

04 Liderazgo y organización en el Movimiento Calasanz

**Cuadernos de
Formación**

www.movimientocalasanz.org



SCOLOPI

Cuaderno de Formación

SUMARIO 04

- 3 Presentación
- 4 Dejarse llevar por el Espíritu
Vivir con la fuerza del Espíritu de Dios
El educador del Movimiento Calasanz, protagonista de su proceso
Líderes en movimiento
Rasgos de nuestra formación
Retos y desafíos
- 10 Liderazgo
El líder cristiano
Claves y herramientas para un liderazgo efectivo
Tipologías de liderazgo
Fomentando los equipos de alto rendimiento en el Movimiento Calasanz
- 16 El proyecto educativo marco y las programaciones básicas.
- 19 Organizando el día a día del Movimiento Calasanz
Una organización eficiente e integrada en la presencia escolapia
Áreas y tareas
- 25 Integrados en una gran organización escolapia
- 27 Planificación estratégica
Definición de la metodología de planificación
Ámbito estratégico: análisis de contexto, proyecto educativo marco y planificación estratégica
Ámbito operativo; plan anual por proyectos.
- 30 La evaluación y mejora continua



Edición: Septiembre 2018
Cuadernos de Formación Movimiento Calasanz
Animamos a compartir los contenidos y a que nos
hagáis llegar cualquier sugerencia
a info@movimientocalasanz.org

Más en www.movimientocalasanz.org

SCOLOPI

PRESENTACIÓN

El Movimiento Calasanz es una propuesta educativa y evangelizadora que, aun siendo considerada dentro del ámbito de la Educación No Formal, o No reglada, necesita de una buena gestión. Queremos en este folleto dar algunas pinceladas sobre este punto, abordando cuatro elementos que se interrelacionan mutuamente en una buena organización como la que se merecen nuestros niños/as y jóvenes.

- » Dejarse llevar por el Espíritu.
- » El liderazgo.
- » El proyecto educativo
- » La planificación estratégica y la planificación anual.

El primero es darle importancia al Espíritu. No somos nosotros los que lideramos, sino que queremos que nuestro trabajo sea impulsado por el Espíritu de Dios, manifestado en Jesús y que se concreta para nosotros en el carisma de Calasanz. Le daremos mucha importancia a alentar este motor que dinamiza todo nuestro quehacer.

El segundo de ellos es de especial importancia en nuestro equipo educativo y evangelizador, en el que queremos que se puedan vivir también los mismos valores y actitudes que queremos transmitir a nuestros niños y jóvenes. Así, entenderemos que el equipo de personas que lideran los grupos es también testimonio de vida para los jóvenes, y el liderazgo que en él se da es también educativo. Las ciencias sociales y de la comunicación nos ayudan además a favorecer un buen liderazgo en su parte más técnica o profesional. En este folleto nos extenderemos más en esta parte, sin que eso reste importancia a los valores humanos y cristianos y las opciones de vida evangélica que vamos a pedir a todo líder en el Movimiento Calasanz, y que serán desarrollados en otro momento.

El Proyecto Educativo será también indispensable como documento guía de toda la acción educativa y evangelizadora, posibilitando que el equipo trabaje unido en la búsqueda de unos objetivos comunes para las diferentes acciones. También este documento será nuestra carta de presentación ante las familias, la obra escolapia en la que nos encontremos, y también con mucha fuerza ante los propios niños y jóvenes, que en la medida en que van creciendo se harán más conscientes de las metas personales y grupales que el proceso del Movimiento Calasanz les va proponiendo y que ellos pueden asumir con libertad y protagonismo.

Por último, destacaremos la necesidad de que el Equipo del Movimiento Calasanz analice la realidad y su contexto, analice también su trabajo, evalúe los logros realizados y se marque nuevas metas y retos de trabajo para avanzar en un proceso de mejora continua.

Dejarse llevar por el espíritu

VIVIR CON LA FUERZA DEL ESPÍRITU DE DIOS.

Un hombre golpeaba fuertemente una roca, con rostro duro, sudando. Alguien le preguntó: – ¿Cuál es su trabajo? Y contestó con pesadumbre: – ¡No lo ve? Picar piedra.

Un segundo hombre golpeaba fuertemente otra roca, con rostro duro, sudando. Alguien le preguntó: – ¿Cuál es su trabajo? Y contestó con pesadumbre: – ¡No lo ve? Tallar un peldaño.

Un tercer hombre golpeaba fuertemente una roca, transpirado, con rostro alegre, distendido. Alguien le preguntó: – ¿Cuál es su trabajo?”. Y contestó ilusionado: -Estoy construyendo una catedral.

Sabes, conozco a muchos compañeros que pasan y han pasado toda su vida picando la roca con pesadumbre o no, no lo sé, lo cierto que: entregando su vida a la educación de los niños y jóvenes y eso es bueno, realizan su trabajo todos los días y cumplen.

Un segundo grupo de colaboradores de una manera más delicada también lo hacen y lo han hecho, con profesionalismo y con el sudor en la frente reconocen que están tallando algo más fino, que están construyendo algo que tiene trascendencia, pero no se comprometen más allá de las aulas, son “buenos educadores”. Como dice el Papa Francisco, no basta con “Ser Buenos”.

El tercer grupo, alegre e ilusionado, lleno de esperanza, incluso desde el primer contacto con la obra escolapia, reconoce lo que significa su sencilla y cotidiana labor, está convencido de lo que hace, reconoce que solo es un instrumento y que lo que construye tiene un alcance inimaginable porque el arquitecto de esta obra es Dios, esto los lleva a entregarse y vivir con pasión su misión escolapia.

En todos los casos los hombres entregan su vida para construir, podemos pensar que intentan dar lo mejor de sí, ¿Cuál es la diferencia de los tres?, que el último trabajador, es como tú. No se ha conformado con su cooperación en la obra y se ha atrevido a ser protagonista de esta historia, sabe que construye más que una Catedral, está convencido que su trabajo cotidiano; sencillo, fiel y creativo transforma la vida, sencillamente porque lo experimentado. Sabe que el gran arquitecto de esta obra llamada Escuelas Pías, es Dios por esta razón, se atreve a navegar mar adentro para colaborar de una manera comprometida más allá de las aulas permitiéndose, ser acompañado y ofreciendo acompañar la vida misma de los chicos.

EL EDUCADOR DEL MOVIMIENTO CALASANZ, PROTAGONISTA DE SU PROCESO.

Estoy seguro que durante la experiencia como Educador del Movimiento Calasanz, (aquí hago un paréntesis, cuando hablo de educadores del Movimiento Calasanz, me refiero a las distintas formas de llamar a los responsables de acompañar a los grupos de Movimiento Calasanz: catequistas, coordinadores, agentes, monitores, educadores, como en cada lugar se nombre), te sientes invitado a participar de manera clara en misión en la Escuela Pía más allá de las aulas, sin proponértelo eres protagonista de tu proceso de formación pues sientes la inquietud de responder a las necesidades que te provoca la realidad de tus chicos, los retos y desafíos de la propia iglesia y de lo que implica

“Construir Escuelas Pías en el mundo de hoy”, incluso sentirás la necesidad de ser acompañado en tu proceso personal de fe, de la propia experiencia del carisma en tu vida desde una pequeña comunidad cristiana que te anima, sostiene e impulse a vivir tu pasión.

Te invito a seguir pensando en las historias y personas con nombre y apellido de los niños, adolescentes, jóvenes y/o adultos con los que trabajas, en el contexto y en: ¿Cómo puedes transformar la vida y la realidad de los chicos?, seguramente el encuentro con realidades que confrontan y pongan en acción tu experiencia puede ser una pista, tengo la certeza que deseas vivir el carisma calasanziano toda la vida y deseas responder al llamado que Dios te hizo acompañando a tus alumnos en un espacio diferente al aula, desde un grupo de Movimiento Calasanz, desde ahí te invito a retroalimentar constantemente la experiencia que ello implica, lo que te lleva a estar en constante formación.

Hace unos años, cuatro para ser exactos, durante la visita del Padre General a mi obra, el Instituto José María Morelos, en Tlaxcala, México, durante la celebración del 15 aniversario del grupo Éffeta (Ábrete) de la sección preparatoria, el Padre General, Pedro Aguado nos contó con interés “algo” sobre Calasanz que me dejó cautivado.

Inició diciendo: Les voy a contar un secreto sobre Calasanz, los alumnos, educadores y padres de familia nos quedamos inmediatamente callados. “Calasanz, no era Escolapio”

Todos, en un silencio total, nos quedamos desconcertados.

Repitió: “Calasanz no era escolapio. Se hizo escolapio. Los niños lo hacen escolapio cada día. La respuesta a una realidad concreta a través de la educación de los pequeños, especialmente los más pobres, lo hacen ser escolapio. Lo llevan a dar una respuesta radical y a vivir en su persona una manera especial, el amor de Dios”

Te comparto ello, porque nosotros, educadores del Movimiento Calasanz también, nos hacemos escolapios cada día. Son ellos los que nos hacen ser mejores personas cada día, hacen literalmente milagros en nuestra vida; nos hacen hablar en nombre de Dios, caminar distancias inimaginables, sostener cargas jamás pensadas, nos levantan si estamos enfermos, nos hacen ver un mundo posible en donde la justicia, la solidaridad, la equidad y la inclusión son posibles, nos llevan a enfrentar nuestros miedos y limitaciones, nos acercan a Dios. Por esta razón transforman nuestra vida, por esta razón podemos al mismo tiempo, podemos acompañar la suya.

Te pido que recuerdes que ellos son el tesoro que Dios

y Calasanz te han confiado para acompañar y hacer posible el Reino de Dios en la tierra. Seguro de que, el llamado y la respuesta que has dado ha sido personal como la de muchos educadores que también apuestan desde el movimiento la construcción de la sociedad.

LÍDERES EN MOVIMIENTO

¿Qué significa formar líderes en el Movimiento Calasanz? Antes de intentar responder, una sencilla experiencia.

En la Provincia cada año se ofrece un Taller de Líderes para Educadores Escolapios, regularmente los compañeros que asisten son docentes que llevan a mucho tiempo en nuestras obras o de nuevo ingreso.

Los maestros, acostumbrados al esquema formal de un taller o predispuestos a un retiro, van con la idea de vivir una experiencia de la que quizá poco pueda aprender o cautivarse. Quizá con la apertura de tener un espacio de capacitación y un encuentro por medio de la oración personal y comunitaria.

Lo cierto es que, el taller de líderes nació como una necesidad de ofrecer una experiencia que promueva nuestra acción pastoral en clave de proceso, pues los jóvenes de nuestra provincia ya vivían la experiencia de un taller de líderes para jóvenes.

El objetivo del taller de líderes para maestros está encaminado a ofrecer una serie de experiencias de encuentro con la realidad de los jóvenes en la propia comunidad, enfrentar retos que permiten afrontar los propios miedos y limitaciones llevándote a descubrir los dones y habilidades que Dios te ha regalado y que al ponerlos al servicio de la comunidad se multiplican, se trabaja la identidad y el sentido de pertenencia a la Escuela Pía, se promueve el proyecto de Participar en las Escuelas Pías con énfasis en la misión compartida y la fraternidad escolapia, se ofrece el Movimiento Calasanz como una posibilidad real de vivir la vocación educadora a fondo desde la propia vida, se difunde el proyecto de Itaka-Escolapios, se aborda la importancia de estar en Clave de Cultura Vocacional, se trabaja la dimensión humana y cristiana con espacios de encuentro personal con el propio evangelio, una reflexión sobre nuestra experiencia personal de fe, nuestro anuncio y llamado a transformar la vida desde la educación, en un módulo se comparten los retos y desafíos de Construir la Escuela Pía desde la obra, a la que pertenecemos.

Para iniciar recordemos el mandamiento nuevo que Cristo da cuando le preguntan ¿Cuál es el mayor de todos los mandamientos? –Jesús responde: Amar a Dios sobre todas las cosas y a nuestro prójimo como a no-

sotros mismos.

Sin duda, podemos y damos respuesta desde nuestra vocación escolapia ya sea como laico o religioso al mandamiento nuevo que Dios nos ha dado. Supone dejarse llevar por la fuerza que cada uno experimenta del Espíritu de Dios, tan desafiante en la sencillez de la cotidianidad hoy en día, de nuestros colegios, parroquias, centros culturales, escuelas de tareas, experiencias de misión, responsables de un grupo pastoral.

