

## LÍNEAS DE ACCIÓN-PRIMER DOCUMENTO

### Núcleo 1-Comunicación<sup>1</sup>

***Línea 1: “Constituir un equipo de trabajo integrado por profesionales de la comunicación y personas que conozcan la vida del Distrito, que elabore un diagnóstico, diseñe estrategias para la construcción de políticas distritales de comunicación institucional que sean participativas, sistémicas, interactivas y democráticas y acompañe su ejecución.”***

Sobre los motivos de la no creación del equipo de comunicación se aducen diversas razones como:

- falta de voluntad política.
- falta de presupuesto.
- el no saber qué comunicar a nivel institucional.
- y se agrega que sería bueno estar abiertos a los que saben del tema.

También se considera que esta línea de acción debe continuar y trabajarse durante el próximo trienio.

La comunicación que se produce en el Distrito es anárquica, no sistemática y aparece fragmentada.

Finalmente en torno a que si las prácticas de comunicación en el Distrito son suficientes, articuladas, participativas, democráticas las respuestas varían en un arco que se podría resumir en que no son ni articuladas, ni sistemáticas. Tampoco interactivas por tanto no pueden ser democráticas. Lo poco que hay es de carácter informativo pero no estimula la comunicación (ida y vuelta).

El interrogante más serio es “sobre el qué comunicar” y para qué comunicar en una institución como el Distrito en sus múltiples facetas. El desafío está en crear y hacer funcionar “redes comunicativas”...pero fundamentalmente esto implica políticas institucionales de comunicación.

Son bastante los nombres de personas y de instituciones en el distrito que son sugeridos como a ser tenidos en cuenta para trabajar este asunto.

Se consultó acerca de la constitución de un equipo que trabaje esta area, como resultado se obtuvo respuestas negativas en su mayoría, y una minoría que reconoce que algo se hizo, pero hay una confusión acerca de lo hecho a nivel local y lo realizado a nivel Distrital (lugar a donde apunta la pregunta).

Como ejemplo dentro de la Obra solo hay mención a los mails enviados por el Director General, pero la mayoría no responde.

Consideran que las razones que llevaron a que no se logre fueron:

- ❖ la falta de continuidad y de presupuesto.
- ❖ ausencia de voluntad política; aunque siempre la comunicación es motivo de insatisfacción en las instituciones. Hay comunicación desde las distintas instancias de la AEA, pero es anárquica, no sistemática.

---

<sup>1</sup> Se recibieron 16 respuestas sobre el tema. Trece de ellas dicen que no se constituyó el equipo. Otras 3 dicen que algo se hizo, pero da la sensación de que hay cierta confusión con lo realizado a nivel local.

- ❖ Se cree que sigue siendo necesaria esta línea de acción; pero no se sabe como concretarla, como lograr mayor claridad, sistematicidad y equilibrio entre lo que es y lo que no es necesario centralizar.
- ❖ Se cree que la falta de recursos y diseño de una política de comunicación para determinar la conformación de un equipo.
- ❖ Al no haber un responsable indicado, la responsabilidad parece haberse disuelto.
- ❖ Por una parte puede ser una dificultad económica; pero también puede ser la dificultad de no saber qué comunicar. Esta línea de acción es importante porque permite la participación, la conciencia de pertenencia a un conjunto y la construcción de la comunión.
- ❖ Se cree que no se pudo formar el equipo para construir desde una política distrital. Se sigue considerando necesaria esta línea de acción. La duda es si el distrito dividido en regiones fragmenta la comunicación.
- ❖ Se considera que hay que seguir trabajando esta línea.
- ❖ Es bueno estar abierto a los que saben sobre comunicación. Pero habría que tener en cuenta que los cambios comunicacionales profundos responden a la vida de las obras y los equipos de trabajo y no a formas establecidas desde afuera.
- ❖ Se desconocen las razones por las que no se dieron. Se sigue considerando necesaria esta línea de acción.
- ❖ Quizá no sea prioritaria en el inconsciente colectivo -son muchas las tareas para los que conducen-.
- ❖ Se reconoce que el problema no se arregla solo con la política institucional. Es un tema de larga data y tiene que ver con las competencias comunicativas de los distintos actores. Además esta relacionado con el deseo de comunión. Hay cierta participación que se va dando, pero la comunicación no es suficiente.
- ❖ Se entiende que al ni siquiera haber realizado algún intento, es porque no concitó la atención de las Regiones hacia esta línea de acción. No se considera necesaria esta línea tal como está, para el próximo trienio. Se podría optimizar (o utilizar) los canales de comunicación existentes.
- ❖ No se ha vivido como necesidad. Se percibe que la comunicación es una problemática que atraviesa a todos los temas y encierra en sí mismo el acto educativo. No hay seguridad sobre la necesidad de mantener esta línea.

Con respecto a si las prácticas de comunicación en el Distrito son suficientes, articuladas, participativas, democráticas se recibieron variadas respuestas:

- Han mejorado con la pagina del distrito comenzaron a ser más fluidas, aunque todavía son insuficientes.
- No son ni articuladas ni participativas; por lo tanto, carecen de condiciones básicas para ser democráticas.
- Se cree que las prácticas de comunicación en el Distrito se han reducido a la información. Se sostiene que esta línea de acción es valiosa pero necesita revisión.
- Si se dio, se ha avanzado a nivel de Distrito, gracias a los medios de comunicación como Internet (apoyado por Fundación La Salle, Melodía, Oportunet).
- Normalmente es una comunicación dirigida a un conjunto muy minoritario que son los socios, mientras que al conjunto de los educadores de la AEA no les llega más mensaje que aquellos que la cordialidad de los festejos de algunas efemérides exige. El Noa-Centro dejó de emitir su boletín de comunicación entre las obras. La Rplp tiene su página Web (se desconoce si es frecuentada). Los Hermanos sólo conocen noticias por trascendidos.
- Es insuficiente. Varía según la índole de la información. Se deben crear redes de comunicación efectiva para compartir experiencias e información.

- Exceptuando este período de preparación para la Asamblea, se ve con mayor fluidez la comunicación regional.
- Sería conveniente rever la forma de tratar las problemáticas específicas de los centros, formalizando los canales de comunicación evitando el perjuicio que puedan producir los “ruidos”.
- No se las consideran que sean suficientes, pero si articuladas, al menos, en el nivel de los canales habituales de la organización institucional. El carácter participativo puede crecer, consolidarse y madurarse, persistiendo en su promoción y clarificando su objeto, su finalidad.

Se solicito que propusieran nombres de personas que consideraran que podrían atender esta línea el próximo trienio, estos fueron los propuestos:

- ❖ Silvana Ferrero. María Clara Loza. Gabriela Cicalese
- ❖ Perini, Javier / La Crujía
- ❖ H. Telmo Meirone. H. Genaro Sáenz de Ugarte. H. Hernán Santos, H. Alejandro Bruni. H. Sergio Franco. Prof. Isabel Banchio. Lic. Silvia Quel. Lic. Virginia Rodríguez, Lic. María del Carmen Moreno de Musso. Lic. Martín Garbarino. Lic. Alejandro Escobar. Sr.. Alejandro Rezzonico. Lic. José Félix Bogado Recalde
- ❖ Lic. Monzón
- ❖ ILES a través de la amplia experiencia que tiene La Crujía.
- ❖ Se cree necesario propiciar la formación de equipos en comunicación institucional.
- ❖ Los nombres surgen de las instancias de animación y conducción local, regional y distrital que tienen que elaborar, explicitar y seguir un plan de acción con medios y estrategias de comunicación.
- ❖ De formar un equipo habría que solicitar una evaluación de lo que se fue haciendo, un análisis y una construcción de algunas pautas a tener en cuenta.

