de Jesús a todos los rincones, en todo tiempo y lugar. Quedarnos dentro de los muros de la Iglesia solo nos traerá soledad, autocomplacencia, una falsa sensación de seguridad y, como mucho, sombra en mitad del ferragosto. Pero no servirá para cumplir con nuestro deber como cristianos: hacer que la Palabra de Jesús llegue a los oídos de todos, incluso aquellos a los que la música le suena desagradable porque se han acostumbrado a escucharla con instrumentos desafinados.

**J: de Jesús.** Imprescindible. Sin Jesús de Nazaret nada es posible. Él es el Camino, la Verdad y la Vida. El ejemplo a seguir. Él, que siendo hijo de Dios, se hizo inmensamente humano, y que nos enseña a los hombres y mujeres que somos hijos de Dios. Y que tenemos los dones justos y la capacidad para hacer lo que Él nos dijo. Jesús es el espejo en el que todos los cristianos debemos mirarnos. Jesús, no sus sucedáneos ni quienes se arrojan su única representación. No seamos como la maestra de Blancanieves.

**K: de Kilo.** De las toneladas de alimentos que tiramos a diario y que podrían alimentar a los millones de personas que a diario pasan hambre en este mundo nuestro. Kilos y kilos de solidaridad que hacen mucha falta, y que son

material sin el cual resulta imposible que el mensaje de Cristo se perciba como coherente y realizable. Es precisa una «Operación Kilo» en los corazones de los seguidores de Jesús, en el interior de cada comunidad cristiana. Si creemos que el mundo tiene solución, y ponemos las bases para ello, será infinitamente más sencillo que quienes nos miren vean reflejado en nuestros rostros la mirada de Jesús.

**L: de Libertad.** No puede haber cristianos que no se sientan libres, ni Iglesia que pueda presentarse como auténtica si tiene a sus miembros atados. Dios nos hizo libres, Jesús nos quiere libres, y debemos acoger libremente el mensaje, y transmitirlo a los otros. Y saber respetar su libertad para rechazarlo. La libertad, decía el Quijote, es el mayor bien de los hombres sobre la Tierra. La libertad es lo que nos puede hacer volar con alas nuevas, y lo que nos permitirá construir un Reino de hombres y mujeres libres, y amantes del Amor.

**M: de Medios de comunicación.** Los medios de comunicación, querámoslo o no, son herramientas imprescindibles para la evangelización. Lo hemos intentado apuntar a lo largo de este breve ensayo. Si renegamos de su uso —responsable, pero ineludible— estaremos traicionando nuestro compromiso de ser transmisores de la Vida que nos ha sido dada a través del Evangelio de Jesús. Los cristianos, hoy más que nunca, estamos obligados a presentarnos ante y en los medios de comunicación con alegría, esperanza y preparación técnica. Entrando en el debate, cambiando la agenda, siendo semilla que germina y no cizaña. Llevando el riego y haciendo surcos, no portando la guadaña.

**N: de No.** Una palabra que se debe desterrar entre los seguidores de Jesús. Y especialmente en España, donde los cristianos estamos demasiado acostumbrados a prohibir antes de escuchar; imponer antes que proponer;



o negar antes que aprobar. Es mucho mejor pedir perdón que pedir permiso, dice el admirado padre Ángel, de Mensajeros de la Paz (cuya frase ha copiado el papa Francisco, por cierto). Y resulta infinitamente más saludable decir «SÍ» a decir «NO». Probad a pronunciar ambas palabras frente al espejo, y observad vuestro rictus. Hace falta una Iglesia del Sí, de la propuesta, del testimonio, del ejemplo. Hace ya tiempo que se apagaron, por fortuna, las hogueras, aunque muchos todavía no se hayan enterado.

**Ñ: de España.** Y es que la Iglesia de nuestro país tiene todavía mucho camino que recorrer para poder ser maestra en esto de comunicar la Buena Noticia al mundo de hoy. Faltan medios, voluntad, creatividad y toma de conciencia de la importancia del cometido. Y de la que nos espera si no lo acometemos con rapidez y confianza en que con Jesús todo es posible.

**O: de Oración.** El cristiano es una persona que ora, y cuya oración se convierte en un diálogo con Dios, la fuente de la que beber antes de hacerse al camino. La oración es una herramienta vital para cargar pilas, encontrar respuestas, transmitir valores y construir comunidad. «Allá donde dos o más se reúnan en mi nombre allí estaré yo», dijo el Señor. Y eso se manifiesta en la oración compartida, en los Sacramentos. Y en la vida cotidiana, en la que cada caricia, cada mano tendida, cada palabra de aliento, cada minuto de escucha, se transforman en una ofrenda al Creador.