Amar como amó Jesús, experimentar los sentimientos que tuvo Calasanz ante la realidad de los niños de su tiempo. Identificarse con la experiencia espiritual de San José de Calasanz, vivir iluminados por el itinerario espiritual y legado pedagógico de nuestro Santo Padre para transformar nuestra vida, la de nuestros chicos y la sociedad. En una charla informal, esas que de pronto se dan en las oficinas, Adriana una compañera mía, hablando de San José de Calasanz, me decía en realidad evangelizamos, el pretexto es la educación. Creo que sí, en realidad evangelizamos, el pretexto o medio es la educación, son nuestras pequeñas comunidades de chicos en las que evangelizamos de manera real al acompañarlos.

En las anteriores líneas les compartía la experiencia del taller de líderes. Saben, nuestros profesores, sobre todo los de nuevo ingreso esperan una charla sobre liderazgo; las cualidades, los modelos, una charla motivacional... esperan una cosa que pueden encontrar en cualquier otro lugar, por eso te pido que abras el horizonte y te internes en la experiencia formativa que la Escuela Pía te ofrece.

Me voy a atrever a dar una respuesta. Líder, para mí es: sencillamente dejarse llevar por la fuerza del espíritu de Dios, como San José de Calasanz lo hizo. Si me lo permites expresar así: diría un maestro cubano de la universidad donde estudié- Ahí es donde la burra tumbó a Género. Refiriéndose a que no es tan fácil, esto nos lleva a pensar en la palabra "proceso". En la experiencia personal de salvación, el reconocimiento y apuesta por la misión que Dios nos ha encomendado en el carisma calasancio, experiencia que nos puede llevar a lugares, personas, acciones inimaginables, experiencia espiritual que puede durar toda la vida.

RASGOS DE NUESTRA FORMACIÓN.

Quiero señalar la distinción entre dos conceptos: capacitación y formación.

Antes, les comparto una experiencia personal.

Cuando inicié como educador del grupo de pastoral que

ahora pertenece al Movimiento Calasanz, he de confesarme que fue un impulso el que me llevó a aventurarme a la experiencia, una invitación directa y desafiante con un toque de "magia". Mi formación profesional no es precisamente el área educativa, por tal razón sentía mucho miedo por mis limitaciones para poder dar una sesión del grupo.

La verdad es que no fue fácil, que por supuesto que me di cuenta de un perfil que no cubría y que hubiera agradecido un curso que me capacitara para llevar coordinación de un grupo de pastoral con niños. Ya saben, etapas del desarrollo infantil, cantos, juegos, dinámicas, algún curso doctrinal, teología, filosofía, sobre pedagogía calasancia, como trabajar las emociones. Uf! Una infinidad de situaciones en mi formación que tenía que subsanar. La verdad es que no deseo echar en saco roto la necesidad de formarte en todos estos conocimientos, necesarios para nuestra calidad pastoral-educativa.

Deseo señalarte de fondo, algunos rasgos que me impulsaron y que estoy convencido que son vitales para nuestros Educadores de Movimiento Calasanz.

- » Uno, la experiencia personal de salvación que cada uno vive que compartimos en la sencillez de la cotidianidad es sólo el punto de partida para vivir nuestra vocación cristiana desde la espiritualidad calasancia.
- » Dos, la experiencia desde la educación que nos provoca el encuentro con los niños, adolescentes, jóvenes y/o adultos, y que nos invita a responder con la vida misma a los "pobres", entre los más "pobres" y que transforma nuestra vida, para después intentar acompañar la vida con la firma espereza de transformar nuestra sociedad.
- » Tres, estoy convencido en la fuerza del Espíritu de Dios, de los lugares, personas y acciones impensables a las que nos puede llevar si nos dejamos conducir. Muchos de nosotros, laicos y religiosos nos hemos sentido llamados por el amor de Dios a través del deseo de vivir el carisma, porque lo sentimos nuestro, porque nos sentimos llamados expresar la alegría del evangelio desde el legado espiritual y pedagógico de San José de Calasanz. Proceso personal que dura toda la vida y que sólo Dios sabe a dónde nos puede llevar, cuando nos ha llevado a lugares que no hemos imaginado.

Deseo señalar la distinción del proceso formativo, de las necesidades de capacitación que existan en nuestros educadores del Movimiento Calasanz.

Capacitar se refiere a subsanar las necesidades: didácticas, de conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren para realizar una tarea específica, cosa que podemos trabajar en nuestras presencias con cursos, talleres y experiencia.

Cuando hablamos de formación, hablamos de un proceso vocacional cristiano y escolapio vivido en comunidad, desde ahí construimos el Reino de Dios, desde la Escuela Pía, desde nuestra pequeña comunidad cristiana que acompañamos.

Les comparto, cierto día una alumna de preparatoria, voluntaria de Escuela de Tareas y que pertenece al Grupo de Adolescentes, Calasanz. Me preguntó: ¿Qué es la Comunidad Galilea, Búsqueda o Antioquia? ¿Qué son las Comunidades Cristianas? - Cómo diría el Papa Francisco, saben que los jóvenes preguntan cosas difíciles. Jaaa

La verdad es que tomé desprevenido, recuerdo que sólo le contesté que, así como existen grupos de pastoral para chavos o niños, también lo hay para adultos, hay grupos para alumnos y maestros del colegio.

Les comparto esto porque tengo la alegría de decirte que quien desee vivir el carisma de Calasanz, toda su vida, desde los más pequeños, hasta los 99 años lo puede vivir desde una propuesta concreta que acompaña la experiencia en cada momento y etapa de vida. Estamos construyendo juntos cada vagón del tren, juntos Movimiento Calasanz, La Orden de las Escuelas Pías y la Fraternidad Escolapia, tenemos de manera real la posibilidad de “Calasanz para siempre”.

Cuando hablamos de formación de los Educadores del Movimiento Calasanz pensamos en las dimensiones humano, cristiano y escolapio.

También pensamos en fortalecer la vivencia del carisma: espiritualidad, misión y la vida desde los equipos de misión compartida y las pequeñas comunidades cristianas escolapias.

También pensamos en brindar algunos aportes pedagógicos y espirituales calasancios que fortalecen tu perfil del educador calasancio.

La experiencia de fe personal vivida en comunidad para caminar en nuestro proceso personal de salvación es fundamental para acompañar y ser acompañado.

Entendemos la capacitación de nuestros educadores como la manera de atender las necesidades de desarrollar las habilidades de nuestros coordinadores de grupos del movimiento Calasanz.

La experiencia de asumir responsabilidades dentro del movimiento

Conforme vas viviendo la experiencia del carisma como Educador de Movimiento Calasanz irás profundizando la experiencia asumiendo responsabilidades que te permitirán recorrer un itinerario que fortalece tu proceso

personal e impulsa el Movimiento Calasanz en tu presencia escolapia, cualificando su propuesta educativa y pastoral.

- » Participación activa en el Equipo Coordinador del Movimiento
- » Incorporación a la dinámica pastoral preexistentes las nuevas posibilidades que ofrecerá el Movimiento
- » Formación de responsables del Movimiento Calasanz
- » Experiencias interprovinciales y mundiales.
- » Intercambio de materiales, experiencias, proyectos
- » Participación activa en las plataformas de comunicación del Movimiento como medio fundamental de funcionar en red; tejer relaciones; crear cuerpo común; compartir recursos, noticias, reflexiones, experiencias, etc...
- » Promover la lectura y difusión de artículos, experiencias, u otro tipo de documentos en medios digitales o impresos como: la Revista de Pastoral Juvenil (RPJ) como plataforma escolapia para la reflexión pastoral y la dinamización de la vida de los grupos de fe, la página web de Movimiento Calasanz. Quizá el principal reto sea vivir con la fuerza del Espíritu en nuestro corazón escolapio, vivir con pasión y entrega la misión que nos han confiado, como San José de Calasanz lo hizo. Esa es la única manera de iniciar, caminar y retroalimentar el proceso de formación de un Educador de Movimiento Calasanz.

Me despido deseando que tu respuesta siga siendo generosa, atrevida, fiel y creativa, que te lleve a lugares inimaginables. Con el deseo que tu corazón siga una constante inquietud de seguir experimentando un itinerario calasancio que enriquezcan tu formación calasancia.

RETOS Y DESAFÍOS.

Los retos que tenemos en la Escuela Pía desde el Movimiento Calasanz son provocadores y enriquecedores, tenemos experiencias que compartir, propuestas formativas que construir y consolidar, áreas que fortalecer, por el momento quiero expresarte, que no entendemos un Educador Escolapio que asume un grupo de pastoral que no se atreva a vivir su vocación cristiana y educadora, esto implica: un proceso personal de fe, que te llevará a acompañar y ser acompañado, a estar en clave de Misión Compartida e Integración Carismática, es decir de pertenecer a un equipo de Misión Compartida o una Comunidad de la Fraternidad, a reflexionar y a asumir los retos y desafíos de la iglesia y a apostar desde tu trinchera a “Construir” Escuelas Pías en el mundo de hoy, enfrentando la necesidad de afrontar las limitaciones que puedas tener con los dones que Dios te le ha regalado, transformando tu propia vida y realidad que rodea a los niños, especialmente a los más necesitados,

a los “pobres entre los pobres”.

Hoy hablamos de la necesidad de pensar y hacer real una pastoral de proceso desde la parcela que nos ha confiado el Señor, esto supone que nuestra propuesta evangelizadora no se hace por acciones esporádicas, aisladas, quizá en algún caso continuas si estar en conexión una de otra, con falta de metodología y desencajadas de la realidad de los miembros y la comunidad, sino por un proceso evangelizador que ayude a descubrir el proyecto de vida que Dios tiene para cada uno de los miembros, compartido y vivido en comunidad.

Sin duda, la experiencia espiritual y Pedagógica de San José de Calasanz ilumina nuestro ministerio, nos lleva a recorrer y a promover la experiencia de un itinerario que nos confronte y llevar a dar respuesta como San José de Calasanz, llevándonos a lugares, personas y servicios quizá inimaginables.

Los retos que suponen un proceso de formación inicial, básico, avanzado y permanente en cada presencia escolapia son diversos, no por ello bajamos los brazos, sin duda el evangelio es el mejor medio para acompañar la vida de los chicos y educadores. Pensar en la pluralidad que hay en la cultura de la geografía escolapia en el mundo es reconocer los medios y las formas que Dios utiliza para hablar e invitar de manera personal y comunitaria a los colaboradores como tú, de las Escuelas Pías, es necesario tener presente que a la Orden nadie llega por casualidad, todos tenemos algo que aportar; nuestra experiencia de fe, nuestros dones, nuestra manera de percibir el mundo, nuestras riquezas personales, nuestras apuestas compartidas y vividas en comunidad, nuestra fe, esperanza y amor, nuestra experiencia de sentirnos amados porque hemos sido salvados.

Cada comunidad cristiana escolapia es responsable de estos procesos, velando por su desarrollo desde la etapa de convocatoria hasta la desembocadura final en la fraternidad y la vida religiosa escolapia. Desde el equipo técnico de Movimiento Calasanz hemos pensado en brindarte subsidios que te orienten, fortalezcan y den pautas para fortalecer el proceso formativo de los Educadores de Movimiento Calasanz que enriquezca el proceso formativo que experimentas.

Desde movimiento Calasanz acompañaremos tu proceso formativo, fortaleceremos tu perfil como educador del Movimiento Calasanz como: agente de cambio, con un sentido voluntario y de gratuidad evangélica, ofreciéndote una formación actual y permanente que responda a los retos y desafíos que supone estar al frente de un grupo de chicos, una formación que fortalezca tu identidad y tu sentido de pertenencia, una formación que te haga sentir acompañado desde una comunidad que te anima y sostenga. Una formación que te invite a participar de etapas más avanzadas del proceso como

la fraternidad, esto nos permitirá construir los vagones del tren de la mejor manera, tu participación en la Escuela Pías deberá estar en clave de Misión Compartida e Integración Carismática, para que tu proceso de formación sea integral te brindaremos una conexión con otras personas, experiencias y realidades, promoveremos el trabajo en red entre los educadores con la finalidad de retroalimentar y animar la experiencia para fortalecer nuestra pastoral de procesos.

Nadie puede dar lo que no tiene, por eso es necesario experimentar en nuestro proceso formativo con los pares y después con los chicos, idealmente: La vida en comunidad es el lugar donde se tiene la experiencia de Comunidad, experiencia que se vive en los grupos de pastoral del Movimiento Calasanz.

Te compartiré algunas características de la pequeña comunidad cristiana para que consideres vivir estos rasgos y así puedas acompañar la experiencia de comunidad con los más pequeños, adolescentes, jóvenes o adultos.

El centro del grupo es Jesús, debemos evitar que se convierta en un club social, la vida de la comunidad se fundamenta en el evangelio, por lo tanto, el centro de nuestra vida comunitaria es Jesús.