Comentarios que sobresalen de las Comunidades de Hermanos:

- “Sentimos un poco el aislamiento y la distancia. La poca comunicación con las demás comunidades. Nos falta información, contacto...creemos que nos estamos alejando, aislando cada comunidad en su propio caracol”.

- “No circula la información. ¿Falta la comunicación? ¿Qué pasa? Ni con internet, ni con el boletín informativo nos sentimos comunicados...” “Nos cuesta mucho aún verbalizar lo que nos pasa. La mayoría de las veces lo hacemos por medio de un lenguaje gestual que no sabemos interpretar. Nos cuesta contar lo que nos pasa, lo que vivimos y lo que hacemos.”

- “En relación al Distrito, nos sentimos unidos a todos, pero no siempre sabemos lo que va pasando en las comunidades, aunque los distintos encuentros, sobre todo, los encuentros de hermanos jóvenes, nos permiten al menos encontrarnos”.

## Núcleo 1-Participación<sup>2</sup>

**Línea 1:** *“Lo que hay que hacer es revisar y profundizar los modelos organizacionales de gestión local, regional y distrital buscando flexibilizarlos para una mayor y mejor participación”*

Muchos opinan que las oportunidades de participación en los últimos años se fueron acrecentando. Si bien desde el 2008-2009 se ve una disminución, ésta no falta. Se piensa que habría que enfocar el análisis en las razones por las cuales nos cuesta participar en esos espacios, antes de echarle la culpa a las estructuras.

Hay una general convicción de que las estructuras Distritales y Regionales ofrecen distintos espacios e instancias que favorecen la participación de quienes están comprometidos con la Misión.

Se dice que tal vez haya que pensar en buscar nuevas maneras para la animación, o que tal vez esté fallando la comunicación.

Algunas personas miran la estructura de organización actual como una evolución hacia “nuestra” misión.

Con respecto a los modelos organizacionales se plantea que a la hora de evaluar las estructuras se deberían mirar aspectos como:

- si reflejan nuestro carisma,
- si incluyen aspectos educativos (lo que hacemos y cómo lo hacemos), aspectos vocacionales (por qué lo hacemos), y aspectos comunitarios (como lo hacemos),
- si las actuales estructuras de organización/gobierno responden a las necesidades actuales,
- si las estructuras actuales buscan un intercambio de relaciones fluidas,
- si evitan la concentración de roles y funciones en algunas personas.

Como elemento ausente se marca la comunicación sobre los recursos que se comparten, las cosas que se están realizando entre el Distrito, las Regiones, sectores.

### Constataciones

- Las estructuras ayudan a la participación, no es falla de las estructuras. A las estructuras le dan vida las personas.
- Hay numerosos espacios de participación.
- Falta clarificar la información entre las estructuras del Distrito y el Hno. Visitador.
- Al interior de la estructura se vivencia el aporte y la generosidad de entrega de muchas personas.
- La estructura ha favorecido la integración de hnos. y seglares.
- Toda revisión es buena desde una sincera evaluación que pueda dar cuenta de aciertos y desaciertos.
- Que los cambios se piensen en función de una profundización de la identidad y pertenencia.
- Que su meta sea la UNIDAD DISTRITAL.
- El camino es definir bien lo que queremos.
- La Comunicación y la participación son tan importantes que de no darse cortan los caminos de realización del horizonte.

---

<sup>2</sup> En este núcleo participaron las regiones de AEA, del NOA-Centro y RPLP (7 directivos, 5 vicedirectivos, 3 Directores generales, AC). También se leyeron las cartas de un Hno. y de un Seglar.

- Que estamos en camino y que es el camino a seguir.
- Nuestra misión es la educación integral en la justicia para los jóvenes, especialmente de los que menos tienen.
- El discernimiento lasallano es comunitario. Juntos los distintos niveles y estructuras locales discernimos el camino a seguir teniendo en cuenta nuestra realidad y deseos.
- Las estructuras de participación son signos de la comunidad que como testimonio decidimos formar. No son fáciles. Constantemente necesitan del aporte de todos sus miembros para darle sostén. Ellas favorecen la corresponsabilidad y es una valiosa forma de llevar adelante la animación hacia nuestro Horizonte Distrital.
- Favorecer el crecimiento.

## Propuestas

- Reflexionar sobre la necesidad de crear una instancia orientadora y rectora de lo económico-administrativo a nivel distrital que encause las acciones y los esfuerzos que las Regiones hacen por sí.
- Revitalizar espacios ya constituidos.
- Si se hace una reforma no puede ser impuesta o que surja de un pequeño grupo. Hay que buscar consensos mediante la reflexión comunitaria.
- Todas las personas que están participando en las estructuras debieran aportar su evaluación a la Comunidad de Animación.
- Todas las obras debieran estar representadas en la AEA en forma proporcional para garantizar una mejor participación en esta estructura distrital.
- Fortalecer los encuentros zonales.
- Simplificación de las estructuras y mayor claridad de los alcances y funciones de cada uno.
- Seguir motivando a la participación activa de los integrantes.
- Es necesario diferenciar los espacios de quienes los conducen y cómo lo hacen (no se deben abandonar espacios de participación por el hecho de que quienes los conducen tengan un estilo poco favorable a la promoción de la participación).
- Se necesita dotar a nuestras estructuras de participación de dispositivos adecuados para la construcción de consensos, con una organización de la información y de la formación que den sustento al debate.
- Volver a los encuentros entre colegios mas cercanos, permitiendo enriquecimiento y construcción de la misión.
- Diseñar estructuras mejor articuladas, más flexibles y adaptadas a los “tiempos” vertiginosos con que vivimos actualmente.
- Profundizar en el análisis la intencionalidad, el “para que” en busca de los niveles de participación.
- Generar espacios donde los diferentes actores puedan intervenir en los Consejos Directivos.
- Una mayor socialización de los temas tratados a nivel directivos y de docentes.
- Abrir un diálogo sereno en las obras, mirar juntos las realidades que nos envuelven y absorben, hacer un diagnóstico y buscar juntos los formatos que viabilicen la participación.
- Es necesario tener encuentros de las cuatro regiones con mayor frecuencia.

## Observaciones

Preguntas que deberíamos hacer a nivel Distrito:

- ¿Cómo han ayudado a la Misión Educativa las estructuras de organización?
- ¿Qué itinerarios estamos dispuestos a recorrer con otros lasallanos en éstas áreas? (participación, comunicación, estructura organizacional)
- ¿Somos instrumentos de unidad en una realidad diversa?
- ¿Somos instrumentos de vitalidad para la misión? ¿La hacemos viable?
- ¿Cómo animar y difundir estas búsquedas?
- ¿Se podría pensar en una organización de AEA descentralizada por regiones?
- ¿Es posible la participación sin conversión?
- ¿Siempre la participación nos lleva al compromiso?
- ¿Dónde está puesta nuestra esperanza?

Desde la lectura y análisis de las respuestas dadas a la línea N° 2 se puede decir que más que opinar de la *participación*, la mayoría lo ha hecho sobre los modelos de organización. En esta línea también se toca bastante el tema de la *comunicación*, se supone que se debe a que este aspecto está en el mismo núcleo y por que la comunicación es transversal a toda buena organización.