**P: de Profesionalidad.** Dice el refrán que El infierno está lleno de buenas intenciones. Con ellas, se puede recorrer una buena parte

del camino. Pero si no tienes buen calzado, conoces la senda, te hidratas y sabes dónde y cuándo parar a descansar, lo más probable es que tengas que abandonar el camino cansado, enfermo y con los pies llenos de ampollas. Entrar en comunicación con el mundo exige, también para un cristiano, hacerlo con profesionalidad, conociendo la técnica, el lenguaje, los modos y las «armas» de ese mundo al que nos enfrentamos. Y que deja de ser adversario cuando, sabiendo quién es, advertimos que nos une mucho más de lo que nos separa. Como en el atletismo, hay que saber combinar las ganas y el impulso con la técnica y los entrenamientos.

**Q: de Qumram.** No debemos olvidar jamás las fuentes. La historia nos demuestra a diario los errores y las virtudes que jalonan la existencia humana, desde que el mundo es mundo. Conviene echar mano de vez en cuando a los libros de historia, a la experiencia de nuestros



mayores, a los métodos antiguos, para mejorar, aprender y discernir el camino correcto cuando se nos presenten dificultades, cruces y conflictos. Quien viaja y, sobre todo, quien conoce su historia, tiene mucho más difícil pensar en la dinámica de Blanco / Negro, Bueno / Malo, y entiende mucho mejor los procesos y la manera de alcanzar el fin buscado.

**R: de Resetear.** No tengamos miedo de dar marcha atrás; de reconocer los errores cuando nos equivocamos; incluso de volver a empezar, aunque sea de cero. Muchas veces, las ideas prefijadas hacen que nos equivoquemos de camino aunque todas las señales estén claras y el propio Jesús nos esté llamando apenas a dos metros de distancia. En ocasiones, es beneficioso hacer un reset en el ordenador de nuestras creencias y vivencias, revisar todo y separar el trigo de la paja. Las parábolas de Jesús son un gran ejemplo de cómo hacer nacer al «hombre nuevo». No hay que tener

**Entrar en comunicación con el mundo exige, también para un cristiano, hacerlo con profesionalidad, conociendo la técnica, el lenguaje, los modos y las «armas» de ese mundo al que nos enfrentamos.**

miedo a recomenzar, ni a llegar tarde. Hoy es siempre todavía. También para Dios.

**S: de Sufrimiento.** El camino no es fácil y estará repleto de incomprendiones, rechazo y maldad, incluso por parte de aquellos que se dicen compañeros de camino. Jesús también fue traicionado, y algunos de esos traidores estaban entre sus propios discípulos. La alegría es fundamental en el camino de la Fe, pero también lo es la prueba, el sufrimiento, la duda, esa «noche oscura» de la que nos hablan los místicos. Aquel que no ha sufrido, que no ha dudado, que jamás se ha preguntado si tal vez podría estar equivocado no sé si será cristiano, pero lo que está claro es que no es de este planeta.

**T: de Tiempo.** La virtud de la paciencia y de la constancia. Los cristianos tenemos todo el tiempo del mundo para conseguir llevar el mensaje de Jesús a todos los rincones de la Tierra. Mientras haya vida en este mundo, será una tarea inacabada. Lo cual no quiere decir







que nos tumbemos a la bartola y esperemos a que sean otros los que sigan con el trabajo. Tu tiempo es sumamente valioso ante los ojos de Dios. Así que no te aceleres, pero tampoco te distraigas. Encuentra el ritmo, síguelo y no te perderás en el camino. O, al menos, no demasiado.

**U: de Unidad.** «Te pido que todos ellos estén unidos; que como tú, Padre, estás en mí y yo en ti, también ellos estén en nosotros, para que el mundo crea que tú me enviaste» (Jn 17,21). Dios no se imagina un mundo uniforme, en el que todos vayamos cortados por el mismo patrón y pensemos exactamente lo mismo. El don de la unidad va mucho más allá: todos somos uno, porque todos somos hijos de Dios. Incluso aquellos que reniegan de él, o lo llaman de otro modo. Busquemos la unidad en la diversidad, comprendiendo que tú me completas, que yo puedo aportar algo para hacer tu vida más feliz, que construir el «Nosotros» es mucho más divertido —y mucho más útil— que hacer nuestras propias —y exclusivas— capillitas.

**V: de Valor.** Hay que ser valientes para transmitir la Buena Noticia. Arriesgarse sin convertirnos en kamikazes. Dios no quiere mártires, busca profetas, testigos, maestros, hermanos. Y hay que ser muy valiente para acercarse a quien sufre y preguntarle qué le pasa; para mostrar cuáles son los valores que mueven nuestra vida; o para rezar incluso por aquellos que nos puedan insultar. Hay que ser muy valiente para no escudarse en las dificultades, para no enterrar nuestros talentos, para proclamar a los cuatro vientos que podemos ser felices.

**X: nuestra misión ha de ser anónima,** en el sentido de no buscar la vanagloria o el provecho propios. Pero debe tener nuestros ojos, nuestra boca, latir por nuestro corazón, debe tener un rostro y un nombre. Yo soy Jesús Bastante Liébana y me siento cristiano, y tú, seas quien seas, amigo X, eres mi hermano, y mi compañero de camino. Que el desconocimiento no se transforme automáticamente en desconfianza.