Promovemos actividades fuertes como: retiros, campamentos, veladas, eucaristías que ofrecen sentido de pertenencia e identidad, en estas actividades es necesario un marco simbólico donde se reconocen los logros, compromisos vividos durante las diversas etapas.

Es necesario que los integrantes sean protagonistas de la vida de la Comunidad esto implica compartir responsabilidades, dialogar, consensar objetivos, llegar a acuerdos sobre la vida de la Comunidad. El protagonismo será vivido de acuerdo a cada etapa del grupo.

Construir un itinerario formativo en conocimientos, experiencias de fe, solidarias y celebrativas que ayuden a vivir el carisma calasancio en comunidad.

El sentido real de voluntariado y compromiso social a través de la educación con los niños, especialmente los más necesitados, nos lleva a construir experiencias creativas para experimentar el Espíritu de Dios, que transforma la vida, especialmente la propia.

Te comparto algunos de los retos de nuestra formación en las diversas presencias de nuestros educadores del Movimiento Calasanz para que con tu experiencia y dones nos ayudes a enriquecer nuestra propuesta de formación:

» Conocer la realidad de manera sistematizada nuestros niños, jóvenes y adultos.

- » Generar un proceso de reflexión para mejorar la práctica educativa-pastoral de nuestros agentes.
- » Desarrollar herramientas metodológicas necesarias para establecer una pastoral de procesos.
- » Ofrecer acciones concretas desde el Movimiento Calasanz en Clave de Cultura Vocacional.
- » Impulsar los ministerios escolapios, los ministerios que se pueden otorgar a los laicos escolapios son: pastoral, educativo y de transformación social, como una manera de impulsar el “Ser Escolapio” de los Educadores del Movimiento Calasanz.
- » Compartir experiencias e iniciativas pastorales generando conexión del Movimiento Calasanz con otros proyectos de La Escuela Pía como: Fraternidad, Itaka- Escolapios, Cultura Vocacional, Educación No-Formal, Voluntariado, Misiones.
- » Fomentando el trabajo en red de toda la Geografía Escolapia; con equipos de trabajo y plataformas digitales.



Guía de trabajo grupal.

- *Como ves, esta parte del documento es más experiencial que técnica. Seguro que tú también tienes ya toda una experiencia de cómo te vas “formando” como líder del Movimiento Calasanz. ¿Qué experiencias destacarías en tu proceso de convertirte en líder?*
- *¿Crees que en tu equipo de animadores se vive esta fuerza del Espíritu de Dios al estilo de Calasanz? ¿En qué lo notas?*
- *¿Qué retos se dan en tu presencia escolapia de cara a la formación de líderes para el Movimiento Calasanz?*



LIDERAZGO

EL LÍDER CRISTIANO

Las personas encargadas de coordinar y ser responsables de los diversos grupos y procesos dentro del Movimiento Calasanz deben ser buenos líderes cristianos con las siguientes características:

- » Capaz de motivar a los jóvenes a la acción, reflexión e interioridad.
- » Reconocer el protagonismo de los jóvenes en la pastoral.
- » Liderazgo desde el silencio y el servicio.
- » Se confronta con la persona de Jesús y el liderazgo que este último ejerció y se muestra en los Evangelios. Es vivir una nueva manera de ser líder, diferenciándose del jefe o el administrador a quienes le interesa mandar y hacer cosas.
- » Busca una nueva manera de vivir su liderazgo, centrándose en el grupo más que en sí mismo. Está en una continua búsqueda de las causas, antes de llegar al cómo, para lograr soluciones eficaces a la situación. En su afán por el caminar del grupo, involucra a cada miembro para que juntos sean responsables de lo que sucede.
- » Es un catalizador para la solución de los conflictos y creará comunión entre los miembros del grupo.
- » Escucha, observa, analiza la situación y propicia un clima para el diálogo abierto y sincero.
- » Orienta para la acción y busca la realización de cada joven.
- » Evalúa y celebra tanto los logros como los fracasos, preocupándose mucho más por el proceso que por los resultados obtenidos.

El liderazgo nunca debe ser impuesto a los jóvenes, ya que sería rechazado inmediatamente, será un espacio ganado desde actitudes sinceras, dejando de ser jefe para pasar a ser siervo. De esta forma la autoridad ganada por el asesor tendrá una base sólida en el compromiso y testimonio que dé al grupo.

CLAVES Y HERRAMIENTAS PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO

Hoy todo mundo habla de gerencia como una herramienta para ejercer el liderazgo. Parece ser que el éxito o fracaso de un proyecto, de un proceso, de un Movimiento, depende de una buena o mala gestión (acción de gerenciar).

Por eso no podemos obviar el tema. Al contrario, las personas que lideran, coordinan y gestionan el Movimiento Calasanz, tienen que tener herramientas conceptuales, técnicas y humanas suficientes para ser eficaces y eficientes en la gestión del Movimiento. No por nada se dice que, si no toda, gran parte de la responsabilidad en el logro o fracaso de los objetivos planteados por el Movimiento para un contexto determinado, depende de la capacidad gerencial de quien está al frente del proceso. En efecto, quien tiene capacidad gerencial puede:

- » Ejercer el liderazgo con autoridad
- » Identificar y analizar los problemas que debe resolver
- » Definir objetivos, metas y acciones
- » Delegar de manera eficaz y eficiente la ejecución de las decisiones
- » Organizar el tiempo teniendo en cuenta las prioridades
- » Evaluar los resultados de manera continua e introducir de manera oportuna los cambios pertinentes
- » Interactuar estratégicamente con otras organizaciones o instituciones.

Pero, más allá de estas definiciones, podemos decir que, gerenciar es realizar un conjunto

de tareas o de funciones que, unidas y coordinadas entre sí, permiten dar unidad a los esfuerzos de todos los miembros del Movimiento Calasanz y utilizar de manera correcta los recursos del mismo para alcanzar los objetivos plantados. Estas tareas son, tradicionalmente, cuatro: planificación, organización, dirección y control. Carucci (1995, p. 16 y ss) desdobra las cuatro tareas en seis. Vamos a entender los conceptos con el siguiente cuadro:

En consecuencia:

- » Lo contrario a la planificación es la improvisación que, generalmente conduce a malos resultados.
- » Lo contrario a la organización es la descoordinación de recursos y dispersión de esfuerzos, que siempre conducen a hacer cosas sin saber para qué sirven
- » Lo contrario de la dirección es la permisividad que impide que se hagan las cosas que tienen que hacerse
- » Si no se hace presupuesto es imposible garantizar los recursos económicos requeridos para ejecutar las actividades previstas
- » Si no se controla y evalúa jamás se podrá distinguir entre éxito y fracaso y nunca se podrán hacer correctivos
- » Si no se establecen relaciones favorables con otras organizaciones e instituciones que también tienen competencia para intervenir en la solución del

El Proceso Gerencial		
FUNCIONES	ACCIONES	PREGUNTAS A LAS QUE DA RESPUESTA
Planificar	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de prioridades y objetivos, • Formulación y ejecución de las actividades y estrategias, • Estimación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿qué queremos lograr? • ¿qué hacer y cómo hacerlo?
Organizar	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de funciones, • Coordinación de actividades para el logro de los objetivos propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿quién (es) lo va (n) a hacer? • ¿con qué lo va (n) a hacer? • ¿cómo se coordinará para hacerlo?
Dirigir	<ul style="list-style-type: none"> • Guía, animación y coordinación de los esfuerzos de la organización en la dirección de los objetivos propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿cómo lograr que se haga bien lo que se debe hacer?
Presupuestar	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de los recursos económicos para el funcionamiento de la organización, • Ejecución de actividades previstas en los planes 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿cuánto nos va a costar?
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del desempeño, • Comparación entre resultados y objetivos previstos, • Definición de los correctivos pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿qué tan bien (o mal) lo estamos haciendo? • ¿por cuáles razones? • ¿cuáles son los correctivos?
Relacionar	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de bienes e información con otras instituciones y /o individuos que actúan en el entorno del Movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con quién (es) lo haremos? • ¿Para quién (es) lo haremos?

problema, se crean barreras de indiferencia, apatía o aversión que impiden la solución exitosa del problema.

Estos conjuntos de tareas diversas son interdependientes, se integran y se implican entre sí de tal manera que nos atrevemos a pensar que gerenciar es fundamentalmente una sola acción continua y cíclica, coherente y globalizante que puede enunciarse como proceso de PLANIFICACION-MONITOREO- EVALUACIÓN (PME).

La planificación es un acto de toma de decisiones sobre objetivos y metas, de definición de estrategias y políticas, enmarcadas dentro de un contexto determinado, en el horizonte de la misión, visión, mandatos, opciones y desafíos del Movimiento Calasanz.

Pero, en la planificación, además, se **organiza** el papel y la responsabilidad de cada quien y se crean enlaces de una articulación coordinada, se diseñan las políticas convenientes para hacer confluir a todas las personas en la **dirección** correcta, se precisan los ritmos y pautas de evaluación para el **control** del plan, se establecen las necesidades de los recursos a **presupuestar**, se hacen estudios de las **relaciones** posibles a establecer con aliados y cómo enfrentar o evitar las fuerzas adversas.

Por estas razones, todo líder y coordinador del Movimiento Calasanz debe adquirir las herramientas necesarias conceptuales (capacidad mental de coordinar e integrar), técnicas (capacidad de usar herramientas), humanas (capacidad de trabajar con otras personas) para introducir en el ámbito de nuestra acción (demarcación, presencia, obra...) el proceso continuo y ciclo del PME como clave que pueda elevar nuestro nivel gerencial y mejorar nuestra gestión en saldos de eficacia y eficiencia.

- » **Eficacia:** en palabras sencillas, significa hacer las cosas correctas. Implica la capacidad de escoger los objetivos apropiados y de seleccionar las acciones correctas para alcanzarlos.
- » **Eficiencia:** de manera sencilla, significa hacer de modo correcto las cosas o, más claro, todavía, hacer bien las cosas. Implica la capacidad de saber minimizar los costos de los recursos para alcanzar los objetivos y cuál es su uso más adecuado.

En el proceso de Planificación-Monitoreo-Evaluación una y otra se conjugan de manera que se puedan seleccionar las metas correctas y determinar la manera correcta de conseguirlas, ordenar los esfuerzos de los miembros del Movimiento y del empleo de todos los recursos para alcanzar los desafíos y objetivos establecidos, ahorrar esfuerzos tiempo y dinero, corregir en el camino metas o medidas, tener el control a lo largo de todo el proceso.

Elementos claves a tener en cuenta durante la implementación de un sistema de Planificación - Monitoreo y Evaluación:

- » Son tres instrumentos de gestión que pueden ser usados en cualquier instancia del Movimiento Calasanz: General, por Etapas, por Grupos...
- » Deben ser considerados como cíclicos: planificación - ejecución - monitoreo - ejecución - evaluación - planificación.
- » Los tres deben encajarse bien, construir un sistema y no tres herramientas aisladas.
- » La Planificación define los criterios y parámetros, los ámbitos de trabajo y las actividades (entre otros).
- » El Monitoreo observa la implementación del plan, y dado el caso, exige correcciones en la implementación y/o cambios menores del plan.
- » La Evaluación revisa ampliamente el plan, analizando también su pertinencia y sus suposiciones, constituyendo la base para una re-planificación.
- » Monitoreo y Evaluación no son exámenes. Son herramientas para facilitar el trabajo de quienes ejecutan las actividades y manejadas por los que trabajan en el Movimiento.
- » PME son métodos e instrumentos que ayuden a las personas que trabajan en acciones para el desarrollo. Pero ni el mejor sistema PME es una varita mágica. Los resultados de las planificaciones dependen esencialmente de las personas involucradas, de sus conocimientos, visiones, ideas innovadoras....

TIPOLOGÍAS DEL LIDERAZGO

En el cuadro de la página siguiente se encuentra una comparación entre el liderazgo tradicional con el liderazgo orientado hacia el grupo (D Souza, 1996, 37), en el cual se presentan los aspectos que deben ser cuidados por el Responsable del Movimiento para que realmente su liderazgo sea significativo para los jóvenes.

Quien tiene una tarea de dirección, no necesariamente ejerce un liderazgo; y un líder no siempre ejerce funciones de dirección.

Puede ocurrir que quien tenga responsabilidades de dirección, ejerza también un liderazgo, en ese caso fácilmente puede transformarse en un conductor, ya que al poder une la autoridad.