### Núcleo 2 – Procesos Pedagógicos Pastorales

***Línea 3: “Fomentar la formación de comunidades de trabajo dentro de las obras, enmarcándonos en el sistema de creencias de los horizontes y lineamientos pedagógico - pastorales distritales, dando protagonismo a todos los actores institucionales en tanto educadores en el ejercicio de su ministerio para encarnar el sentido de pertenencia en las prácticas pedagógico – pastorales.”<sup>3</sup>***

En general se percibe que se está trabajando en esta línea y que se está en camino. La gran mayoría expresa que hacia el interior de su obra educativa conviven distintas formas de trabajo; desde suma de individualidades, hasta comunidades pasando por grupos y equipos de trabajo; tal vez siendo esta última la que más predomina.

El convencimiento sobre este punto parece ser una de las claves para la puesta en marcha de todo lo que se ha hecho sobre esta línea. Esto se hizo posible a través de la observación directa sobre el trabajo de los distintos equipos y sus modos de actuación, del autoanálisis, la reflexión grupal y las expresiones de agrado y satisfacción de algunas personas. También por encuentros que permitieron crecer como grupo y conocerse. En general se reconoce predisposición del personal, entusiasmo por el trabajo en equipo, mayor reconocimiento y valoración de las personas; incluyendo a padres, maestros y niños. Hay pasos comunitarios importantes que se están dando. Y los tiempos y espacios vividos conjuntamente tales como rezar, planificar, discutir, pasear... han sido fundamentales.

---

<sup>3</sup> El instrumento que ayudaba a evaluar esta línea fue, al 2 de noviembre, enviado por: seis consejos directivos, tres obras educativas, dos coordinadores/presidentes de regiones pastorales, dos equipos docentes de dos obras educativas, quince docentes de una obra educativa reunidos en seis grupos de reflexión, dos vicedirectoras de primaria, un Director general, una directora de primaria y un ex alumno.

El aporte que esto ha hecho es que permitió disfrutar más la tarea y mejorar el clima institucional; fortalecer los lazos, favorecer el encuentro, mejorar la comunicación, otorgar una mayor autonomía y pertenencia y disminuir los índices de violencia. Los signos de comunidad se hacen visibles, se constatan modificaciones en las distintas miradas y en los modos de intervenir en el día a día; en las formas de concebir al conflicto, en la forma de planificar, en la progresiva toma de conciencia de la tarea en equipo.

Se dice que la mayoría de los actores de las obras se sienten invitados o lo han sido en alguna oportunidad. Sin embargo, una de las problemáticas presente es la falta de continuidad de los distintos procesos iniciados. En las obras donde hubo la incorporación de una cantidad significativa de personal se han visto particularmente afectadas. Esto hace que muchos equipos no lleguen a consolidarse. Ya sea por falta de convocatoria sistemática y sostenida, ya por los cambios realizados sobre la marcha que los obstaculizan o porque no se saben generar propuestas atractivas. Así se tiene la vivencia de que hay pocas personas en muchas actividades, que siempre están los mismos o que hay equipos muy comprometidos, pero solos. Se percibe que cuando las propuestas no llegan al conjunto de los docentes, por lo tanto tampoco a los alumnos. Así conviven distintos criterios lo que hace que la gente se desanime. La segmentación de distintos niveles o sectores de las instituciones también es una dificultad planteada.

El protagonismo depende en general de las circunstancias particulares de cada uno y no del desinterés. Muchas personas reconocen que surgen limitaciones personales: familia, otros trabajos, etc.

### Algunas constataciones

- El Horizonte Distrital y los textos afines para cada región siguen teniendo mucha referencia. La Lectura orante de la Biblia es un espacio que promueve la integración a través de una reflexión pastoral, *“atravesando distintos umbrales nos damos fuerzas para seguir intentando aprender con otros, haciendo de esto una experiencia de fe”*.
- En algunas obras principalmente los Consejos Directivos, pero también los de Nivel y otros ámbitos de coordinaciones, han sido lugares propicios para darle más fuerza a la gestación de comunidades de trabajo. La progresiva conciencia de su función en la conducción llevó a trabajar en forma más comunitaria y consensuada.
- También se hace referencia a los espacios derivados de distintos programas, trayectos o experiencias formativas: Convivencia, Contenidos, ForCat; ForDir, Formador de Formadores, comunidades de maestros y profesores, pastoral juvenil y actividades compartidas con educadores y alumnos.
- Sigue siendo una deuda o puntos flojos el consolidar algunos equipos o espacios, entre los que encontramos: DEF, los de articulación, ex alumnos, docentes jubilados, pastoral de padres, pastoral docente, pastoral de ordenanzas.
- Si bien se reconoce una “conciencia lasallana” se habla de una falta (porque no la hay o por el deseo de que sea mayor) de formación lasallana.

***Línea 4: “Propiciar modelos de animación que busquen la integración de los miembros de la comunidad educativa, que favorezcan espacios de encuentro, el disfrute, el afecto en las relaciones, el valor de la persona y el reconocimiento de su desempeño”<sup>4</sup>.***

---

<sup>4</sup> Sobre la base de las respuestas de cinco Consejos Directivos, dos obras educativas, cinco equipos docentes de dos escuelas, una comunidad educativa, el Consejo de Nivel Inicial de una obra, el presidente de una región pastoral, un grupo de alumnos de 3er ciclo, veintidós miembros (entre docentes, preceptores, secretaria) de dos obras educativas, un Director General, dos vicedirectoras de primaria, una directora de primaria, un equipo de Def y un ex alumno.

Hay apreciaciones que dan cuenta de que la vivencia de esta línea es desigual en el mapa distrital e incluso con muchos matices hacia el interior de las obras. Los pasos dados por momentos se sienten como importantes y otras veces se piensa que se obtienen pocos resultados, o al menos no los esperados.

Pero sí se puede observar referentes que animan a distintos grupos, especialmente por ciclos. Hubo participación de docentes quienes trabajaron de manera voluntaria en distintos grupos institucionales y distritales. Esto llevó a la constitución de equipos en muchos ámbitos, generando un camino en la formación donde cada docente atraviesa diferentes umbrales.

Los dispositivos o mediaciones que se reconocen favorecieron estas búsquedas son el acompañamiento de distintos agentes de la institución en determinados momentos de su vida personal, festejos en fechas especiales, recordatorios de cumpleaños, jornadas recreativas, participación en eventos sociales, reuniones de docentes, a través de la observación de clase, entrevistas personales, participación de docentes en espacios de conducción, reflexiones periódicas; entre otros.

En algunas obras existe algún equipo que está particularmente atento a promover esto. También se reconocen los aportes del proyecto convivencia y de la pastoral juvenil. Algunos de estos proyectos se realizan en función de los alumnos y con la intencionalidad de vivir la tarea educativa como una misión pedagógica pastoral.

Esto posibilitó un crecimiento en la pertenencia y la corresponsabilidad en la animación de la obra junto a la valoración y el reconocimiento que alimenta un espíritu familiar y comunitario que trasciende lo puramente pedagógico. Además; confianza, mayor conocimiento de cada miembro de la comunidad educativa, enriquecerse con las experiencias de los compañeros, mejoras en las relaciones, mejor comunicación, mayor apertura, disposición al trabajo y delegación de responsabilidades.

Sin embargo se cae en la cuenta de que hay muchas necesidades y los animadores de estos espacios sienten que sus posibilidades son limitadas. Esta realidad junto a enojos, malos entendidos o “chusmeríos” se lo vive en ocasiones con un gran desgaste personal. Lo que genera que las fuerzas puestas en esto vayan de mayor a menor.