**Y: la letra que más suma del abecedario.** Necesitamos sumar en esto de ser cristiano, añadir cuantas más personas, cuanto más sentimiento, mejor. Que nuestras frases siempre tengan muchas «y» y pocos «ni».

**Y Z: de Zapatos.** Que gastemos muchos en el camino de la vida y de la felicidad. Que nunca nos cansemos de caminar, hasta que las suelas se transformen en cocodrilos, los calcetines se pueblen de tomates y los pies de callos y ampollas. Un paso tras otro, tras otro y otro más. Porque nuestra vida es buscar, caminar y hacer camino. Y acompañar a otros que, descalzos o con zapatos de charol, se encuentran perdidos y no saben hacia dónde dirigir sus pasos. Jesús es un magnífico GPS, y nosotros ya estamos en camino.

Un camino en el que cabe detenerse, pero no abandonar. Así que la última letra del abecedario nos vuelve a llevar a la A: no olvides tu alegría, ni tus zapatos.



# 6. CONSTRUIR VALOR DE MARCA EN EL SECTOR EDUCATIVO

Chus Encinas

Al **marketing educativo** le hace falta... una buena campaña de marketing. ¿Por qué?:

Todavía no hemos sabido contar bien y a todos qué es y qué no es el marketing educativo (aun se percibe en muchos casos como algo lejano de la sensibilidad como educadores...).

- Muchas veces, nos enfocamos en definir y encorsetar el marketing educativo en herramientas y entregables.
- Lo aplicamos como un libro de recetas —casi mágicas— y pretendemos que “de efecto inmediato” ante situaciones, por ejemplo, como un problema de matrícula.
- Marketing educativo como el VALOR que creas como escuela, cómo lo comunicas y cómo lo entregas para lograr un beneficio para ambas partes. **El VALOR es el concepto clave en la gestión de marca.**

Dos primeras reflexiones de esta visión del marketing y, en concreto de la marca, como elemento creador de VALOR:

- **Gestionar nuestra marca es un acto de responsabilidad** hacia nuestra Misión como institución educativa, y la única manera de hacer realidad nuestra visión.

- El “**valor**” es un **concepto subjetivo**. Crear valor significa lograr mayor nivel de compromiso... mayor orgullo de pertenencia... mayor satisfacción de las familias. Todo intangible. Todo subjetivo y con fuerte componente emocional.

Estos objetivos no se logran poniendo el foco solo en el producto (“n.º de horas de inglés”, “proyectos innovación”...). El poder para lograrlo lo tiene nuestra identidad. **Y la marca es el elemento más poderoso para transmitir nuestra Identidad.**

Ejemplo de otros sectores para ilustrar esta afirmación.

Las situaciones complejas y dificultades que viven la mayoría de las instituciones / colegios hoy en día tienen que ver con el corto plazo, con un problema de falta de matrícula por ejemplo. **¿Cómo hacer convivir el marketing operativo (CP) con la gestión de la marca (el LP, lo estratégico)?**

¿Cómo gestionar la marca? Pirámide: promesa o propósito de marca // valores y posicionamiento // comunicación // productos y servicios que lo hacen tangible.

- **Promesa o propósito de marca.** Qué es y cómo se relaciona/convive con nuestra Misión y Visión. ¡Claridad estratégica! Es fundamental trabajar este propósito y eso... ¡es buena noticia para la escuela católica que adolecerá de algunas cosas... pero es pura Identidad!
- **Posicionamiento de marca.** Qué es y cómo lo debemos trabajar. (Una pista: preguntar, preguntar y preguntar...).
- **Productos y servicios** que ofrecemos como escuela... ¿es lo único que debemos manejar para hacer tangible nuestro propósito de marca y nuestro posicionamiento? ¡¡No!! ¡Ni lo único ni siquiera lo más importante!

¿Cómo y dónde **hacer tangible nuestro posicionamiento?**

- En nuestro **proyecto educativo**
- En nuestra **comunicación:** ¡la importancia del relato!
- Las **instalaciones y espacios físicos**
- Las **PERSONAS**

**No es suficiente con comunicar la identidad de marca... sino que es necesario que toda la institución gire en torno a ella.** Garantizar que toda la organización viva la marca y entienda cómo gestionarla.

El marketing ha evolucionado a lo largo de la historia para ir adaptándose a los tiempos. Pero **el gran cambio en la manera de gestionar**







**una marca**, la ola gigantesca que lo ha cambiado todo y nos ha desorientado a todas las instituciones y empresas porque nos ha cambiado las reglas del juego, ha sido **la llegada de lo digital**.

La tecnología digital le ha conferido aun más poder a la MARCA como palanca estratégica.