El sistema y estilo de dirección es decisivo para que el trabajo dentro de una organización sea productivo y gratificante. Al dirigir se trata de orientar y motivar a la gente que trabaja dentro de la organización y de instrumentar los procedimientos adecuados, con el fin de realizar una serie de operaciones destinadas a lograr los

Base para la comparación	Tradicional	Orientado hacia el grupo
1. Responsabilidad por la eficiencia del grupo.	Líder responsable.	Responsabilidad compartida por el grupo.
2. Control sobre la selección final.	Control realizado por el líder.	Responsabilidad compartida por el grupo.
3. Importancia de la posición de poder como fuente de influencia del líder.	Enfatizada y guardada con cuidado.	Desenfatizada.
4. El líder observa el grupo.	Como conjunto de individuos.	Como entidad de integración colectiva.
5. Funciones orientadas hacia la tarea.	Realizadas sólo por el líder.	Compartidas por el grupo.
6. Funciones de mantenimiento del grupo.	No realizadas sistemáticamente.	Enfatizadas y compartidas por el grupo.
7. Procesos e interacciones socioemocionales.	Casi siempre ignoradas por el líder.	Observados de cerca por el líder.
8. Expresión de las necesidades y sentimientos de los miembros.	Desalentada por el líder; énfasis sobre el análisis de los objetivos.	Alentada por el líder y tratada en las reuniones del grupo

objetivos propuestos. En lo sustancial la función directiva comporta dos aspectos:

- » Dirigir personas: es un “hacerlo hacer” o conseguir “que se hagan cosas” mediante el esfuerzo interrelacionado de diferentes personas involucradas en la realización de determinadas tareas y actividades.
- » Dirigir o instrumentar procedimientos para poner en acción lo que se planificó.

Dependerá del caso que se trate convendrá un estilo de dirección u otro.

Para algunos investigadores, las claves que determinan las situaciones (de los que tienen que realizar un trabajo) son: No querer (inmadurez psicológica), Querer (madurez psicológica), No Saber (inmadurez hacia el trabajo), Saber (madurez hacia el trabajo). La inmadurez psicológica no se refiere a la falta de adultez personal, sino a inseguridad personal o falta de motivación.

La inmadurez o madurez psicológica dependerá de la falta o existencia de tres factores:

- » Voluntad para tomar decisiones;
- » Motivación para lograr algo;
- » Voluntad para comprometerse.

La inmadurez o madurez hacia el trabajo está definida en función de la falta o existencia de:

- » Experiencia en el trabajo;

» Conocimiento del trabajo;

» Entendimiento de los requerimientos del trabajo.

Según estos criterios y aplicándolos a las personas que son dirigidas en su trabajo, los estilos de dirección eficaces, desde una perspectiva de participación, son cuatro:

SITUACIONES	PERSONA	ESTILOS DIRECCIÓN
1	No sabe, No quiere	Conducir
2	No sabe, Quiere	Participar
3	Sabe, No quiere	Persuadir
4	Sabe, Quiere	Delegar

Situación 1: Las personas no saben y no quieren realizar trabajo determinado. Quizás su falta de interés se debe a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea encomendada. En este caso, el estilo de dirección que resulta más eficaz es el de conducir, ya que proporciona orientación clara y específica sobre qué hacer y cómo hacerlo, así como supervisión estrecha o control que comprueba si el dirigido ha actuado en la línea que se le trazó.

Situación 2: Los dirigidos quieren, pero no saben realizar la tarea, porque carecen de la habilidad y conocimientos necesarios. El estilo de dirección que procede

es el de participar. Se entiende aquí la participar como proporcionar las directrices para realizar la tarea y proporcionar apoyo emocional que permita al dirigido reforzar su seguridad hacia la tarea y su autorrealización. Las directrices se proporcionan por vía del diálogo y convenciendo la argumentación.

Situación 3: Los que han de realizar saben, pero no desean hacer la tarea que marca el director, bien porque crean que debe ser otra, bien porque crea que esta tarea, que dice el director, es preferible hacerla de modo distinto al que se les indica. Entonces procede el estilo de dirección que llaman de Persuadir. Conseguir que la persona que es capaz de realizar la tarea, esté dispuesta a ello, que quiera.

Situación 4: Las personas que han de realizar la tarea son capaces para llevarla a cabo, desean tomar la responsabilidad y tienen confianza en sí mismos. El estilo de dirección más eficaz en este caso es el de delegar: los dirigidos desarrollan el proyecto, deciden cómo hacerlo y no necesitan apoyo del director

Requerimientos cognoscitivos y afectivos del liderazgo organizacional

Las dos dimensiones fundamentales de la relación líder-seguidores son: Dirección de la tarea y apoyo socio-emotivo.

La perspectiva es el principal requerimiento cognoscitivo para originar o modificar una estructura organizacional; el carisma el principal requerimiento afectivo.

1. Perspectiva del sistema: Por una parte, está la perspectiva externa relacionada sobre todo con la sensibilidad a las demandas del ambiente, requerimientos que la organización debe satisfacer para poder mantener el equilibrio con éste. En cuanto a la perspectiva interna: Toda organización se compone de subsistemas que tienen necesidades distintas. Es función del liderazgo el intentar integrar y armonizar esas diferencias de subsistemas. Para ello es necesario percibir constantemente los requerimientos cambiantes de los subsistemas y sus poblaciones.

2. Carisma: El líder que posee poder legítimo, logrará más apoyo para su política si puede generar carisma, esa aura mágica que la gente concede a veces a sus líderes. El carisma deriva de las necesidades emotivas de la gente y de los acontecimientos dramáticos asociados con el uso del liderazgo. Por otra parte, es un medio usado por la gente para abdicar de su responsabilidad. Se confía en el líder, quien de algún modo resolverá las cosas. El carisma necesita cierta distancia psicológica entre líder y seguidor. El líder situado en los escalones superiores de la organización está a la suficiente distancia de los miembros como para permitir a estos

crear una imagen simplificada y mágica.

Distribución de la función de liderazgo

- » En general resultan más eficaces aquellas organizaciones donde se comparten los actos de influencia.
- » La gente se siente más atraída por decisiones en las que tomaron parte o en las que actuaron de modo autónomo.
- » Además, compartir las funciones de liderazgo significa usar más a fondo los recursos de la organización.
- » El saber delegar es tan importante o más como saber mandar (distribución de labores, labores conjuntas...). Esto facilita la eficacia, ya que des-atosiga al líder, el cual muchas veces se puede ver superado o ineficaz y a su vez espolea a los demás miembros de la organización.

FOMENTANDO LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN EL MOVIMIENTO CALASANZ

Un equipo sólo puede cumplir sus objetivos cuando utiliza las habilidades de sus miembros de forma coordinada, como esfuerzo conjunto, y no basándose en las actividades individuales de algunos de sus miembros.

Aunque uno o dos individuos pueden destacar sobre los demás, al fin y al cabo, el triunfo del equipo se debe a lo que se complementan entre sí. Los equipos sólo pueden triunfar si están equilibrados. Estaremos hablando, pues, de los denominados equipos de alto rendimiento o equipos eficientes. Los equipos de alto rendimiento son denominados de varias formas: equipos eficientes, equipos óptimos... y pueden estar presentes en cualquier ámbito grupal. Todos podemos participar en algún momento de nuestra vida en algún equipo de alto rendimiento.

Cuando un equipo funciona al máximo de su capacidad está siendo más creativo y resuelve mejor los problemas que si cualquiera de sus miembros funcionara a solas. La visión del grupo como un sistema vivo, en el que el todo es superior a la suma o superposición de las partes, puede ofrecer nuevas perspectivas de trabajo en equipo, ahora ya, orientado a la consecución de los objetivos.

Algunos ejemplos de equipos de alto rendimiento pueden ser los siguientes:

- » Equipo de fútbol.
- » Grupo de proyectos especiales de la NASA
- » Claustro de profesores de un colegio
- » Equipo mecánico(boxes) de una escudería de Fórmula I

- » Departamento creativo de una empresa de publicidad
- » Coro parroquial
- » Grupo de arqueólogos en excavaciones
- » Servicio de urgencias hospitalarias
- » Ejecutiva de una Asociación de vecinos
- » Consejo de Administración de una sociedad anónima
- » Equipo de dependientes de una ferretería

Como puede observarse, la lista es ilimitada. Allí donde hay dos o más personas persiguiendo un fin, puede darse un equipo de alto rendimiento. Tan solo se trata de mejorar la forma de hacer las cosas.

La cuestión, pues, no estriba en el tipo del grupo ante el que nos hallamos, sino en la actitud interna de dicho equipo hacia sus fines, su propio “saber hacer” y su orientación clara a hacer las cosas cada vez mejor, sin herir a nadie ni dejar “muertos por el camino”.

Un equipo de alto rendimiento es aquel grupo humano que, de forma implícita o explícita, desarrolla actividades óptimas orientadas a la consecución de sus objetivos sin dejar de lado la cohesión y desarrollo de sus integrantes. Podría decirse que un equipo de alto rendimiento es un equipo de trabajo llevado a sus máximas consecuencias, es decir, “ideal”.

Los equipos eficientes reúnen una serie de características, como son:

- » Claridad en las metas del equipo.
- » Un plan de mejora continúa.
- » Funciones bien definidas.
- » Comunicación clara.
- » Comportamientos que benefician al equipo.
- » Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones.
- » Participación equilibrada.
- » Reglas fundamentales establecidas.
- » Conciencia del proceso del grupo.
- » Espíritu constructivo.

Es preciso observar que dichas características pueden ser implícitas o explícitas. Dicho de otro modo: no es necesario que un grupo sea consciente de ser un equipo de alto rendimiento para que se comporte como tal.



Guía de Trabajo Grupal: El Liderazgo

- *Una vez vista la tipología tradicional de liderazgo, ¿qué consecuencias trae para el grupo o equipo la aplicación de cada uno de estos liderazgos?*
- *¿Qué tipo de liderazgo tenemos en nuestra organización? ¿Cuál es el estilo de dirección dominante en el Movimiento?*
- *¿Está bien distribuido el liderazgo? ¿Existen criterios claros para administrar el liderazgo?*
- *¿Abdicamos nuestra responsabilidad en los líderes o nos hacemos cargo de ella en el papel que desempeñamos?*
- *¿Llega la gente preparada para el liderazgo, a puestos tales como coordinador de etapa, coordinador de grupo o encargado de una comisión?*
- *¿Cuál es el clima de trabajo (a todos los niveles)? ¿Cómo se desarrollan las relaciones humanas? ¿Cómo repercute este clima en el trabajo?*
- *¿Qué espacios de participación tienen los responsables, beneficiarios, padres, madres o representantes...?*
- *¿Existe un plan de formación de liderazgo y gerencia para los responsables del Movimiento Calasanz?*

El proyecto educativo marco y las programaciones básicas.

Es un documento de gran importancia realizado a partir de una planificación estratégica (explicada más adelante) y que se convierte en guía y norte del proceso educativo.

Es un documento que ha de ser concretado a nivel Demarcacional pero que debe ser concretado en el ámbito de lo local, generándose aquí lo que llamamos Programaciones básicas.

Se trata de un documento vivo y cambiante, que cada Equipo de responsables y de etapa va modificando en un proceso continuo de evaluación y mejora para ir consiguiendo los diferentes objetivos generales de cada área.

Podréis encontrar ejemplos de diferentes Provincias que ya lo han concretado y lo están llevando adelante, en nuestra página web. Un posible esquema de Proyecto educativo local y de planificación básica sería este:

A) IDENTIDAD: concreta los elementos expresados en este marco de identidad común a toda la orden:

- » El Movimiento Calasanz es la comunión de grupos de distintas Demarcaciones de toda la geografía escolapia, que se unen en una misma propuesta educativa y evangelizadora, inspirada en el espíritu y el estilo de Calasanz.
- » Este Movimiento quiere reforzar las realidades ya existentes, poniéndolas en conexión, para enriquecerse mutuamente, para ganar en identidad escolapia y para ofrecer horizonte pastoral a quienes lo necesiten en este momento.
- » El Movimiento Calasanz supone un itinerario continuo de diferentes experiencias y para todas las edades que pretende posibilitar un proceso personal, vivido en grupo, de descubrimiento y maduración de la fe y de la propia vocación, así como una clara inserción eclesial.
- » Este proceso incluye expresamente la oferta escolapia de desembocadura en las Escuelas Pías en sus diversas modalidades, especialmente en la vida religiosa y en la Fraternidad escolapia.

Es una declaración de principios que expresa el ideario o carácter propio del Movimiento Calasanz en una Provincia o lugar.