### Otras constataciones

- La articulación de estos espacios sigue siendo una deuda. La dimensión organizativa en algunas obras no facilita la creación de espacios de encuentro y no se proponen modelos nuevos, repitiendo los modelos tradicionales. Algunos indicadores de esto son: la falta de materiales para docentes, la escasa acogida a los docentes que ingresan, la falta de participación de las familias del personal en encuentros más informales, espacios de encuentro que tengan que ver con la animación espiritual y abrir al intercambio entre los distintos niveles y sectores de las obras; pero sobre todo poder ver esta acción (la animación) como parte constitutiva de la Misión.
- Se observa que aun no se ha avanzado en un consejo o asamblea de alumnos ni un porta voz dentro del consejo directivo.
- En relación a los paros docentes, la contraposición de opiniones y posturas a este respecto hizo que en algunos casos las relaciones personales se vieran afectadas.
- Muchos de estos espacios son organizados fuera de la jornada escolar. Así se merma la convocatoria por los tiempos de la vida familiar y personal de cada docente. También se dice que por descreer de que pueden ser espacios de debate, cambio y determinación de algunas situaciones que se quieren modificar.
- En algunas obras la opción por los pobres también es nombrada como una fortaleza en este ámbito.

## Propuestas

- Desde reflexiones y propuestas más trascendentes, crecer en la conciencia de una corresponsabilidad en la vitalización de todas las regiones.
- Continuar abriendo espacios para profundizar los documentos lasallanos y la apropiación de los mismos
- Las diferentes actividades deberían estar planteadas, pensadas y organizadas por actores, con diferentes roles y funciones dentro de la comunidad.
- Trabajar en la construcción de proyectos solidarios y de voluntariados.

***Línea 5: “Profundizar el proceso de formación y de conversión de mirada hacia los más pobres en las comunidades, desde las prácticas pedagógico – pastorales para propiciar una educación por la justicia y la conciencia crítica.”<sup>5</sup>***

Si bien la misma realidad parece impulsar a esta atención personalizada a los niños y adolescentes en situación de riesgo, se cree que aún falta rever mucho en la escuela de acuerdo a este criterio de propiciar la educación por la justicia, la conciencia crítica y la mirada puesta en los más necesitados.

Se observa que falta una visión más comprometida y una línea más definida desde lo institucional en cuanto a la conversión de mirada, la conciencia crítica y la educación en la justicia. Pareciera que en ocasiones las cosas dichas sobredimensionan lo hecho. Y está siendo dificultoso propiciar en las prácticas pedagógico-pastorales, que como institución se desarrollan, el poder despertar en los chicos una verdadera solidaridad que no siempre comience con lo que sobra. En general lo eventual supera a los procesos educativos: los resultados son muy positivos a la hora de la participación en diferentes campañas solidarias, pero hay mayor mezquindad y discriminación al momento de propiciar educación por y para la justicia, por ejemplo frente a alumnos que requieren mayor mirada y contención que otros. No está demás decir que en ocasiones existe presión de algunos sectores de la comunidad educativa (padres) que obstaculiza la apertura.

En relación a los proyectos solidarios propuestos por la institución educativa, en comparación con años anteriores, se pueden observar actitudes más comprometidas por parte de los niños y sus respectivas familias. A través del diálogo, en las aulas se dan espacios para el conocimiento de la realidad social, de la comunidad, del país y del mundo. Hay mayor apertura de los docentes por cuanto se acrecentó la participación y presencia más comprensiva de los padres de familia en las prácticas áulicas. Así, a la escuela se la concibe más abierta, con prácticas hacia el barrio, con lecturas del contexto más comprometidas.

También son lugares de explicitación los encuentros de catequesis, las reflexiones que los docentes hacen a los alumnos o en ciertas actividades escolares como los actos, oración y reflexión diaria de la Palabra al inicio del día de clases.

Se reconocen distintas iniciativas sobre todo a través de la participación en programas de FLS (Fundación La Salle), voluntariados, desde los docentes para sus grupos y el acercamiento de ex alumnos.

---

<sup>5</sup> De las respuestas de seis Consejos Directivos, dos obras educativas, dos equipos docentes de dos escuelas, el Consejo de Nivel Inicial de una obra, el presidente de una región pastoral, nueve docentes de dos obras, dos preceptores, un Director General, una directora y vicedirectora de primaria, un equipo de Def y un ex alumno.

Conversión de mirada y formación se los vincula directamente. La formación docente en este sentido no parece ser parte de itinerarios sostenidos de formación institucional. Más bien se la ha visto como procesos esporádicos de los que aún falta mayor profundización. Los espacios de formación más valiosos resultan ser los del trabajo con el lema, los Encuentros del H.P.P. (Horizonte Pedagógico Pastoral), For Cat (Formación de catequistas; servicio prestado por el Ipa), los de Educación Popular y los Espacios abiertos del Noviciado; más allá de las iniciativas particulares, dentro y fuera de las obras.

### Propuestas

- Realizar acciones concretas que manifiesten una adhesión conjunta a lo que se cree más allá de las campañas solidarias.
- Elaborar un PEI de educación para la Justicia.
- Confeccionar un proyecto solidario para propiciar la justicia donde los docentes puedan integrar y relacionar los contenidos áulicos desde esta perspectiva.
- Según lo que dicen en algunas obras, se quiere poder contemplar “pobrezas” que no son materiales sino personales y espirituales.

### Más constataciones

- La Escuela Héctor Valdivielso es nombrada como lugar privilegiado en donde se han hecho voluntariados y programas solidarios; entro otras acciones. Junto a esta obra los espacios de Pastoral juvenil, Convivencias, Formación religiosa, Formación Ética y Ciudadana, celebraciones comunitarias y actividades con otras instituciones como hospitales, parroquias y otras organizaciones.

### ***Línea 6: “Fortalecer a los equipos que acompañan procesos desde el Distrito y las obras, para descentralizar y garantizar el acompañamiento y el seguimiento de los programas desatados.”<sup>6</sup>***

Los procesos de participación descentralizados han tratado de desatarse en la escuela y por diversos motivos se han hecho muy complejos. Parece que los mismos requieren de mucho tiempo y el esfuerzo debe ser permanente para sostenerlos en cada uno de los niveles de la Institución.

En varios casos fue una decisión fuerte el fomentar la participación en diferentes programas formativos distritales y se está trabajando en su puesta en práctica y seguimiento. Algunos resultados de esto es la amplitud y descentralización en la mirada a la hora de tomar decisiones, haber logrado sostener la sistematización en la formación e intentar animar la misma y sentirse sujetos activos de la obra en la que se está. Además de las posibilidades de reflexionar juntos sobre contenidos, convivencia, rol directivo, religiosidad, etc.

Se ve conveniente realizar un mayor discernimiento sobre los docentes invitados a participar, porque parece que en general son siempre las mismas personas que participan de los diferentes espacios, programas o procesos del Distrito. Esto dificultaría la expansión horizontal de las propuestas.

---

<sup>6</sup> El instrumento que ayudaba a evaluar esta línea fue enviado por: cinco consejos directivos, tres obras educativas, un presidente de las regiones pastorales, dos equipos docentes de dos obras educativas, una directora y vicedirectora de primaria, un Director general, un Consejo de Nivel Inicial y un docente.

## Propuestas

- Intensificar el acompañamiento y que pueda haber un mayor compromiso en la transmisión y sistematización de las propuestas educativas.
- Acrecentar la motivación para lograr la participación de otros.