**La era digital ha cambiado las reglas del juego en la gestión de marcas** y todos esos cambios... ¡son buenas noticias para la escuela católica! El nuevo escenario nos favorece y nos da ventaja:

1.<sup>a</sup> buena noticia: **El paso del esquema tradicional del branding (beneficio + argumento) a un esquema** en el que el be-

neficio concreto pasa a un segundo plano. **Prima la personalidad, los atributos y la esencia.** La Identidad. ¡La escuela católica es identidad! El momento de invertir en identidad es ahora.

2.<sup>a</sup> buena noticia: **Paso del modelo de marketing transaccional al marketing relacional.** En la escuela ¡somos relación! Hay pocos servicios más duraderos en el tiempo que la vida escolar de una persona, con tanta interacción y con tanto componente emocional. Solo el entorno perfecto para el marketing relacional.

3.<sup>a</sup> buena noticia: en la era digital, la esencia del buen branding se sustenta en **“las 5 C”**: **Contenido, Confianza, Consistencia, Co-**

**herencia y Constancia.** De las cinco, el rey es el CONTENIDO. En la escuela ¡somos contenido! Entre las paredes de nuestro colegio pasan cada día miles de historias. Puro contenido para compartir.

- 4.<sup>a</sup> buena noticia: actualmente, en el 2020, la estrategia de marca más seguida es la “**experiencia de cliente**”. La escuela vive de la recomendación. La recomendación depende del recuerdo. Y el recuerdo depende de la experiencia. En la escuela ¡somos experiencia! Apliquemos el enfoque de la experiencia de las familias a nuestros planes de gestión de marca. Prioricemos aquellas decisiones que mayor impacto tienen en la experiencia de nuestras familias.

**En la era digital, la esencia del buen branding se sustenta en “las 5 C”:  
Contenido, Confianza,  
Consistencia, Coherencia  
y Constancia.**



# 7. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN CATÓLICA

**Ceciliany Alves Feitosa**

Para que reflexionemos sobre el nivel de conocimiento acerca de la identidad institucional y sobre cómo estos aspectos están cubiertos en el plan de comunicación de las redes confesionales, presentaremos algunos conceptos sobre identidad institucional.

Este recorrido pasa primeramente por el planteamiento de algunas importantes preguntas: ¿Qué caracteriza una identidad institucional? ¿Tenemos una identidad institucional bien definida? ¿Qué diferencia la identidad institucional confesional de las demás? ¿Cómo deberíamos comunicar nuestra identidad institucional hacia la comunidad escolar?

Sabemos que las instituciones confesionales tienen mucha historia que contar. El origen de las congregaciones, la vida de sus fundadores, su carisma, sus valores y su misión. Todos estos aspectos componen lo que entendemos como identidad institucional. Sin embargo, no son los únicos que definen nuestra identidad.

Antes de pensar un plan de comunicación o de contratar una agencia para la elaboración del mismo, es muy importante que conozca-

mos algunas de las dimensiones que componen nuestra identidad institucional, además de nuestra historia.

El sociólogo español, Manuel Castells (2008), identifica tres características de la identidad institucional: Legitimidad, Resistencia y Proyecto. La legitimidad, entre otros aspectos, se le atribuye a las instituciones legítimamente reconocidas y que buscan expandir sus actividades. La resistencia contempla la habilidad para construir mecanismos de resistencia para sobrevivir con base en principios distintos de los que permean la sociedad. Finalmente, el proyecto caracteriza instituciones o grupos que poseen un proyecto institucional y buscan transformar la sociedad.

Entendemos que las redes confesionales reúnen esas tres características, lo que le atribuye gran consistencia a su identidad institucional y, por lo tanto, a su imagen.

El sociólogo francés Dominique Worton (2004) afirma que la identidad puede configurarse también como “aquella que reúne a los individuos de una comunidad, además de sus

desigualdades sociales y que al compartir su lengua, historia, símbolos y valores les otorgan el sentimiento y el esfuerzo de defender esa comunidad”.

Las comunidades eclesíásticas se identifican por poseer la misma creencia, mitos y símbolos que establecen sus valores. Además, trabajan en defensa de la comunidad. Este concepto se aplica perfectamente a comunidades dedicadas a la educación. Podemos tener símbolos distintos, pero tenemos las mismas creencias y trabajamos por el bien común, por una misma causa. La educación de calidad es nuestra misión.

Otro aspecto importante para considerarse en el concepto de identidad es el lenguaje. La investigadora brasileña Carolina Fortes (2013) afirma que “las identidades son significadas

por el lenguaje y los sistemas simbólicos que las representan”. Y además, “es en el lenguaje, en los símbolos, ritos y mitos que se configura la espiritualidad de una institución”.

Vale la pena mencionar una característica muy peculiar de la identidad de las instituciones eclesíásticas: es natural que haya una fusión entre la identidad del fundador y la identidad de la propia institución. Eso ocurre porque el origen de la institución, su carisma, misión, principios, valores y otros aspectos se resguardan y se transmiten de generación en generación, primordialmente, a partir de la historia del fundador. Es la vida del fundador la que le da sentido y forma a la misión. Es decir, una suposición básica es la coherencia entre su vida (su identidad personal) y la identidad de la institución.