B) ELEMENTOS CLAVE DEL ITINERARIO o DIMENSIONES

En donde se desarrollan las cinco claves que se aportan desde el Proyecto marco de la orden, como elementos fundamentales, siempre presentes de la forma más conveniente en todas las etapas, interrelacionados entre sí y con la perspectiva del seguimiento de Jesús al estilo de Calasanz. Se marcan objetivos específicos para cada área y para cada etapa. Son los siguientes:

- » El encuentro personal con El Señor en la oración, los sacramentos, la Palabra, la lectura creyente y cristiana de la realidad, la cercanía solidaria con los pobres, la comunidad, la historia eclesial y escolapia y el compromiso personal.
- » Un estilo de vida desde las claves del Evangelio, en seguimiento de Jesús, buscando siempre la vocación a la que Dios nos llama y adecuando nuestra vida a su propuesta en actitud de conversión permanente.
- » La formación humana, cristiana y escolapia que permita ser capaces de dar razón de nuestra esperanza y encarnar los valores cristianos y escolapios a la vez que vamos creciendo como personas.
- » El servicio a los demás y el compromiso por la construcción del Reino de Dios, especialmente con los más necesitados, desde las intuiciones de Calasanz
- » Compartir el seguimiento de Jesús y todos los aspectos de la vida con los hermanos y hermanas en pequeños grupos y comunidades en clara comunión con las Escuelas Pías y con toda la Iglesia.

C) ETAPAS: Se concretan aquí las etapas del itinerario, con los nombres que en cada lugar se vean más convenientes, pueden ser:

- » Infancia: desde la primera edad en que se convoque hasta los 12 años aproximadamente se hacen aprendizajes básicos y se siembran valores, hábitos y actitudes.
- » Pre-adolescencia (12-14 años) donde cobran importancia los modelos de referencia y pertenencia tan importantes en la socialización personal y cristiana.
- » Adolescencia (14-18 años) donde va cristalizando la personalidad en función de los valores asumidos y las opciones de vida que se van tomando. Es fundamental una propuesta escolapia atractiva para

continuar en los procesos, especialmente al finalizar la etapa escolar..

- » Catecumenado juvenil o adulto, donde con el estilo y metodología apropiados a la edad, se profundiza en las claves del seguimiento de Jesús y se acompañan las decisiones de vida que éste implica.
- » Discernimiento vocacional y/o de inserción eclesial, donde se busca el lugar al que Dios llama y donde finalmente se hace la Opción por la comunidad de referencia que irá acompañando a cada cual a lo largo de su vida.

CONVOCATORIAS, DESEMBOCADURA: Se especificarán también las diferentes convocatorias a lo largo de las diferentes etapas del proceso y en función de las distintas situaciones. Pueden ser convivencias, preparación a un sacramento, cambio de etapa escolar, inicio de curso, en las eucaristías, por el “boca a boca”, nuevas invitaciones a quienes han estado en el proceso previamente, desde el voluntariado y acciones de solidaridad,... Pueden ser a los más cercanos de nuestros colegios, parroquias y obras... y también a otras personas más alejadas de la Iglesia y las Escuelas Pías. Supo-

ne una actitud misionera más que acciones concretas,, que también son necesarias y se han de planificar y llevar a cabo.

Además de a los jóvenes, también ofrecemos un proceso de maduración en la fe y en la misión escolapia al profesorado, familias, colaboradores en nuestras obras escolapias (colegios, parroquias, obras de educación no formal).

No son grupos de duración indefinida, sino procesos con una desembocadura clara. Las etapas pueden ser: convocatoria, profundización y discernimiento con las ofertas de desembocadura escolapias en sus diversas modalidades.

Ambos caminos: juvenil y adulto, van coincidiendo cada vez más en los momentos avanzados del proceso, compartiendo elementos comunes.

D) CARACTERÍSTICAS DE ESTILO DEL ITINERARIO DEL MOVIMIENTO CALASANZ EN LAS DIFERENTES EDADES. Se irá describiendo cómo es la metodología en cada una de las diferentes eda-

DIMENSIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO PARA LA ETAPA...	ACTIVIDADES	INDICADORES DE LOGRO
ESTILO DE VIDA - CLAVE VOCACIONAL	Vivir y entenderse desde el conocimiento personal y la interiorización en actitud de constante conversión, optando en libertad por los valores evangélicos, y proyectando su vida como vocación.			
IDENTIDAD ESCOLAPIA	Conocer, querer y elegir nuestra vocación y misión escolapia: evangelizar educando para la transformación de la sociedad			
EXPERIENCIA DE DIOS	Reconocer la centralidad de Dios en el proceso de vida			
FORMACIÓN HUMANA, SOCIAL Y TEOLÓGICA	Adquirir la necesaria formación para entenderse a uno mismo, analizar la realidad, y dar razón de la propia fe.			
TRABAJO Y COMPROMISO POR EL REINO	Trabajar por la construcción de una sociedad más humana			
VIDA DE GRUPO	Descubrir al grupo como lugar de encuentro y de acompañamiento para el crecimiento personal			

des, sin dejar de atender a los aspectos comunes al movimiento Calasanz en la Orden.

- » Proceso siempre en pequeños grupos
- » Ritmo de reunión semanal
- » Actividades fuertes, de forma periódica: retiro, campamento, convivencias...
- » Pedagogía activa con protagonismo de los miembros
- » Itinerario de experiencias, de descubrimientos: oracional, social, relacional...
- » Educación integral y adaptada a la edad
- » Acompañamiento personal
- » Acompañamiento de toda la comunidad eclesial
- » Apoyo de los mayores del proceso a los pequeños
- » Centralidad de Jesús y la Palabra
- » Participación en la celebración de la eucaristía
- » Marco simbólico, sobre todo en las edades más tempranas
- » Signos que marquen las etapas
- » Proyecto de vida revisado y contrastado
- » Atención a la realidad social, solidaridad
- » Compromiso en cada etapa, servicios,...
- » Voluntariado y sentido misionero, especialmente hacia y entre los pobres
- » Que toque al propio bolsillo
- » Relación con el colegio, obra y comunidad escolapia
- » Participación en la Iglesia local y en la vida de la Demarcación y la Orden

PROGRAMACIONES BÁSICAS: es decir, el elenco de actividades sesión por sesión, paso a paso en el transcurrir de los diferentes años del proceso. Podrían seguir este esquema, para cada uno de los años en los que los niños/as, jóvenes y adultos pasan por el proceso (cuadro bajo estas líneas).



Para la reflexión personal y el diálogo grupal.

- **¿Tiene el Movimiento Calasanz en tu Provincia o Presencia unos propósitos claramente identificados? ¿Son conocidos y compartidos por todos los responsables? ¿Son conocidos fuera del Movimiento?**
- **¿Cuáles son los valores, convicciones o tradiciones de comportamiento que caracterizan la forma de operar del Movimiento Calasanz? ¿Están difundidos en todos los agentes?**
- **Las metodologías, procedimientos operativos y procesos de trabajo utilizados, ¿garantizan el logro de los resultados y objetivos del Movimiento?**
- **¿Contáis con programaciones básicas? ¿Tenéis recursos suficientes para elaborarlas?**

	Cronograma	Título	Temática	Objetivos	Actividades	Recursos	Observaciones	
LAPSO 1 - OCTUBRE-DICIEMBRE	OCTUBRE	Sesión 0						
		Sesión 1						
		Sesión 2						
		Sesión 3						
	NOVIEMBRE	Sesión 4						
		Sesión 5						
		Sesión 6						
		Sesión 7						
	DICIEMBRE	Sesión 8						
		Sesión 9						
		Sesión 10						
		Sesión 11						
Sesión 12:								

Organizando el día a día del movimiento calasanz.

UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE E INTEGRADA EN LA PRESENCIA ESCOLAPIA.

Conviene comenzar destacando la importancia de una buena organización para una buena acción evangelizadora. Es preciso insistir que lo carismático toma cuerpo en lo institucional y ahí se desarrolla, que no están en oposición la acción libre y gratuita del Espíritu con el esfuerzo de las personas, que una buena organización y gestión de la pastoral facilita que Dios pueda actuar en las personas.

Nuestro modelo pastoral escolapia, lejos de personalismos y acciones inconexas, intenta actuar siempre en conjunto: como presencia escolapia en cada lugar, siempre en comunión con la Iglesia, y como presencia provincial, siempre en sintonía con la Orden.

Para llevar adelante la acción pastoral, así como toda la misión escolapia, contamos con diversas plataformas: los colegios, los proyectos de educación no formal, las parroquias, los centros de culto, hogares...

Buena parte de la acción pastoral se desarrolla en el ámbito colegial, entendido ahora como espacio académico. Las clases de formación religiosa, las oraciones y celebraciones, las acciones de sensibilización y colaboración (campañas, semanas, jornadas y toda la educación en valores transversal), las convivencias, las convocatorias a la participación pastoral extracadémica, la ambientación general del centro, son actuaciones fundamentales.

Aun siendo muy conscientes de la unidad de la misión escolapia, intentamos que en el entorno de cada colegio y/o presencia escolapia haya un centro de pastoral, normalmente en el mismo edificio, para dar más consistencia a la acción evangelizadora, sobre todo extracadémica.

La identidad escolapia de este centro de pastoral es muy importante para el buen desarrollo de la acción educativa escolapia que desarrollamos.

Es preciso lograr un equilibrio entre el colegio y este centro de pastoral. Por un lado están totalmente unidos en el proyecto educativo y pastoral, en el equipo de presencia, en unas cuantas de las personas responsables de ambos espacios, en el funcionamiento habitual. Y, por otro lado, para poder desplegar todo su potencial conviene que tengan su cierta autonomía, que cuenten con responsables más especializados en uno u otro campo, que sean percibidos por el alumnado y otras personas como próximo y diferenciado para posibilitar que puedan sentirse a gusto quienes sintonizan más con uno u otro espacio.

Para ello, los colegios cuentan con sus propios responsables y su gestión, coordinada eso sí con los órganos de gestión del colegio y de la Provincia o Demarcación. En cada colegio hay un coordinador de pastoral y unos cuantos responsables del seminario de formación religiosa, además de todo el profesorado vinculado, con más o menos intensidad, a la acción pastoral.

El centro de pastoral que hay en torno a cada colegio y/o presencia atiende a la pastoral extraacadémica, que es donde se enmarca el Movimiento Calasanz. Conviene dejar clara su personalidad jurídica que puede ser diversa dependiendo de situaciones:

- » En algunos casos está siendo parte de la actividad extraescolar del colegio y depende directamente de él, a través de la coordinación de pastoral.
- » En muchos otros casos la gestión depende de una asociación civil o de una Fundación,

con personalidad jurídica propia, dependiente de la Provincia o Demarcación, o de la Orden junto con la Fraternidad escolapia. En muchos países esta entidad viene siendo la Fundación Itaka-Escolapios, compartida entre la orden y la fraternidad escolapia.

- » En todos los casos, los grupos del Movimiento Calasanz de una presencia, se coordinan con los del resto de las presencias a nivel Demarcacional o Provincial, y también con el resto del Movimiento Calasanz de la Orden a través de su equipo general.

Cuando el movimiento Calasanz se ubica en obras diferentes a un colegio, léase una parroquia o un Centro Cultural de educación no formal, se articularán también las necesarias conexiones para integrar el Movimiento en la dinámica pastoral y educativa de dichas entidades. Así, en una parroquia se establecerán vínculos con el área catequética, con el consejo parroquial, con la administración parroquial, con la vida litúrgica y celebrativa de cada domingo, etc. de manera que los grupos del Movimiento Calasanz enriquezcan y se vean enriquecidos por la dinámica parroquial.

En un Centro Cultural o Socioeducativo, el movimiento Calasanz se vinculará al área pastoral de un modo eficaz e integrado, coordinándose desde ahí con el resto de actividades educativas que se generen. Esta integración favorecerá procesos como: implementación de tareas de voluntariado social en los grupos mayores del Movimiento Calasanz, posibilidades de convocatoria a nuevos miembros del Movimiento, o a nuevos educadores, aprovechamiento de actividades conjuntas para dar a conocer y aportar riqueza, etc...

ÁREAS Y TAREAS

La coordinación del Movimiento Calasanz puede estructurarse en diversas áreas. Proponemos las siguientes, entendiendo que podrían atribuirse a diferentes personas o equipos, en un ejercicio corresponsable de la gestión del Movimiento Calasanz.

- a. **Coordinación** del equipo y coordinación de cada etapa, convocando las correspondientes reuniones de animadores. La referencia inmediata para la gestión de cada centro es el coordinador del Movimiento Calasanz en ese lugar. Este coordinador, con su equipo, es quien anima de forma conjunta las decisiones que sean necesarias en cada momento. En esta área se produce la animación del equipo de monitores o animadores, y sus correspondientes sub-equipos por etapas, con un claro equilibrio entre las tareas de coordinación de actividades y proyectos, de formación, de evaluación y de motivación, cohesión e identidad de

grupo. Conviene que el equipo se marque planes de mejora y objetivos para el año, además de la gran tarea de impulsar el proyecto educativo con los grupos y participantes.