## Más aportes

- Algunas obras tuvieron discontinuidad en los espacios formativos por motivos económicos, de organización de los equipos y por superposición de fechas.
- No se han podido resolver equilibradamente los acompañamientos descentralizados desde las Regiones Pastorales.
- Se consideran enriquecedoras las experiencias propiciadas desde el Distrito. Esto permitió desarrollar una labor docente en comunidad ya que las personas que asisten casi siempre socializan la experiencia vivida en los espacios. Sin embargo se siente como déficit la falta de acompañamiento en algunos proyectos sostenidos desde el Distrito.

***Línea 7: “Discernir comunitariamente las prioridades sobre los programas que se nos ofrecen desde las fortalezas y debilidades de cada obra para poder acompañar adecuadamente los procesos iniciados.”<sup>7</sup>***

La preocupación sobre la formación ha excedido el ámbito de los directivos. Las instancias de formación distritales han sido también para crecer en la integración distrital y regional. Esto generó el crecimiento comunitario, conformación de nuevos grupos o equipos de trabajo, con una mayor participación y compromiso de los actores involucrados. Hubo participación de muchísimos docentes en encuentros formativos y de socialización. Estos espacios se constituyeron como dadores de sentido; no solo para la educación, sino para la propia vida de muchos de los participantes.

La apreciación sobre los resultados que la participación en distintos programas provocó en las obras resulta dispar. Hay quienes aseguran que el personal que ha asistido a los programas seleccionados pudo asumir la animación de nuevos equipos y que generó mayor participación. Aunque también se afirma que fueron ricos a nivel individual, pero que a nivel institucional no ha tenido ningún impacto. Otros, que los programas son muy extensos, muy filosóficos y no siempre se terminan de comprender y hacer “carne”. Si hay bastante consenso en asegurar que cuesta que estas propuestas lleguen al aula, que falta concretar en la práctica y que se debe optimizar la réplica o la socialización de la experiencia recibida de cada miembro.

Se reconoce que hay muchos programas ejecutándose como Educación Popular, Lectura Orante, educación para la ciudadanía, encuentros formativos sobre diferentes temáticas, H.P.P., Contenidos, For.Dir... Aunque se percibe la necesidad de los mismos la participación propiciada no ha sido acompañada, en algunos momentos, de una reflexión dentro de las prioridades y necesidades de la región y las obras. Y hacia el interior de las mismas se duda de que haya una comunicación fluida entre los equipos que llevan los proyectos con el plantel docente y el alumnado.

Parece que resulta más factible la participación de docentes en alguna jornada (por ejemplo encuentros en Córdoba) que organizar reuniones generales dentro de una obra que favorezcan compartir los problemas,

---

<sup>7</sup> Sobre la base de lo que aportaron seis Consejos Directivos, tres obras educativas, seis equipos docentes de tres escuelas, dos Consejo de Nivel Inicial, el presidente de una región pastoral, nueve docentes y cuatro preceptores de dos obras, un Director General, una directora y vicedirectora de primaria, un vicedirector de primaria y los alumnos, docentes y preceptores de una obra.

dudas, propuestas y que permitan una auto-evaluación y evaluación grupal periódica de la tarea. Generalmente estos espacios surgen a principio o al final del año cuando se está sin alumnos, lo que resultaría ser insuficiente y dificultarían una retroalimentación teórico – práctica. Continuando la idea, se considera que los espacios de formación y construcción no son solamente los que se dan cuando se está frente a un profesional, o en las instancias de evaluación con directivos sino con los que se pueden organizar para trabajar las vicisitudes y sentimientos que tiene la tarea educativa. Esta dificultad se la vincula a la influencia del sistema y contexto que potencian el individualismo, generando falta de participación y de creación de espacios colectivos. La inmediatez con la que se toman decisiones, resuelven urgencias y la superposición de tareas hacen que no se creen los tiempos para elaborar, repensar y lograr procesos más humanos y sensibles.

### Propuestas

- Se debería realizar una revisión o visión del proceso en un tiempo más corto.
- Aportes desde el Distrito que ilumine la experiencia lasallana.
- Ampliar el proceso de discernimiento de las prioridades a más docentes o no docentes.
- Mejorar la formación de las personas que están en proceso inicial.
- Que todo el personal de las obras puedan tener una mejor comprensión de los procesos que se vienen generando y acompañando.

### Otras constataciones

- Se considera muy rico que en las obras haya variedad de programas y proyectos, pero resulta con determinado grado de esfuerzo el reiniciar constantemente dichos procesos en docentes nuevos, si bien se continúan con los planes de formación.
- Se nombran limitaciones para la creación y participación de espacios formativos vinculadas a razones económicas, de posibilidades de reemplazos de los docentes, ausencia de días institucionales, la no autorización de jornadas de reflexión o estudio y disponibilidad que tienen los docentes para destinar tiempo extra.

### Núcleo 3-Economía de Comuni3n<sup>8</sup>

#### ***Línea 8: “Elaborar un HD de un modo participativo (...) para tener un marco de referencia que nos posibilite un itinerario evangélico de la economía”***

Todos los que participaron en la consulta creen que es posible y necesario elaborar un HDE de un modo participativo, en general señalan las dificultades de esta tarea, aunque valoran el Horizonte común que ya tenemos construido y que pone en el centro a la persona y al trabajo y no a la rentabilidad. Una obra se pregunta si hay voluntad política de hacerlo.

---

<sup>8</sup> En este núcleo participaron: Varias Obras de las Regiones del NOA-Centro, de AEA, de R.P.L.P. También se leyó la Carta enviada por un Hermano. De las distintas Regiones hubo respuestas de parte de los niveles iniciales, secundarios, Consejos Directivos, Equipos de Administración, RL, Alumnos, Docentes y Personal de maestranza.

Esperan contar con el HED y que pueda servir de acompañamiento e invitar a una reflexión más realista de la situación. Se ve que el tiempo distrital que se avecina será más propicio para tratar este tema.

Los ejemplos que enumeran como pasos dados en el sentido de la economía de comunión son:

- El trabajo con los Presupuestos participativos en AEA. Aunque muchos señalan lo insuficiente de este intento, valoran la oportunidad de socializar proyectos y modos de administración.
- El trabajo con este enfoque de Foculares, priorizar aporte de filial y sueldos aún en tiempos de crisis.
- Conciencia de que los bienes de las Obras pertenecen a la Región y al Distrito expresado en experiencias donde se postergan necesidades propias en bien del Distrito.
- Presupuestos participativos regionales.
- Que todas las obras “trabajen” para la que necesita el aporte.
- Eventos para una determinada necesidad.
- Proyectos destinados a niños y a formación docente.
- Espacio de formación para administradores.
- La última Asamblea del NOA, aunque también se dice que en esta región este es un tema en el que es difícil avanzar.

En la construcción de este Horizonte se encuentran dificultades en especial porque se trata de una propuesta que va a contramano de la cultura general, por lo que genera resistencias. A veces aparecen tensiones entre la necesidad de sobrevivir en el contexto de una realidad donde la responsabilidad institucional va más allá de las opciones personales. Aparecen intereses encontrados, la tendencia de priorizar lo propio y particular por sobre lo común y general, el desconocimiento de las obras entre sí y de la realidad de todo el Distrito.

Subsiste la creencia de que existe una superestructura capaz de sostener a todo el Distrito.