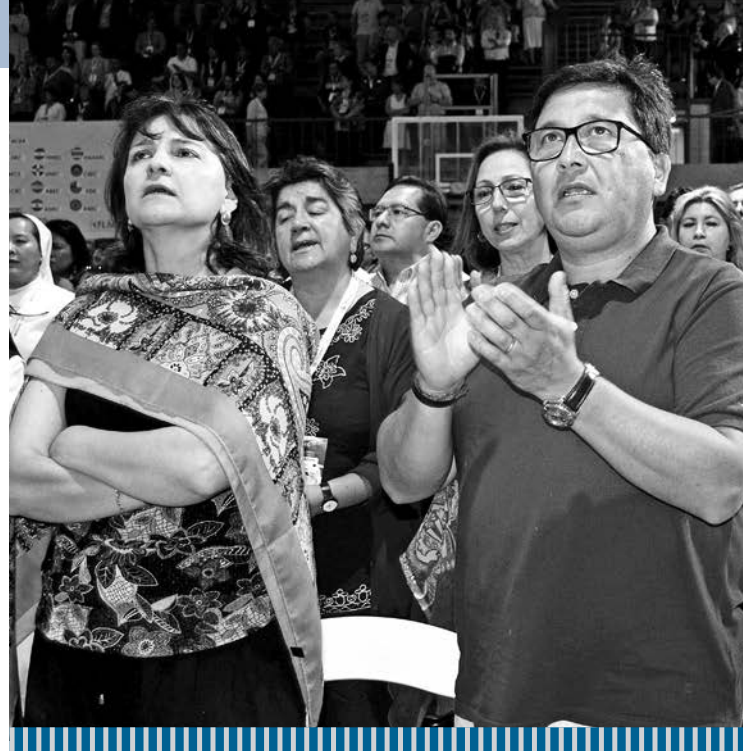


Carolina Fortes (2013) contribuye con esta reflexión al afirmar que “la identidad también se distingue por lo que no es, o sea, por la diferencia”. Somos reconocidos por lo que no somos. No somos instituciones meramente capitalistas —tenemos una misión.

A veces tenemos la impresión de que estamos nadando contra la corriente. Cuando todos van hacia una dirección, nosotros intentamos mostrar que hay otra alternativa, otra manera de hacer educación. Una educación basada en valores. De hecho, vamos a contracorriente. El papa Francisco afirma que:

“El propio Jesús enfatiza que este camino va a contracorriente, a punto de transformarnos en personas que cuestionan la sociedad a través de su vida, personas que incomodan. Jesús recuerda a las innumerables personas que fueron, y son, perseguidas simplemente por haber luchado por justicia, por haber vivido sus compromisos con Dios y con los demás. Si no queremos hundirnos en una mediocridad oscura, no pretendamos una vida cómoda,

**Además, tenemos que comunicar dos importantes aspectos de nuestra identidad. La tradición y la flexibilidad. Difícilmente las personas asocian estos dos términos.**



porque, «el que quiera salvar su vida, la perderá» (Mt 16,25)”.

*Gaudete Et Exultate* (art. 90), papa Francisco

En ese punto llamamos la atención para un importante aspecto relativo a la identidad de instituciones confesionales. Fortes (2013) afirma que “las instituciones eclesiales forman comunidades muy específicas que buscan distinguirse por la fe, por el comportamiento, por las reglas propias y por la configuración de un modelo que busca diferenciarse”. Esa “manera de ser” comprende la mística de la comunidad, aquella que, “a través de la oración y de la contemplación o del misterio divino, desea alcanzar una comunión más profunda con Dios”, teniendo en cuenta que “el conocimiento místico es don de Dios y ningún esfuerzo exclusivamente humano será capaz de producirlo”. O sea, nos distinguimos por la fe y por la espiritualidad.



Aunque las instituciones eclesíásticas son tradicionalmente organizadas en comunidades específicas y de cierta manera son reclusas, las mismas son condicionadas a relacionarse y a interactuar con los no pertenecientes a la institución, los laicos, para asegurar el ejercicio de su misión. Es en este punto que se suma el aspecto de la integración en la construcción de nuestras identidades. Sin esa capacidad comprendida y bien desarrollada, las redes confesionales no podrán interactuar y, de hecho, actuar en contextos sociales e históricos diversos. Al mismo tiempo en que difieren por una vida reclusa, tienen que verse como parte integrante de la comunidad local. Podríamos decir que se trata de la socialización de la identidad.