Este coordinador de Movimiento Calasanz de una presencia está en conexión, además de con el coordinador de presencia del lugar, con el equipo de pastoral del colegio, parroquia u obra, con el equipo de coordinación del Movimiento Calasanz a nivel provincial y a nivel general.

En cada lugar, y bajo la tutela del equipo de presencia, el responsable del Movimiento Calasanz (en gran conexión o siendo él mismo el coordinador de pastoral del colegio) anima, coordina, dirige los distintos equipos de educadores y las acciones de ese ámbito.

Posibles tareas de la coordinación son:

1. Asumir junto con el asesor, la responsabilidad última del equipo o la etapa que se le encomienda.
2. Elaborar, poner en marcha y hacer seguimiento del proyecto educativo de los grupos de infancia, juventud y adultos
3. Coordinarse con el colegio, parroquia u obra de Educación no formal en la que se enmarca el Movimiento Calasanz.
4. Elaboración del organigrama del equipo, diferenciando las áreas de gestión necesarias y los equipos de animadores para las diferentes etapas.
5. Convocar al equipo de catequistas o animadores, enviando agenda de la reunión con suficiente antelación.
6. Elaborar del calendario de actividades anuales, teniendo en cuenta los de la Provincia, Fraternidad, colegios y fundaciones.
7. Realizar desde dicho equipo el seguimiento de cada grupo mediante las siguientes acciones:
 - a. Recabar y revisar la programación al comienzo de lapso.
 - b. Recabar y revisar la evaluación al final del lapso.
 - c. Escuchar el informe cotidiano de la situación el grupo.

- d. Escuchar el informe de eventualidades que requieran una intervención específica y tomar una decisión consensuada en el equipo.
8. Nombrar los diferentes agentes de pastoral necesarios. Siempre escuchando las propuestas de los equipos y responsables involucrados.
 9. Realizar el seguimiento de cada catequista atendiendo a su motivación, disponibilidad, formación, manejo de grupo.
 10. Coordinar y evaluar las actividades comunes.
 11. Informar a los catequistas de aspectos relevantes de la presencia escolapia, de la Provincia o Demarcación, de la Diócesis.
 12. Participar en la instancia correspondiente de coordinación a nivel de Movimiento Calasanz, Provincia o Demarcación, Diócesis, etc.
 13. Recibir formación de módulo Avanzado que le ayude al desempeño de su labor de coordinación.
 14. Organizar los archivos y materiales de su etapa en el servidor y en un espacio web compartido online.
 15. Informar y dar cuenta a los equipos superiores de los que depende: equipo directivo de colegio, consejo parroquial, o el que corresponda.
 16. Elaboración y puesta en funcionamiento de señas de identidad calasancia en todos nuestros grupos y equipos, como parte de un único Movimiento Calasanz: nombre, logo, oraciones, eventos, franelas y gorras, afiches y pendones...
 17. Elaboración, junto con los responsables del área administrativa, de los presupuestos del curso, tanto en los contenidos ordinarios como en las inversiones. Este presupuesto ha de ser revisado y aprobado por el equipo de presencia, el equipo de la entidad jurídica en la que se enmarca el Movimiento Calasanz (caso de no ser el colegio).
 18. Procedimientos de revisión y evaluación del centro de pastoral y sus acciones.
 19. Procura de recursos humanos: Los recursos humanos más habituales suelen ser los propios jóvenes del proceso del Movimiento Calasanz, que al llegar a su mayoría de edad suelen tener interés y motivación para ser monitores o catequistas y hacer con otros lo que otros hicieron con ellos. Sin embargo, también se pueden procurar voluntarios de otros lugares y situaciones, para lo que harán falta unos claros criterios de admisión. El Movimiento Calasanz propone que todo aquél que vaya a animar un grupo, pertenezca a su vez a un grupo de referencia del movimiento Calasanz o a una Comunidad de la Fraternidad, o un equipo de Misión Compartida escolapia, para poder vivir lo que se ofrece. Es necesario para la marcha pastoral contar con las personas adecuadas, normalmente con carácter voluntario. Cuidar a estas personas, hacer que se sientan valoradas, ayudarles en su formación y en su trabajo, son aspectos muy importantes en la gestión de recursos humanos.
- b. **Asesoría** del equipo y de cada etapa: una función importante para acompañar el quehacer educativo de los monitores ofreciendo una voz autorizada, especialmente valiosa tanto en situaciones negativas (de duda, conflicto, desmotivación...) como de avance (marcar líneas, recordar lo fundamental, etc...)
1. Asumir junto con el coordinador, la responsabilidad última de la etapa que se le encomienda.
 2. Participar corresponsablemente en el equipo de animadores.
 3. Aportar herramientas y criterios al equipo para el seguimiento de cada grupo mediante las siguientes acciones:
 - a. Revisar programaciones, evaluaciones, informes y eventualidades.
 - b. Aportar criterios desde la puesta en práctica del Proyecto Educativo, y desde la experiencia pastoral de los escolapios.
 - c. Favorecer la toma de decisiones consensuada en caso de eventualidades.
 4. Ofrecer formación específica de la etapa: psicología evolutiva de la edad, metodología de la etapa, teología básica a propósito de los temas abordados con los niños o jóvenes...
 5. Complementar al coordinador en las tareas de coordinación, evaluación, información, etc...
 6. Realizar el seguimiento del coordinador, atendiendo a su motivación, disponibilidad, formación, manejo del equipo...

c. Formación de monitores: conviene que exista un plan estructurado de formación que acompañe la práctica educativa de los animadores. Esta formación deberá ser secuenciada y certificada (en muchos casos es posible la obtención de una certificación oficial o de una certificación eclesial), y que sea valorada como algo importante en su vivencia del Movimiento Calasanz como animador. Se puede pensar a modo orientativo en unas 80-100 horas de formación al año, distribuidas en sesiones específicas, encuentros formativos de todo el equipo, encuentros con otros equipos, cursos, etc. Algunas tareas dentro de esta área:

1. Asumir junto al encargado de formación, la responsabilidad que les confiere el equipo de Presencia Escolapia sobre el Mov. Calasanz en esa presencia.
2. Preparar, junto al encargado de formación, la agenda de cada reunión de la comisión, con la presencia del párroco y/o del coordinador de presencia escolapia si ellos lo vieran necesario.
3. Elaborar, poner en marcha y evaluar la propuesta de formación del Movimiento Calasanz, en coordinación con las otras presencias y el Mov. Cal a nivel de orden.
 - a. Nivel iniciación: para motivar, hacer la propuesta a nuevos monitores, adquirir unas primeras nociones del ser y hacer del animador.
 - b. Nivel básico: herramientas básicas de educación y evangelización, conocimiento del proyecto educativo y de sus claves básicas, etc.
 - c. Nivel avanzado: tareas de coordinación, planificación estratégica, organización de un centro pastoral, etc.
 - d. Formación permanente: cada equipo tendrá en sus reuniones tiempo para la reflexión y formación, más adaptada al nivel en que se encuentran.
 - e. Formación especializada: procurando la divulgación de cursos, lecturas y otras propuestas que un animador puede recibir a título individual, o a un grupo de animadores. Ej.: formación en acompañamiento personal, etc...
4. Promover la participación en otras actividades

formativas externas (diócesis, universidades, ongs, etc.)

5. Ofrecer a coordinadores y asesores formación permanente específica para el desempeño de las tareas de coordinación.
6. Participar en las instancias de coordinación necesarias a nivel de provincia o demarcación.

d. Administración económica: que será tanto más importante cuanto mayor sea el volumen de actividad y de personas implicadas en ellas. Así, la organización de un campamento, un campo de trabajo, un encuentro conjunto, misiones, retiros, por ejemplo, requieren una previsión económica ejercida de un modo eficaz. Por eso es clave la figura del administrador o equipo de administración económica. Posibles tareas para este equipo o persona:

1. Presentación, junto con el área de coordinación, de presupuestos para su aprobación por el equipo de presencia y por la entidad jurídica en la que se sitúe.
2. Gestión económica para el seguimiento de los presupuestos.
3. Administrar la contabilidad llevada de forma actualizada.
4. Presentar las cuentas con claridad y transparencia.
5. Preservar la austeridad y corresponsabilidad con otras sedes y proyectos.
6. Efectuar los cobros y pagos: supone tener la lista de miembros de los grupos al día.
7. Buscar fuentes de financiación, además de las cuotas correspondientes: subvenciones, puesta en marcha de acciones que supongan algún ingreso, ... Los recursos materiales, pueden proceder de diversas fuentes de ingresos: donaciones, cesiones de espacios, actividades pro-fondos, subvenciones de entidades privadas o públicas, o cuotas directas a los participantes. En este último punto conviene destacar la importancia de funcionar con cuotas anuales, repartidas en los cobros que se vean conveniente. Esto, además de suponer una mejora sustancial de la economía, supone un paso muy importante en la identidad y en la participación de los miembros y sus familias. Es claro

que esto es más difícil en ambientes populares, pero se puede gestionar con un fuerte sistema de becas y ayudas a las familias.

8. Gestionar los contratos de voluntariado de los educadores: en muchos casos la legislación vigente así lo requiere, pero en todos los casos es muy conveniente para dejar plasmado por escrito los derechos y obligaciones de cada animador voluntario y del propio Movimiento Calasanz para con esa persona.
9. Suscribir los seguros de responsabilidad civil de la asociación y de los educadores.
10. Ofrecer información económica a los educadores, familias, miembros de los grupos, ...
11. Gestión de los locales, albergue, recursos, materiales, ... proveyendo para su mantenimiento y adecuación, organizando su distribución... El movimiento Calasanz merece dotarse de medios adecuados, como son:
 - a. Unos locales y espacios físicos adecuados con su correspondiente mobiliario para las reuniones y actividades, archivo de materiales, etc.
 - b. Una capilla o local apropiado con acceso fácil.
 - c. Acceso a alguna casa de convivencias o albergue.
 - d. Materiales de campamento: tiendas, comedores, cocinas, ...
 - e. Audiovisuales: reproductores de vídeo y/o de música, pantallas, películas, carteles, ...
 - f. Recursos para las actividades: libros, oraciones, cantorales, juegos

e. Secretaría y comunicación externa: unimos aquí dos áreas que también podrían ir separadas. Se trata de la comunicación tanto interna (actas, avisos...) como externa. con nombramientos de personas o equipos. Posibles funciones: _

1. La gestión de la comunicación interna: por medio de una adecuada gestión de actas de reunión, avisos internos a los equipos de responsables y/o grupos de referencia, ...
2. La gestión de la comunidad externa: entrega de

documentos fundamentales a miembros de los grupos y familias, publicaciones, revista, mensajes, redes sociales, cartelería, ..., es un aspecto cada vez más importante como modo de presentación pública, y cada vez más demandado por los usuarios y sus familias; las nuevas tecnologías despiertan posibilidades nuevas a las que hay que estar atentos, tanto para aprovechar sus virtudes como para prevenir sus riesgos.

3. Secretaría y archivos de actas, historia, documentación, ...
4. Listados, procesamiento de datos de participantes...
5. Gestión de cuadro de indicadores para seguimiento del funcionamiento del centro.

f. Equipos educativos por etapas: es quizá el nivel más importante pues es el más cercano a la labor educativa y evangelizadora a desarrollar con los grupos y las personas. En él se reúnen los educadores que trabajan con grupos y personas de una misma etapa educativa del Movimiento Calasanz. Sus tareas serán:

1. Conocer y enriquecer el Proyecto Educativo y la programación básica de esa etapa y/o nivel. Elaborarlos en caso de que no existan, aprovechando recursos de otras experiencias de Movimiento Calasanz en otros lugares
2. Programar actividades cubriendo los objetivos básicos de la etapa y atendiendo a sus indicadores.
3. Evaluar las actividades realizadas en función de los objetivos.
4. Llevar registro de los participantes en su grupo de muchachos: asistencias, actitudes detectadas y otros.
5. Estar al tanto de la situación de cada uno de los animadores o catequistas: motivación, formación, actitudes desarrolladas en la práctica, dedicación, cumplimiento de mínimos u otras eventualidades importantes en su colaboración como catequista. Es importante clarificar en este punto los requisitos mínimos que se piden para poder ejecutar este desempeño: podrían ser los siguientes u otros, pero en cualquier caso deben de quedar claros al principio del curso escolar, y ser firmados por ambas partes.