Por otra parte no hubo espacios de formación en dicho sentido, ni tampoco hubo aún discusión suficiente. La economía, en muchos lugares queda, todavía, sólo en manos de los administradores que en muchos casos sólo tienen formación técnica.

Se marca la dificultad para descentrar el lugar de “los que dan-los que reciben” además existe la preocupación de que los que reciben tienen falta de conciencia de que deben administrar bien.

## Propuestas

- Material para conocer lineamientos.
- Crear en las obras, espacios de participación, donde poder dar una opinión.
- Que el Consejo Económico funciones como Consejo y elabore una propuesta.
- La elaboración del Horizonte es un instrumento para ayudar.
- Compartir la tarea con los que luchan a diario al lado de los más pobres para generar una “apertura” mental y espiritual.
- Mayor centralización de la administración de la economía de las Obras.
- Discernir las prioridades de cada obra para privilegiarlas y lograr atenderlas entre todos.
- Consultar a expertos y revisar experiencias.
- Consolidar procesos de formación de docentes que se inician.
- Construcción participativa de presupuestos a nivel local, zonal, regional, distrital.
- Conocimiento más profundo de las obras y sus necesidades.
- Visualizar la importancia de una buena gestión económica para llevar a cabo la misión.
- Es necesario un cuerpo que anime este proceso.

- Es necesario desatar un proceso y que haya un equipo que lo anime.
- En el NOA se cree que es necesario promover un equipo de personas de las distintas obras con disponibilidad para organizar actividades, contactar donantes (empresas, particulares) que conformen una secretaría de relaciones institucionales y gestión de recursos. Esta secretaría de obras debería mantener un calendario de actividades y reuniones que permitan sostener y coordinar la gestión de dichos recursos. El sostenimiento de este equipo podría ser solventado desde el presupuesto interno que la región tiene para la animación de la región.

## Observaciones

Contrasta la claridad a la hora del análisis sobre la importancia de lo común frente a lo particular, con la dificultad de descentrarse del lugar propio a la hora de las propuestas concretas. Este contraste es visto por algunos en el nivel de análisis.

### ***Línea 9: “Crear desde el HDE trayectos formativos de economía de comunión de instancia distrital, regional y local para crear criterios más justos en la distribución de los recursos”***

Entre los consultados no hay muchas certezas sobre el criterio que se usa para administrar los espacios pero en todos los casos se deduce que las prioridades son: Sueldos, mantenimiento edilicio, necesidades de los alumnos, formación pedagógica. También se colabora con los colegios más pobres. La mayoría estima que las decisiones presupuestarias se toman en base a las urgencias; en general se piensa que es una cuestión de los Consejos directivos, del Director General o del administrador. En algunas regiones se manifiesta conocer algunas decisiones sobre el presupuesto destinado a la formación y sobre el destino de las donaciones recibidas.

En las diversas propuestas formativas en que han participado los consultados el tema económico no aparece como tema de formación pero si como charla informativa por parte del Director General o del Consejo al momento de dar un informe de situación de la institución en las obras de AEA. Si aparece en asambleas y reuniones de directivos del NOA-C. También en asamblea y cierre escolar-RPLP.

Aparecen como valorables:

- El pago de los sueldos a término a pesar de las situaciones económicas, lo que expresa respeto por el trabajador, cuestión que también se evidencia en el mantenimiento de fuentes de trabajo en épocas de crisis.
- Que la obra deba consultar y respetar decisiones del Distrito antes de tomar decisiones que afectan al todo.
- El sistema organizativo de AEA que atiende al conjunto.
- Que se cumpla el aporte de filiales.
- Utilizar recursos existentes.
- Búsqueda de ayuda externa para formación docente o para alumnos con pocos recursos.
- Si bien se apunta como una fortaleza la preocupación por los que menos tienen surgen muchas dudas sobre el modo de sostener las obras populares algunos opinan que se logra mediante aportes

económicos y contribuciones de las obras que más tienen, ayudas del exterior, FLS, proyectos auto gestionados, HEC.

Todos sienten como positiva la opción por los más pobres si bien expresan algunas puntualizaciones sobre el tema que pueden aparecer **como propuestas:**

- Buena, coherente con espíritu lasallano de ayudar a los que menos tienen, con el legado del Fundador.
- Bien siempre y cuando no desequilibre a la economía interna de la Obra.
- Bien pero debería haber mayor participación de los docentes (pedido de información sobre este tema, de decisión).
- Poner más recursos alternativos porque cada vez va a ser más difícil seguir como hasta ahora.
- Bien, como primera idea pero buscar otras alternativas para que las obras populares no sean tan dependientes.
- La distribución de fondos no es tan equitativa. Habría que revisar los criterios de elaboración de los presupuestos en obras, regiones, distrito.

### **Observaciones**

Si bien se expresan matices sobre el sostenimiento de las obras para los más pobres, todos acuerdan con la opción. Parece estar aceptada la idea de redistribución de recursos. Habrá que ver qué fuerza tienen los matices.

Cuando se habla de participar en elaboración del presupuesto se piensa en la Región o el Distrito, no en el presupuesto de la obra.

Aparece la preocupación por la “seguridad” y por lo estético en los proyectos de mantenimiento o refacción.

En algunas obras los docentes se perciben “resignando” o “donando” por el bien del conjunto.

En algunas obras los alumnos saben más sobre este tema que los preceptores o que el personal de maestranza.

En algunas obras populares los actores desconocen de donde vienen los recursos y lo dan como “obligatorio” y “natural”. En los colegios que aportan a la economía del sistema se observa la reiteración del pedido por el cuidado de la administración de los recursos, en algunos casos tanto hacia adentro de las obras en general como hacia los que reciben ayuda; en otros casos sólo se les pide este cuidado a los que reciben ayuda, no a las obras.

Muy pocos fueron los que no estaban al tanto de cómo se sostienen las obras populares (personal de maestranza o docentes).

### ***Línea 10: “Confeccionar un Plan estratégico de mediano y largo plazo inspirado en el modelo de economía de comunión para asegurar el sostenimiento económico del servicio educativo de los pobres”***

La mayoría plantea no haber tenido problemas sobre la comprensión del tema Economía de comunión. Los que los tuvieron, manifestaron haberlo resuelto mediante una reflexión comunitaria, diálogo, acompañamiento, distintas situaciones de intercambio (por ejemplo visitas, reuniones de formación, asambleas) y teniendo en claro los objetivos y la problemática a resolver. La mayoría responde que el Plan no se realizó, salvo en alguna obra.

Al intentar analizar los resultados que genera esta línea se encuentran distintas respuestas, dependiendo del sector en el que se encuentran:

- Para el equipo de administración marca el camino de trabajo, pero a la vez manifiestan sentir que no hay un “sentimiento global, sino que es muy individual”.
- Sirve para planificar y gestionar el desempeño económico de la filial.
- El Plan está presente en todos pero al haber distintas miradas para entender el conflicto, o distintas realidades, los resultados se convierten en posibilidades y límites diferentes para cada Obra.
- En todos los casos que se produjo cierta tensión relacionada con este tema fue difícil recomponer las relaciones con la conducción de la región.
- Crean que tuvo una incidencia positiva, pero muy insuficiente, aún.

### Propuestas

Hay un pedido en concreto de hacer un plan estratégico y definir las prioridades en el Distrito, pidiendo que la Comisión Preparatoria lance estudios previos con el fin de que sean discutidos durante la Asamblea.