Además, tenemos que comunicar dos importantes aspectos de nuestra identidad. La tradición y la flexibilidad. Difícilmente las personas asocian estos dos términos. El primero

remite al rigor y a la resistencia. Sin embargo, es la flexibilidad la que muchas veces explica la tradición y la longevidad de las instituciones católicas. El sociólogo británico Anthony Giddens (2002) afirma que “la tradición no es totalmente estática, porque tiene que ser reinventada a cada nueva generación a medida que asume la herencia cultural de sus precedentes”. Por lo tanto, debemos ser flexibles para que mantengamos nuestra tradición. La flexibilidad, la capacidad de adaptación al contexto e incluso la capacidad de reinventarse son fuertes marcas de nuestra identidad. ¿Cuántas generaciones pasaron por nuestros colegios? Recibir la herencia cultural de una generación y traducirla para otra, requiere mucha flexibilidad.

Quisiera cerrar esta reflexión destacando el concepto de identidad propuesto por el sociólogo y filósofo polaco Zygmunt Bauman (2005):

“La identidad es un grito de guerra usado en una lucha defensiva: (...) un grupo menor (y por eso más débil) contra una totalidad mayor y dotada de más recursos (y por eso, amenazadora). (...) La identidad es una lucha simultánea contra la disolución y la fragmentación,

**La flexibilidad, la capacidad de adaptación al contexto e incluso la capacidad de reinventarse son fuertes marcas de nuestra identidad**

una intención de devorar y al mismo tiempo una negativa decidida a ser devorada”.

Para concluir, tenemos una identidad legítima, resistente y, más allá de un proyecto, tenemos una importante misión. Tenemos fe, espiritualidad, carisma, valores, flexibilidad, tradición y un lenguaje peculiar. Estamos a contracorriente, pero no estamos solos. Juntos

somos más fuertes y podemos comunicarlo mejor. Si nos diferenciamos de otras instituciones por lo que no somos, nos identificamos con otras instituciones confesionales que comparten el mismo propósito. No estamos aislados, somos parte de la Iglesia, somos parte de una Red, de una gran Red de Redes de escuelas confesionales.



## Bibliografía

- BAUMAN, Z. (2005) *Identidade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- CASTELLS, M. (2008) *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra.
- FORTES, C. (2013) O Conceito de Identidade: Considerações sobre sua definição e aplicação ao estudo da História Medieval. *Revista Mundo Antigo – Ano II, V. 2, N.º 04 – diciembre – 2013* ISSN 2238-878. [https://www.academia.edu/18151349/O\\_Conceito\\_de\\_Identidade\\_considera%C3%A7%C3%B5es\\_sobre\\_sua\\_defini%C3%A7%C3%A3o\\_e\\_aplica%C3%A7%C3%A3o\\_ao\\_estudo\\_da\\_Hist%C3%B3ria\\_Medieval](https://www.academia.edu/18151349/O_Conceito_de_Identidade_considera%C3%A7%C3%B5es_sobre_sua_defini%C3%A7%C3%A3o_e_aplica%C3%A7%C3%A3o_ao_estudo_da_Hist%C3%B3ria_Medieval). [16 de octubre de 2018]
- GIDDENS, A. (2002) *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- PAPA FRANCISCO. *Gaudete Et Exultate*. [http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/apost\\_exhortations/documents/papa-francesco\\_esortazione-ap\\_20180319\\_gaudete-et-exsultate.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20180319_gaudete-et-exsultate.html)
- WOLTON, D. (2004) *Pensar a Comunicação*. Brasília: UnB.



# 8. CONCLUSIONES DEL XXVI CONGRESO INTERAMERICANO DE EDUCACIÓN CATÓLICA

Fanny Dobronic R. fma

Estimados educadores y educadoras de América:

Asumí una responsabilidad cuando acepté presentar las conclusiones del 26° Congreso Interamericano de Educación Católica. ¡Y vaya qué responsabilidad! No solo porque los conferencistas se esmeraron en presentar su mejor reflexión y experiencia respecto del tema: Liderazgo, Comunicación y Marketing. Sino que además porque es el último día del encuentro y la mejor hora. Las tres de la tarde.

Más que tener la pretensión de elaborar conclusiones de este magno encuentro de educación católica propongo recordar algunas certezas que se han mencionado por los expositores y que son elementos para renovar nuestra vocación de educadores y educadoras.

El contexto actual es una época de inmediatez y virtualidad —cómo ha señalado Liliana Franco—, y la situación actual de América Latina nos interpela por el fracaso de las democracias representativas que se reflejan en

manifestaciones masivas y expresan un clamor de indignación sofocada.

La escuela actual ya no resiste nuevos remiendos, pues cumplió su misión para un mundo que ya pasó. Cambió el modo de aprender y, por consiguiente, de enseñar. Los alumnos actuales de nuestras escuelas son el final de la *Generación Z*, y los nacidos a partir de 2010 son de la *Generación Alpha*, los llamados 'nativos digitales', como expresa Fernando Klein.