Así, señalamos:

- a. Participar en su grupo de referencia en el movimiento Calasanz.
 - b. Participar en las reuniones del equipo de catequistas.
 - c. Participar en las propuestas de formación.
 - d. Acudir semanalmente a la eucaristía.
 - e. Dar testimonio de vida coherente con el Evangelio.
6. Hacer seguimiento del desempeño de cada animador. Estos deben ser al menos los siguientes:
- a. Preparar para la actividad con los muchachos lo requerido por el equipo para cada sesión.
 - b. Llevar a cabo la actividad con los muchachos según planificación realizada en el equipo de catequistas.
 - c. Llevar registro de los participantes en su grupo de muchachos: asistencias, actitudes detectadas y otros.
 - d. Informar al coordinador de su núcleo o etapa de posibles inasistencias o cualquier eventualidad importante en su colaboración como catequista.

Podrían establecerse otras áreas de gestión, o subdividir algunas de las mencionadas. En cualquier caso conviene que cada equipo de Movimiento Calasanz escriba su modo de funcionar y pueda ir evaluándolo y mejorándolo a partir de su propia experiencia.

Este capítulo es muy amplio y seguro que han quedado muchos temas pendientes. Conviene acabar insistiendo en la importancia de una buena organización, que será mejor en la medida en que esté bien estructurada, sea clara y esté en actitud de mejora constante. Cuanta más sistematización haya, será mejor el trabajo conjunto y se podrá evaluar y adaptar más a las necesidades y situaciones de cada momento.



Para la reflexión personal y el diálogo grupal.

- *¿Están definidos los objetivos y funciones básicas a nivel de institución, en los niveles, en cada grupo? ¿Están relacionados procesualmente?*
- *La calidad de los recursos humanos (responsables): ¿Corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y servicios que presta el Movimiento Calasanz?*
- *¿Existe una descripción clara de las funciones? ¿Esta descripción es conocida por todos? ¿Existe un manual de funciones? ¿Sería necesario?*
- *¿Existen mecanismos de coordinación y comunicación?*
- *¿Existe infraestructura y materiales necesarios para el servicio que presta el Movimiento? ¿En qué condiciones se encuentran?*
- *¿Existe estrategia de financiamiento a corto y medio plazo? ¿Se apoyan administrativamente los programas y proyectos para que sean eficaces? ¿Se disponen de información periódica sobre la marcha financiera?*
- *Los responsables, ¿tienen los conocimientos y habilidades requeridos para el desarrollo de sus planes, programas, servicios, en forma eficaz y eficiente?*
- *¿Qué papel o rol te imaginas desempeñando a nivel personal en el Movimiento Calasanz o qué tipo de vínculo estarás teniendo con él, dentro de cuatro (4) años?*

Integrados en una gran organización escolapia

Hasta ahora hemos hablado de equipo de pastoral en singular, pero la realidad es que hay muchos equipos en la estructura de la Orden de las Escuelas Pías, tanto generales, provinciales o demarcacionales como locales dentro de la organización del Movimiento Calasanz. Pero todos estos equipos deben trabajar en la misma línea y articulación otros equipos de trabajo tanto pastorales como educativos, con los mismos objetivos y fines y de forma complementaria, en red.

Dada la amplitud de realidades de la Orden, dependiendo de la configuración de cada demarcación, hay equipos que tendrán denominaciones distintas, no estarán presentes o se funcionarán en otros equipos, pero esta lista puede servir de referencia para aquellos equipos involucrados con la pastoral:

En el ámbito de la Orden: *Equipo Coordinador General del Movimiento Calasanz:* El Movimiento Calasanz cuenta con un Equipo Coordinador para todas las demarcaciones para ponerlo en marcha y organizar los primeros pasos.

EN EL ÁMBITO PROVINCIAL O DEMARCACIONAL:

1. *Responsable Demarcacional del Movimiento Calasanz:* Es conveniente contar una persona responsable en cada Demarcación participante que asuma la dirección de la puesta en marcha del Movimiento Calasanz en su Demarcación y mantenga una fluida relación con el Equipo Coordinador General y con los demás responsables de la Orden.

2. *Secretariado de Pastoral:* entidad de coordinación demarcacional de todas las acciones pastorales donde se encuentra el Movimiento Calasanz, así como acciones de colegio, parroquias y Centros de Culto.

3. *Equipo Demarcacional del Movimiento Calasanz:* Este equipo, tratará de coordinar específicamente los distintos grupos de pastoral del Movimiento Calasanz de cada Presencia de la demarcación. Puede estar formado por los coordinadores de cada Presencia o de un equipo más reducido que le dé más agilidad y mayor capacidad de organización.

4. *Equipo Demarcacional de Pastoral Escolar o Educativa.* Es el equipo que coordinará la acción pastoral escolar de los colegios de la demarcación. Estará compuesta por los coordinadores de cada colegio y estará en estrecha relación con el resto de los equipos de pastoral.

5. *Equipo Demarcacional de Pastoral Vocacional.* Será el equipo que impulsa la pastoral vocacional específica a la vida religiosa escolapia. Lo llevará a cabo en conexión con los correspondientes órganos demarcacionales y los equipos locales de pastoral vocacional.

6. *Equipo de Itaka-Escolapios (o entidad jurídica equivalente).* Lleva adelante los proyectos de esta plataforma de misión compartida de Demarcaciones y Fraternidades Escolapias. Dirige, en conexión con los responsables de la Fundación y la Comisión permanente de misión las distintas sedes, proyectos y áreas que se desarrollan en la demarcación.

7. *Equipo Demarcacional de Misión.* Se encarga de toda la misión escolapia de la demarcación y dentro de esta, como fundamental de la acción pastoral.

8. *Congregación Demarcacional*. Como garante del funcionamiento de la demarcación, también es la corresponsable de la pastoral que se realiza a nivel demarcacional. Debe poner los medios y organización necesarios para garantizar una pastoral escolapia en línea de seguimiento de Jesús.

EN EL ÁMBITO LOCAL

1. *Equipo de Pastoral de la Presencia*. Es el equipo que directamente gestiona y coordina la pastoral de todas las obras y proyectos de pastoral de la Presencia: Colegio, Movimiento Calasanz, Parroquias, Centros Culturales, Centros de Culto. La composición variará según la estructura de cada Presencia.

2. *Seminario de religión*. Está formado por los profesores de religión del colegio. Según las necesidades y el tamaño del colegio, pueden juntarse por etapas o todos los profesores. Su labor es la de impulsar la parte académica de la religión como organizar las oraciones, celebraciones, convivencias, campañas...

3. *Distintos Equipos en el Colegio*. Además de los equipos específicos de pastoral en un colegio, existen otros equipos que deben tener muy presente la labor pastoral del colegio. Muchas de las actividades que se organizan en un colegio pasan por sus manos, y estas actividades deben de estar en clave de pastoral. Estos equipos pueden variar, pero pueden ser los siguientes: Equipo local de titularidad, equipo directivo, claustro de profesores, equipo de profesores por ciclos...

4. *Equipo de Sede de Itaka-Escolapios (o entidad jurídica equivalente)*. Este equipo estará compuesto por los distintos responsables de la sede de Itaka-Escolapios. En algunas demarcaciones puede ser el equipo responsable de la pastoral extraescolar de la sede, por ello, debe estar en estrecha relación con el equipo de pastoral del colegio y trabajar conjuntamente. Su labor será coordinar toda la labor realizada desde Itaka-Escolapios y hacer llegar la información a todos los estamentos.

5. *Equipos de Responsables / Catequistas del Movimiento Calasanz*. Estarán compuesto por todos los Responsables y/o catequistas del Movimiento Calasanz de cada Presencia. Para su mejor organización, se pueden juntar por distintas etapas.

6. *Equipo de Coordinadores de Movimiento Calasanz*. Dependiendo de la magnitud del equipo de responsables, lo más ágil para la organización de la pastoral, puede ser la creación de un equipo de coordinadores de cada etapa del Movimiento. Este equipo tratará de coordinar las distintas etapas y trasladar a cada equipo de responsables la línea común.

7. *Equipo de Asesores*. Muchas veces, el equipo de coordinadores del Movimiento, asume muchas cosas de organización del día a día y no da tiempo para hablar y reflexionar de temas de fondo. Estos temas (la mayoría son a largo plazo) que pueden ser más de fondo, pueden ser tratados por el equipo de asesores, formado por los asesores de cada etapa del Movimiento.

8. *Comisiones de Trabajo*. Hay otras muchas actividades dentro del Movimiento Calasanz que requerirán de un equipo propio para poder llevarlos a cabo. Estas tareas son fundamentales para la apropiada realización del plan. Estas comisiones variarán según el lugar, pero pueden ser los siguientes: Escuela de monitores, sensibilización, voluntariado, acción social...

9. *Equipo de Pastoral Vocacional*. Por la importancia que adquiere la pastoral vocacional dentro de nuestra pastoral, es conveniente que dentro de cada Presencia haya un equipo de pastoral vocacional. Su labor será empujar el espíritu vocacional en todas las actividades pastorales que se realicen en la Presencia.

10. *Fraternidad y religiosos escolapios*. Tanto la fraternidad escolapia como las comunidades religiosas locales, no forman un equipo específico de coordinación de pastoral, pero la pastoral imprime el sentido de su existencia. Deben tener constantemente presente la necesidad de vivir en clave de pastoral y de seguimiento de Jesús.



Para la reflexión personal y el diálogo grupal.

- **¿Existe coordinación a nivel supralocal, en tu Provincia o Demarcación? ¿Podrías describirla?**
- **¿El Movimiento está organizado? ¿cuáles son sus rasgos fundamentales?**
- **¿Crees que existe comunicación fluida entre los diferentes equipos?**
- **¿Qué echas en falta o qué sobra en la organización?**

Planificación estratégica

DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN.

La Planificación Estratégica se define como el acto de toma de decisiones sobre objetivos y metas, de definición de estrategias y políticas, enmarcadas dentro de un contexto determinado, en el horizonte de la misión, visión, mandatos y desafíos del Movimiento Calasanz. La Planificación estratégica es el tipo de planificación que conjuga y relaciona los elementos básicos que se deben pensar antes de actuar, porque esos elementos son los que orientan, condicional o posibilitan, incluyen a las mayorías de manera colectiva en el proceso, definen caminos y procedimientos, permiten tomar decisiones y ejecutarlas y evaluarlas.

En la actualidad la mayor parte de las organizaciones utilizan la planificación estratégica como una herramienta indispensable para prever su futuro y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. Por ende, ha resultado un pilar fundamental en los últimos tiempos. Se considera importante en cuanto:

- » Permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha del Movimiento Calasanz como organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo.
- » Se centra en la generación de una serie de opciones factibles, para advertir y eliminar aquellas que son negativas.
- » Proporciona el marco teórico para la acción, lo cual permite que los líderes evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común decidan sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable.
- » Incrementa la capacidad del Movimiento, esto con la finalidad de implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que el Movimiento se desarrolle, organice y tenga una mejor comprensión del entorno.
- » Facilita el desarrollo de planes, que guía a cada una de los ámbitos del Movimiento en la dirección que se desea seguir y permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.
- » Mejora el desempeño del Movimiento, estableciendo una visión y misión.

En nuestra organización, este tipo de planificación se puede hacer a diferentes niveles:

- » Nivel de orden: lo realiza el Equipo General del Movimiento Calasanz.
- » Nivel de Provincia o Demarcación: lo realiza el Equipo de la Provincia para el Movimiento Calasanz.
- » Nivel Local: se realiza en el Equipo de Presencia local, en diálogo con el Equipo local del Movimiento Calasanz.

ÁMBITO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE CONTEXTO, PROYECTO EDUCATIVO MARCO, Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Es la parte filosófica, donde se establecen los principios de la identidad que guiarán la PLANIFICACIÓN. Define el ser y determina la dirección de la PLANIFICACIÓN, la finalidad de las acciones de gestión y de política, las finalidades a alcanzar. Su horizonte temporal de finalidades y variación en la formulación es de mediano (3 años) y largo plazo (más de 5 años) y su contexto de aplicación es más amplio: presencia, país, demarcación... Por ejemplo, en este ámbito se enmarcan los proyectos educativos, estatutos...

El Movimiento Calasanz desde su nacimiento cuenta con una serie de elementos de identidad, que en este texto están siendo desarrollados con mucho más detalle, que deben tenerse en cuenta en la construcción del ámbito estratégico. Ellos son el marco en el que se va a concretar el Proyecto Educativo de cada equipo de Movimiento Calasanz. Será cada Provincia quien determine si habrá un único proyecto educativo para todos los equipos de las diferentes presencias, o cada presencia tendrá el suyo. Es deseable el primer caso, aunque requiere un esfuerzo mayor de coordinación en su elaboración. Si se hace así, será liderado por el Equipo coordinador a nivel de provincia, pero promoviendo la participación de los equipos locales.