### Observaciones

Desconocimiento de Plan estratégico y del significado de la Economía de Comunción. Sin embargo reconocen que hay avances en las obras o en las regiones (que son considerados como avances hacia un Plan) por ejemplo: Plan de mantenimiento. Presupuestos participativos en AEA, un Consejo Directivo ha hecho un Plan estratégico, el Equipo de Economía de comunción que busca fondos. El Consejo Directivo de una Obra de AEA está trabajando en la educación en la Justicia, Las editoriales han integrado ambos sellos para lograr viabilidad, Intentos aislados en el Distrito: creación UDEC.

***Línea 11: “Construir el presupuesto de modo participativo entre las obras en el seno de las regiones para adquirir una comprensión más precisa de la economía Distrital y un mayor compromiso con la economía de comunción”***

La mayoría de los que no están en cargos directivos, excepto las personas del NOA, no tienen experiencia de participación en la realización de presupuesto. Sólo en algunos casos acceden al nivel de información pero se valora el intento por generar una conciencia de Economía de Comunción. En un caso se considera que no se puede participar en la elaboración del presupuesto porque los aportes que se reciben están congelados. Es una línea necesaria para poder abrir espacios de participación o aunque sea para diagnosticar las necesidades de las Obras o Regiones.

Brinda datos para conocer distribución de gastos, inversiones en lo pedagógico y mantenimiento. Además ayuda a conocer como cada Obra resuelve sus problemas económicos.

Ayuda a generar mayor fluidez de trabajo entre la administración y el consejo. Sin embargo creen que no garantiza la austeridad en la administración de los propios recursos en previsión de las necesidades que pueden tener otras obras. Llama la atención que las obras sólo piensen en el presupuesto de la región y del distrito y no en el de su propia obra como espacios de construcción participativa.

Con respecto a la manera en que se maneja la confección del presupuesto en la Obra solo se perciben dos respuestas, una deja en claro que la AEA tiene un protocolo (la obra presenta su presupuesto según modelo de Administración Central, es revisado, tiene que ser aprobado por CD. y luego es monitoreado, de este procedimiento dan cuenta las obras de AEA) y la otra muestra que el presupuesto de la Obra se realiza recolectando las necesidades de cada nivel y con una posterior aprobación. Se expresa además que la desconexión entre obras se puede percibir en lo económico.

Sin embargo todos tienen como ejemplo a seguir el MOA y Tablero de Comando de la AEA. Algunos también marcan las líneas que reciben de parte del Equipo de Administración.

Se señala, mayoritariamente, un acompañamiento por parte del Equipo de Administración.

### Propuestas

Creen que esta línea es inoperable a nivel distrito u Obra pero si a nivel Región (pero no se refieren a presupuesto participativo sino comunión de bienes, valores, etc.).

### Observaciones

A la hora de participar en la construcción de presupuestos se nota que los únicos en hacerlo son los administradores de las obras, o a lo sumo los Directores Generales y/o Consejos.

Los docentes, preferentemente del NOA han participado en proyectos. En RPLP reciben informes de la ejecución del presupuesto, pero no participan en la elaboración ni el seguimiento ni evaluación.

Los administradores consideran parte de sus obligaciones esta línea de acción.

Muchos de los consultados consideran importante el tener en cuenta que la economía no es algo aislado. En referencia a si reciben subsidios y/o ayuda económica las respuestas fueron: del Estado (para los sueldos, cargas sociales, ART, etc.), de HEC y de FLS.

## Núcleo 4-Formación para la Misión<sup>9</sup>

***Líneas de acción 12: “Continuar con la aplicación de los trayectos formativos en cada obra a fin de concretar su desarrollo en todo el Distrito generando sobre todo espacios para la formación del personal nuevo”***

Buena reacción de los participantes en el trayecto de iniciación propiciando un nuevo modo de ingresar en la escuela, una primera experiencia de “lo lasallano”, encuentro entre docentes de diferentes sectores, acompañamiento al nuevo docente que se incorpora a la obra, contacto con los documentos distritales, regionales y del fundador. Existencia de personas y grupos que acompañan este proceso de integración.

Se percibe continuidad en la formación del personal, aunque no todos pueden acceder. Contribuye a la formación docente. Crecimiento en cambios de conciencia, paso de umbrales, mayor compromiso.

---

<sup>9</sup> Respondieron en este núcleo: 9 Consejos directivos, 1 Consejo regional, 2 Equipos de orientación escolar, 2 asesorías pedagógicas, 1 Equipo de Administración, 1 Equipo de educación popular de una obra y Docentes de 5 obras.

Señalamiento de no elaboración de proyectos de formación ni de trayectos formativos o los mismos están centrados en directivos y hermanos. Se solicita delegar espacios para intervenir como tutores de acompañamiento para no interrumpir procesos.

Se dio la constitución de un equipo de formadores, que fue evaluando y reformulando año a año estos trayectos.

Invitación a los recientemente titularizados (docentes, personal de maestranza, administrativos...) a participar de un encuentro con el Consejo Directivo, para conocer la dinámica de conducción participativa, por un lado y por otro, para compartir su experiencia de iniciación.

Las regiones ofrecen espacios formativos en diferentes temáticas: formación lasallana...

Se solicita mayor publicación sobre lo que se hace a nivel región: boletín informativo, correo electrónico.

Se cuenta con formadores itinerantes como: el Hno. Bruno, Mario Cabrera...

### Constataciones

- 1- Se participa de variados espacios de formación a nivel local, regional y distrital. Se evidencia la sistematización del trayecto de iniciación en algunas obras y desconocimiento del mismo en otras.
- 2- Compromiso de los directivos y de los docentes más antiguos en el acompañamiento de los que ingresan.
- 3- Se constata la participación en algunos espacios como: FORDIR, espacios abiertos del Noviciado (Antología lasallana, Meditación para el tiempo de retiro).

### ***Líneas de acción 13: "Que los Consejos Directivos presten especial atención al programa de Formación de Formadores para modificar su conciencia con respecto a su responsabilidad sobre los procesos formativos."***

- No se ha podido seguir el ritmo propuesto
- Existen Consejos directivos que asumen su rol de formadores.
- Algunos han aprovechado las instancias, las personas y las producciones ofrecidas por este programa.
- Se brindan reuniones de articulación, planificación de estudios del personal, institucional, por niveles.
- Hay delegación a distintas personas dentro de la obra para la animación y coordinación de trabajos (Referentes).
- Los consejos directivos intentan equilibrar este programa con otros y asumen un papel en la intervención formativa.
- Se ha dado continuidad de este programa en varias obras y en otras se interrumpieron los procesos desatados.
- Será necesario de igual manera seguir profundizando el proceso para abordar todos los procesos planteados y ordenar en función de las planificaciones porque esta es la meta para aprender a "caminar y aprender juntos".
- Se valora la labor de la comisión y del SAP.
- La región busca dar respuesta a las necesidades problemáticas de la misma.
- Se han compartido experiencias con otras obras.
- Se ha revitalizado y fortalecido los espacios relacionales comunitarios y se han promovido la espiritualidad lasallana, la reflexión sobre la misión y el servicio educativo a los pobres.

- Posibilita poder leer en otras obras las diferentes miradas y horizontes que enriquecen a su vez a todos en el accionar y en el obrar de su institución.

### Constataciones

- 1- Se reconoce que formar y formarse es continuo y esto constituye la comunidad de aprendizaje.
- 2- Abanico de posibilidades de formación integral de los educadores para alcanzar la calidad educativa.

### ***Líneas de acción 14: "Favorecer la integración de los institutos de Educación superior para lograr políticas comunes que den respuestas a las demandas de las obras."***

El sector primario se ha beneficiado con la labor del IPA.