En el Congreso Mundial de Educación Católica, realizado en Roma en diciembre de 2015, el papa Francisco lamentaba la tendencia al neopositivismo reinante y afirmaba: *Falta la trascendencia. La mayor crisis de la educación, para que sea cristiana, es este cierre a lo trascendente. Estamos cerrados a la trascendencia.*

Se trata, por lo tanto, de diseñar una escuela que atienda al estudiante del siglo XXI, con su manera de pensar, razonar, relacionarse. Es una formación no para concentrarse

en el pasado y almacenar informaciones, sino para desarrollar capacidades y habilidades para un futuro imprevisible, en constante cambio. Todo se muestra fluido, incierto, complejo y ambiguo. Educar hoy es capacitar, empoderar, es buscar la aplicación, no la mera información.

Reimaginar la escuela del siglo XXI —en palabras de Xavier Aragay— pensando que el cambio será lo único permanente, es urgente como escuela católica, saber comunicar y liderar el cambio.

Hay constataciones que compartimos todos: nuestros estudiantes deben estar en el centro. Su aprendizaje deberá ser significativo y experiencial con un trabajo colaborativo por proyectos. El mundo cambia con más rapidez, es más imprevisible complejo y difícil de interpretar. Es urgente romper la comprensión de que el liderazgo se restringe a una sola persona, y que sea ella la encargada de un puesto de dirección. Peter Senge, en los años noventa, revolucionó la teoría de la gestión al proponer a las escuelas como organización que aprende el concepto de liderazgo compartido.

Los conferencistas Aragay y Klein sostienen que en la 4.<sup>a</sup> Revolución industrial en la cual nos hemos adentrado, lo que está en juego no es mejorar el aula, sino rediseñar la escuela. Por consiguiente, es necesario promover cambios disruptivos que nos permitan avanzar permanentemente. No es añadiendo algunas variantes al aula que el centro educativo va a ser rediseñado y a alcanzar sus objetivos.

Un test de calidad para la escuela católica en el continente será su capacidad de organi-

**Hay constataciones que compartimos todos: nuestros estudiantes deben estar en el centro. Su aprendizaje deberá ser significativo y experiencial con un trabajo colaborativo por proyectos.**

zarse y vivir internamente de modo tan democrático que su clima habitual y las relaciones entre sus diversos segmentos sean una anticipación de la sociedad democrática que se quiere construir.

Sustancial a la escuela católica es la misión de anunciar el Evangelio de Jesús. “¿Qué significa evangelizar? Dar testimonio, con alegría y sencillez, de lo que somos y creemos”, sostiene el papa Francisco.

En la comunicación de la Buena Noticia destaco dos aspectos esenciales a la escuela católica: citando a Jesús Bastante, en primer lugar el desafío de hacerse entender: Es una de las preocupaciones del papa Francisco, y se nota en sus apariciones públicas. Al Papa se le entiende sin necesidad de haber estudiado teología o tener un máster en derecho canónico. El lenguaje religioso ha perdido su significado en la sociedad actual. Por eso, debemos ser capaces de encontrar palabras y expresiones propias del momento, que sin variar el contenido del mensaje, sí hagan más atractiva su forma de llegar al público.



Debemos ser más naturales, más frescos, dejar a un lado el lenguaje teológico-doctrinal y enfocar la cuestión por la cercanía, la empatía y la misericordia. Y el otro desafío es perder el miedo: hay que dejar de pensar que nuestros únicos púlpitos son los de las iglesias, donde nadie —en principio— puede discutir al que pronuncia la homilía. Hay que acostumbrarse, y promover, la aparición en los medios de comunicación. Y entre ellos, cuidando especialmente a los que en principio puedan estar más alejados del Evangelio.

Y por último, la ponencia sobre marketing expuesta por Patricia Zorrilla, una expresión bastante lejana al mundo de la educación con sus dos elementos fundamentales, captación entendida como conocer el mercado objetivo, tener una buena historia para contar, capitalizar el valor agregado y hacer una entrega adecuada de la historia. Y el segundo elemento la retención cuya estrategia de fidelización, concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente y que compromete a todos en la escuela a ser agentes de fidelización.

Entender el marketing como materialización de ideas, dar valor a lo que haces, entender a tu gente, enamorar a las familias y ser creativo.

El marketing educativo es el valor que creas, cómo lo comunicas, cómo lo entregas para conseguir el beneficio mutuo. Crear valor, comunicarlo y entregarlo se convierte en un acto de responsabilidad hacia nuestra misión y la única manera de hacer realidad nuestra visión. Propósito de marca dado por la misión y la visión, identidad de la marca: qué soy, cómo

soy, cómo me relaciono, de dónde vengo. Comunicar y vivir la identidad de la marca.

El “valor” es un concepto subjetivo. Crear valor significa lograr mayor nivel de compromiso, mayor orgullo de pertenencia, mayor satisfacción de las familias. Todo intangible. Todo subjetivo y con fuerte componente emocional.

El poder para lograrlo lo tiene nuestra identidad. Y la marca es el elemento más poderoso para transmitir nuestra identidad.

Carolina Fortes (2013) contribuye con esta reflexión al afirmar que “la identidad también se distingue por lo que no es, o sea, por la diferencia”. Somos reconocidos por lo que no somos.