A continuación, se presentan los elementos que deben generarse en este ámbito de la PLANIFICACIÓN con una serie de preguntas orientativas para su construcción:

a. Análisis del contexto:

El primer paso es determinar qué aspectos de la realidad se quieren conocer y desde qué punto de vista se pretende hacerlo. Puede hacerse una investigación sobre cuáles son los ámbitos en los que el niño, la niña, el joven y/o el adulto (destinatarios potenciales, directos o indirectos del Movimiento) se sienten reconocidos, aceptados y con espacio para su crecimiento y realización y cuáles son los que experimenta con especiales dificultades. La información “objetiva” de las encuestas y estadísticas es importante, pero es más importante conocer la realidad tal como la perciben y viven los participantes del Movimiento. Por eso es muy importante involucrarlos en lo más posible en la elaboración de este diagnóstico.

Una vez recogida la información, se pasa a detectar cuáles son los “núcleos” o “nudos” de problemática de la realidad relevada y a buscar las causas, consecuencias e implicancias que tienen los núcleos detectados.

- » *Análisis interno:* El análisis de la realidad interna del Movimiento, tiene por finalidad definir fortalezas y debilidades. En términos generales el análisis interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales del Movimiento. A menudo se suele hablar de fortalezas y debilidades.
- » *Análisis externo:* Es el proceso de estudiar las áreas del entorno, ya sean próximas o lejanas que pueden tener influencia en el Movimiento. El análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve a fin de identificar las oportunidades y amenazas presentes o futuras. En resumen, el análisis externo estudia los factores que están fuera del control del Movimiento, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro, a fin de descubrir qué factores pueden contribuir a que el Movimiento mejore y qué factores

pueden tener un efecto negativo en el Movimiento, ya sea de manera directa o indirecta. Hablamos aquí de oportunidades y amenazas.

b. Proyecto educativo Marco.

La acción evangelizadora no es resultado de una mera elaboración estratégica y calculada: surge del mandato apostólico y de la experiencia de fe de la Iglesia. Por eso, en todo plan pastoral debe haber una expresión de esa fe en el Dios Trinitario y de la utopía sobre la Iglesia y el proyecto de hombre y de sociedad que se quiere construir a partir del Evangelio.

En esta elaboración se integran los elementos que surgen de la Palabra de Dios, de las orientaciones del Magisterio, de las Escuelas Pías y de las opciones de la Iglesia local. No se trata de elaborar un “tratado teológico” completo, sino de expresar con sencillez la fe eclesial y la utopía que quieren vivir y construir quienes están elaborando el plan.

El Proyecto Educativo Marco considera el conjunto de principios propios del Movimiento que inspiran la gestión y que conforman las bases éticas sobre la cual se construye la propuesta. Los principios y valores constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional.

Construir este Proyecto Educativo Marco es construir un marco de principios y criterios y con los cuales vamos a orientar nuestra acción pastoral.

Los diferentes números de esta colección han ido desarrollando muchos de estos elementos propios del Proyecto Educativo Marco y el punto anterior ha especificado un posible esquema.

c. Desafíos y estrategias: Planificación estratégica.

Es el momento de confrontar el Análisis con el Proyecto Educativo Marco para comprobar no sólo la distancia entre lo que “es” y lo que se “quiere ser”, sino, sobre todo, para descubrir las situaciones que requieren respuestas más apremiantes. El resultado es la definición de una lista de urgencias a las que debería responder la acción pastoral.

Como no es posible atender todas las urgencias que se descubren en la confrontación, es inevitable seleccionar entre ellas las que aparecen como más prioritarias. Hay que arriesgarse a hacerlo, con la confianza puesta en que el Espíritu de Jesús guía la elección. Las urgencias seleccionadas -que no deben ser más de tres o cuatro- pasan a ser las prioridades de la acción pastoral que se van a atender en el Plan Estratégico del Movimiento que se está elaborando.

Lo que el Movimiento se propone lograr en la realidad externa e interna, de acuerdo a su identidad, se llaman **desafíos estratégicos**. Una vez formulados estos desafíos hay que dar respuesta a esta pregunta: ¿qué y cómo hacer para lograr los desafíos institucionales? Las respuestas a esta pregunta son las **estrategias**. Los desafíos y estrategias deben ser muy pocos. De ambos se deriva y se conecta el ámbito operativo que se explica más adelante.

Los desafíos y las estrategias se escriben en tiempo presente (hace, logra, consigue, etc.), como si el desafío ya hubiere sido logrado. No se escriben en futuro (hará, logrará, conseguirá, etc.) ni en infinitivo (hacer, lograr, conseguir, etc.).

ÁMBITO OPERATIVO: PLAN ANUAL POR PROYECTOS.

Es el rol técnico que está determinado por el diseño, propuesta y establecimiento de los medios más adecuados para llegar a cumplir las metas y objetivos más concretos. Su horizonte temporal es de corto plazo (1 año). El Plan estratégico no camina solo, es necesario hacerlo operativo a través de un **Plan anual del Movimiento**, que abarca todas las acciones que directamente llevan a conseguir los desafíos definidos en el ámbito estratégico. Son las acciones generales que abarcan a todo el Movimiento y están bajo la responsabilidad del Coordinador General y su Equipo de Coordinación (o lo mismo a nivel Provincial). Ese plan está dividido en diferentes proyectos, y en cada uno de ellos podemos encontrar Objetivos, Actividades, Indicadores, Responsables y Plazo de ejecución

Contarán de los siguientes elementos:

Objetivos: Son las posiciones futuras deseadas para alcanzar los desafíos estratégicos. Por definición, los objetivos responden al ¿Qué? Del Movimiento, es decir ¿qué haremos? o ¿qué queremos lograr? Un objetivo es el enunciado de un estado deseado hacia el cual un proyecto, programa o plan global está dirigido y significa la solución al problema identificado durante el análisis. Los objetivos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que el Movimiento tenga un accionar coherente con su identidad?

Actividades: Las actividades representan la producción de bienes y servicios que se realizan de acuerdo con las funciones y que constituyen los medios a utilizar para alcanzar los objetivos planteados. Las actividades son de tipo permanente y de acción continua en el tiempo. Las actividades responden a la pregunta: ¿Qué debemos hacer para lograr los resultados?

Indicadores: En términos sencillos, un indicador constituye una señal para saber si se van logrando los resultados que se ha propuesto, es como un índice que refleja una situación determinada; también se puede definir como una variable que sirve para medir los cambios realizados en la situación.

Responsables: personas encargadas de llevarlo adelante.

Plazo de ejecución previsto.

El equipo general ha definido cinco proyectos con sus respectivos objetivos. En este nivel se encuentra planteada la gráfica bajo estas líneas.

Es conveniente que cada Provincia con su Equipo de Pastoral y/o de Movimiento Calasanz tengan en cuenta esta planificación como un punto de partida para su planificación estratégica a nivel provincial. Luego, esta planificación a nivel Provincial podrá tener estos u otros proyectos, en función de la situación y análisis realizado en cada provincia.

El equipo general del Movimiento Calasanz no ha querido descender al nivel de Programaciones Educativas de cada una de las etapas, que quedan para la concreción Provincial y/o local siendo un proyecto ineludible, pues constituirá la actualización constante del Proyecto educativo del Movimiento Calasanz en dicha Provincia o Demarcación.

Sucesivamente, el nivel local de planificación estratégica, necesariamente ha de tener en cuenta las planificaciones estratégicas de sus equipos superiores, provincial y general para dar concreción y continuidad a los mismos.

Proyecto de comunicación y difusión	Proyecto de sistematización de recursos (materiales)	Proyecto de formación del educador del movimiento calasanz	Proyecto de relaciones y redes	Proyecto de desarrollo del modelo del movimiento calasanz
-------------------------------------	--	--	--------------------------------	---



Para la reflexión personal y el diálogo grupal.

- *¿Existe algún mecanismo que permita revisar la validez los propósitos del Movimiento Calasanz*
- *¿Cuenta el Movimiento con un sistema de planificación? ¿Se elaboran planes periódicamente?*
- *¿Han sido difundidos entre los responsables?*
- *¿Existe un equipo específico encargado de la planificación? ¿Es necesario?*
- *¿Se ha establecido un sistema de seguimiento y control de las actividades, planes y programas del Movimiento?*
- *¿De qué tamaño ve el Movimiento Calasanz en su Presencia en los próximos cuatro (4) años?*
- *¿En qué áreas de impacto social y eclesial tendrán presencia el Movimiento Calasanz dentro de cuatro (4) años?*

La evaluación y mejora continua

La evaluación es un proceso sistemático, integral y continuo, mediante el cual se analizan resultados, se emiten juicios valorativos y se determina el logro de objetivos y metas. La evaluación de estar orientada a revisar, valorar y comparar los resultados esperados y obtenidos, la ejecución de actividades y juzgar la concepción y el enfoque de la planificación.

Se considera como un proceso sistemático porque su ejecución corresponde a un plan previamente elaborado, porque se fundamenta en principios operacionales que dirigen el proceso y además porque sus eventos son secuenciales y relacionados entre sí. Generalmente las instituciones realizan esta evaluación para conocer si se han logrado los objetivos y las metas que figuran en la planificación.

Se deben analizar en forma objetiva los resultados esperados y los obtenidos, juzgar si la planificación fue realista, ambiciosa o conservadora, apreciar la funcionalidad de las estructuras existentes y los procedimientos.

Las principales funciones de la evaluación son:

- » Verificar el logro de los objetivos y metas para conocer lo ejecutado y la manera en que ha sido ejecutado.
- » Diagnosticar fallas y obstáculos para analizar sus causas y plantear posibles soluciones.
- » Pronosticar posibles resultados si las condiciones no cambian o si se introducen determinadas variables.
- » Orientar o reorientar la ejecución de actividades para cumplir con los objetivos y metas propuestos.
- » Encontrar discrepancias entre lo planificado y lo ejecutado para recomendar la reprogramación de metas y actividades no ejecutadas.

Se define **Monitoreo** como el proceso que observa la implementación de la planificación, y dado el caso, exige correcciones en la implementación y/o cambios menores del plan.

Se define como **Evaluación** el proceso que revisa ampliamente la planificación, analizando también su pertinencia y sus suposiciones, constituyendo la base para una replanificación.

El Equipo Coordinador del Movimiento Calasanz en la Presencia determinará cada año las instrucciones y las fechas específicas para la ejecución de los procesos de Planificación, Monitoreo y Evaluación según los siguientes patrones:

- » Planificación: 1 vez al año al comenzar el período lectivo.
- » Monitoreo: 3 veces al año
- » Evaluación: 1 vez al año al finalizar el período lectivo.

Los formatos para sistematizar los **monitoreos y la evaluación** deben tener como base los contenidos establecidos en los formatos que se presentan a continuación, aunque cada Equipo puede enriquecerlo con información adicional acorde con su naturaleza, contexto, tradición y normativa bajo la que esté sujeta:

FORMATO DE MONITOREO

1. Actividades Planificadas:

Objetivos/ (Viene del Plan Operativo)	Actividades Planificadas (Viene del Plan Operativo)	Actividades Ejecutadas	Dificultades / Causas de las diferencias entre los planificado y ejecutado	Medidas correctivas a tomar para el próximo período

2. Actividades No Planificadas:

Actividad o estrategia realizada que no aparece explícitamente en la planificación y que influyó significativamente	Objetivo(s) del plan al cual responde	Dificultades encontradas en su desarrollo	Medidas correctivas a tomar para el próximo período

Los monitoreos trimestrales deben ser acumulativos dentro del año en curso.

- » Colocar como anexo estadísticas, detalle, cuadros, casos y toda aquella información que complemente y sustente las actividades realizadas.

FORMATO DE EVALUACIÓN

En la evaluación se hará un Análisis de cada objetivo de la Planificación, respondiendo a las siguientes premisas:

- » Análisis/valoración con relación al logro del objetivo
- » Contexto: Cambios importantes y tendencias en el período del informe que afectaron positiva o negativamente el logro del objetivo.
- » Aporte de las actividades realizadas para el logro del objetivo
- » Efectos o impactos imprevistos (positivos y negativos)
- » Participación de los destinatarios
- » Cambios en los grupos destinatarios producto de nuestra intervención
- » Sugerencias para el próximo período a nivel de estrategias y objetivo

Los monitoreos y evaluación deben ser completados por todos los involucrados en el desarrollo de los planes operativos en los diferentes niveles y enviadas al Equipo Coordinador para la elaboración del consolidado, análisis y aprobación.



Para la reflexión personal y el diálogo grupal.

- *¿Tiene el Movimiento un sistema de evaluación?
¿Permite medir la eficiencia y eficacia?*
- *¿Se han establecido indicadores que permitan medir los resultados?*
- *¿Se revisa periódicamente el proceso educativo?
¿Cada cuánto tiempo?*
- *¿Cómo es tu experiencia de aprender de los errores?*