Se valora más los aportes del SAPP y los espacios del noviciado.

Hay docentes de una región que están participando de las tecnicatura en comunicación de las organizaciones.

No se ha avanzado en una coordinación conjunta. Esto constituye una preocupación porque se considera de suma importancia.

No se tiene información al respecto.

Se da importancia a la formación ForCat con el ofrecimiento y extensión a otras obras.

Regionalmente contamos con posibilidades de formación, contando como carreras, pero no seminarios más breves de formación.

### Constataciones

- La formación implementadas en los institutos de educación superior son importantes para la formación porque la necesidad de plasticidad a los cambios actuales.
- Poca integración de los tres institutos.
- Se debería tener mayor difusión y articulación con los distintos centros e incluso con el SAPP, favoreciendo así, las demandas de cada escuela.
- No se ha podido articular debidamente los institutos superiores.

### ***Líneas de acción 15: "Que los Consejos Directivos repiensen y reorganicen las distintas actividades de las obras desde la concepción de formación del HDF."***

La comprensión de una dinámica de itinerarios, en el marco del HDF, todavía demanda una intensa mediación hacia adentro para que la propuesta se acerque a procesos de conversión.

El ingreso a la obra lasallana ha significado sentirse convocada/o e involucrada/o en el proyecto a través de los espacios que permitieron vivenciar la solidaridad y la reflexión.

El ofrecimiento de materiales (subsídios) ha permitido el acercamiento a la misión.

Se han valorado y considerado como una posibilidad de crecimiento las experiencias formativas.

La sistematización de las experiencias formativas ha posibilitado a compartirlas a nivel obra y región.

Los directivos y responsables de cada área muestran preocupación y se ocupan de que toda novedad llegue a manos de todo el personal.

Ha generado mayor compromiso y apertura para programar, acompañar e intervenir. Tener una mirada diferente en los distintos espacios - momentos de la Obra. Predisposición para escuchar e intentar dar respuesta a distintas demandas ya sea de los alumnos, docentes, padres, auxiliares, pares del Concejo. Poder transitar de umbral a otro.

Se ha profundizado en el estudio del HDF y diseñado trayectos formativos a partir de los itinerarios propuestos en el mismo.

Se sugiere seguir promoviendo la articulación y el apoyo a los trayectos de Formación: personales y por equipo.

Se reconoce déficit en la formación del personal que es nuevo en la obra. Falta desarrollar acciones formativas dirigidas especialmente a ellos como también encontrar modos de acompañar los procesos de desvinculación temporales o definitivos.

Se han generado algunos espacios para la lectura, análisis y reflexión de los Lineamientos Pedagógicos Pastorales.

Hubo opción desde un plan de conducción hacerse cargo de la formación de los docentes desarrollando ejes que contemplan aquellas áreas más débiles, aportando fuertemente a repensar estrategias, metodologías que articulen dicha área entre los niveles.

Los distintos espacios ofrecen un acercamiento y una oportunidad de vivenciar los valores que caracterizan la misión.

Los lemas, sublemas e itinerarios iluminan la actividad cotidiana y reflejan los objetivos y metas de la misión lasallana.

Los espacios formativos sirven para socializar la formación o alguna experiencia.

Se observa apertura, predisposición y escucha de los docentes para participar, opinar y discernir juntos, respecto de las diversas actividades que se proponen.

### **Constataciones**

1-Los directivos y responsables de cada área muestran preocupaciones y se ocupan de que toda novedad llegue a manos de todo el personal.

2- Se han generado algunos espacios para la lectura, análisis y reflexión de los LPP y sobre el HDF, utilizando la metodología de la lectura orante.

***Líneas de acción 16: "Que se organicen a nivel distrital espacios que permitan interpretar la cultura actual y su impacto sobre la tarea pedagógico-pastoral."***

Se trabaja constantemente sobre la realidad social del alumno que tiene impacto sobre lo pedagógico y se logran resultados favorables. Se generan espacios que ayudaron a mirar con más atención la realidad de cada niño, a tener un cambio de mirada. Estos espacios ayudaron a repensar algunas prácticas de aulas. Los resultados no son fáciles de expresar.

Los espacios abiertos han sido ricos en contenidos y en experiencias: PEI, EAM, FORDIP, FORCAT que nos han permitido entrar en contacto con abundante apoyo bibliográfico que sirve de disparador de problemáticas educativas, e intercambiar experiencias de trabajo a nivel institucional.

Los espacios del noviciado con las temáticas lasallanos, ayudaron a valorar las Obras del Santo Fundador. Fueron todas oportunidades de encuentro y construcción de comunidad, instancias de aprendizaje y discernimiento comunitario.

### Constataciones

- 1- A nivel distrital se han abierto espacios para interpretar la cultura actual nacional y latinoamericana, la realidad de los alumnos.
- 2- Algunos espacios sirvieron para crecimiento profesional, comparar experiencias pedagógicas y profundizar en algunos contenidos fundamentales.
- 3- Los espacios ofrecidos permitieron la reflexión, el análisis y generando impacto en la tarea diaria.
- 4- Algunos encuentros nos enriquecieron en lo pastoral.

### *Líneas de acción 17: “Coordinar a nivel regional las distintas ofertas de formación creando una red de recursos locales y regionales para la formación”*

El uso de las nuevas tecnologías ha posibilitado aprender a través del sistema de redes.

Se considera positiva la formación ofrecida a los docentes dentro de la institución como en Córdoba. Son aportes importantes para la tarea en el aula.

Se percibe que no todos los equipos de obras /regiones fueron convocados para esta articulación.

Se valoran las experiencias de formación distrital que nos permite conocer las diferentes obras.

Las ofertas son variadas y coordinadas.

### Constataciones

1-La red de formación nos da oportunidades de ganarle a las distancias, a los tiempos y además de poder intercambiar a través de foros, experiencias, donde el compartir aporta a la tarea aspectos significativos.

2-Se cree que una gestión distrital tendiente a la constitución de redes favorecería la instalación de esa dinámica.

### *Líneas de acción 18: “Vincular los lemas con las líneas de acción de la Asamblea debido a su capacidad formativa”*

Se ha vinculado el lema distrital de cada año en los encuentros de formación. Se observa que en alguna obra se realiza la vinculación de los temas, su organización y secuenciación en ejes temáticos para trabajar en clases.

Ha costado mantener la continuidad de la reflexión sobre el lema. Sobre todo el último año en el que fue trimestral.

Es altamente positivo el espacio que comparten docentes de todas las obras en el mes de febrero en la apropiación del tema como un espacio de lectura orante.

### Constataciones

- 1-Los lemas han sido facilitadores de la motivación y la reflexión, acompañando reuniones periódicas.
- 2-Iluminan el trabajo del año en la obra y permite “rezar la tarea”.
- 3- Los lemas son el común denominador de las obras lasallanas siendo de gran capacidad formativa y de unión entre las obras.

### Propuestas

- Se solicita acompañar los procesos áulicos y formativos desde los lineamientos de la misión lasallana.
- Se sugiere crear redes con otras instituciones y obras.
- Se sugiere articular con el secundario, espacios de formación, para construir una misma mirada institucional.
- Se sugiere recrear espacios de reflexión y buscar distintas estrategias metodológicas para dar a conocer, internalizar, apropiarse de la autoformación y adhesión a la obra.
- Se sugiere darse oportunidad para acercarse a los supuestos, valores, intencionalidades filosófico/ pedagógicos de la obra.