A veces tenemos la impresión de que estamos nadando contra la corriente. Cuando todos van hacia una dirección, nosotros intentamos mostrar que hay otra alternativa, otra manera de hacer educación. Una educación basada en valores. De hecho, vamos a contracorriente.

Fortes (2013) afirma que “las instituciones eclesásticas forman comunidades muy específicas que buscan distinguirse por la fe, por el comportamiento, por las reglas propias y por la configuración de un modelo que busca diferenciarse”. O sea, nos distinguimos por la fe y por la espiritualidad.

Además, tenemos que comunicar dos importantes aspectos de nuestra identidad. La tradición y la flexibilidad. Difícilmente las personas asocian estos dos términos. El primero remite al rigor y a la resistencia. Sin embargo, es la flexibilidad la que muchas veces explica la tradición y la longevidad de las institucio-

nes católicas. El sociólogo británico Anthony Giddens (2002) afirma que “la tradición no es totalmente estática, porque tiene que ser reinventada a cada nueva generación a medida que asume la herencia cultural de sus precedentes”. Por lo tanto, debemos ser flexibles para que mantengamos nuestra tradición. La flexibilidad, la capacidad de adaptación al contexto e incluso la capacidad de reinventarse son fuertes marcas de nuestra Identidad. ¿Cuántas generaciones pasaron por nuestros colegios? Recibir la herencia cultural de una generación y traducirla para otra, requiere mucha flexibilidad.

Los desafíos para la escuela católica que se desprenden de este encuentro son:

Rediseñar el modelo organizacional de la escuela.

El cuidado del medioambiente contribuyendo a su preservación.

Formación de conciencia ética y compromiso ciudadano.

Hacernos cargo de los excluidos de todo tipo.

Intensificar la formación para la trascendencia y el anuncio del mensaje de Jesús.

Promover el derecho universal a una educación de calidad.

Cito a Xavier Aragay en su libro *Reimaginando la Educación. 21 Claves para transformar la escuela*. “Imaginar lo imposible, concebir algo distinto, inventar lo que no existe”. Este es el futuro de la escuela católica del siglo XXI para seguir haciendo suyo el mandato de Jesús: “Id por todo el mundo y haced discípulos míos a todos los pueblos”.

En Santiago de Chile, a 10 de enero 2020.



Las ideas expresadas en los artículos son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Los artículos pueden ser enviados en portugués, francés o inglés. La dirección de la revista se hace responsable de la traducción o su respectiva publicación en versión original.

**EDUCACIÓN HOY** recoge y disemina un pensamiento educativo no excluyente y procura una aproximación anticipatoria de fenómenos y escenarios para rutas de viaje. Nuestra publicación será inacabada porque siempre habrá nuevas situaciones, posibilidades nuevas y nuevos intentos de solución.

Si desea participar activamente como escritor, sugerir temas o hacer propuestas, puede dirigirse a: [asistente@ciec.edu.co](mailto:asistente@ciec.edu.co)

**EDUCACIÓN HOY** collects and disseminates educational thinking inclusive and seeks a proactive approach to phenomena and scenarios for travel routes. Our publication will always be incomplete because there will always be new situations, new possibilities and new attempts at solution.

To participate actively as a writer, suggest topics or make suggestions, please contact: [asistente@ciec.edu.co](mailto:asistente@ciec.edu.co)

**EDUCACIÓN HOY** recueille et diffuse la pensée pédagogique inclusive et cherche une approche proactive à des phénomènes et des scénarios pour les itinéraires de voyage. Notre publication sera toujours incomplète, car il y aura toujours des situations nouvelles, de nouvelles possibilités et de nouvelles tentatives de solution.

Pour participer activement en tant qu'écrivain, proposer des sujets ou faire des suggestions, s'il vous plaît contacter: [asistente@ciec.edu.co](mailto:asistente@ciec.edu.co)

**EDUCACIÓN HOY** reúne e divulga inclusive pensamento educacional e procura uma abordagem pró-ativa aos fenômenos e cenários para rotas de viagem. Nossa publicação será sempre incompleta porque novas situações, novas possibilidades e novas tentativas de solução.

Para participar ativamente como escritor, sugerir temas ou fazer sugestões, entre em contato: [asistente@ciec.edu.co](mailto:asistente@ciec.edu.co)

TARIFAS 2020	COLOMBIA	AMÉRICA	EUROPA
SUSCRIPCIÓN ANUAL	\$ 85.000	US \$ 55	US \$ 75
NÚMERO SUELTO	\$ 25.000	US \$ 15	US \$ 20



**CIEC**

CONFEDERACIÓN INTERAMERICANA  
DE EDUCACIÓN CATÓLICA

**“La creación es un  
proyecto del Amor  
de Dios hacia la  
humanidad”**

*Franciscus*

A close-up photograph of two hands, one larger and one smaller, gently holding a small amount of dark soil. The background is a soft, out-of-focus green field.

[www.ciec.edu.co](http://www.ciec.edu.co)