



fundación sm

La Fundación SM destina los beneficios de las empresas SM a programas culturales y educativos, con especial atención a los colectivos más desfavorecidos.

Si quieres saber más sobre los programas de la Fundación SM, entra en [www.fundacion-sm.org](http://www.fundacion-sm.org)



Orden de San Agustín

La Orden de San Agustín es una orden religiosa fundada en el siglo XIII en Italia y que llegó al Perú en 1548. Su carisma consiste en vivir en comunidad para buscar a Dios y servir a la Iglesia teniendo un solo corazón hacia Dios. Una de sus áreas pastorales más significativas es la educación escolar y universitaria.

194459

ISBN 978-612-316-736-3



9 786123 167363



somos  
maestros  
*lectura y escritura*

Somos maestros es una colección de libros que tiene el propósito de apoyar la práctica de los profesores de educación inicial, primaria y secundaria. Colaboran en esta colección prestigiosas instituciones educativas y destacados especialistas iberoamericanos con amplia experiencia en el contexto escolar.

Los libros de la serie Gestión Educativa profundizan en torno a la función de la supervisión, la gestión de la asesoría a las escuelas, la importancia de las tareas de carácter pedagógico y la tutoría; además, plantean soluciones para fortalecer la relación entre los actores, determinantes para lograr avances en el campo educativo.



¿Cómo inquietar corazones?

Fray Elías Neira Arellano OSA

Somos maestros

# ¿Cómo inquietar corazones?

Guía práctica para la formación de profesores-tutores

Fray Elías Neira Arellano OSA



somos  
maestros  
*lectura y escritura*



Orden de San Agustín



Sacerdote agustino cuyo propósito es formar líderes cristianos a través de la educación y el desarrollo del talento humano. Ha sido director del Colegio San Agustín de Lima y de Chiclayo, y del Instituto ISAT, además de presidente de CADE Educación 2017, coordinador de la Comisión de Educación del Perú y miembro de la Comisión Internacional de Educación de los Agustinos. A nivel académico, es magíster en Innovación, Currículo y Cultura Institucional por la Universidad Complutense de Madrid; magíster en Educación por la Universidad Marcelino Champagnat; licenciado en Educación por la Universidad Peruana Cayetano Heredia, y bachiller en Teología. Es consejero familiar sistémico y coach ejecutivo de Centrum Católica. Actualmente es profesor en la Facultad de Educación y Gestión del Aprendizaje de la UPC y cursa el Doctorado de Humanidades con mención en Cultura de la Universidad de Piura. Sumado a ello, ofrece conferencias en temas de competencia espiritual, tutoría, formación docente, cultura escolar y gestión educativa.



# Colección Somos maestr@s

Ediciones SM se complace en publicar la colección **Somos maestr@s**, cuyos títulos están dirigidos a un público amplio y versan sobre temas relacionados con la didáctica, la reflexión pedagógica y la gestión educativa.

Si bien esta colección fue concebida primordialmente para los docentes en servicio, las temáticas que abarca también pueden ser del interés de maestros en formación, estudiantes de pedagogía, autoridades educativas, padres y madres de familia, investigadores, promotores de lectura y, en general, para todas aquellas personas interesadas en comprender y profundizar en aspectos educativos puntuales, así como en lograr avances significativos en la educación.

Uno de los fines de la colección es identificar experiencias de investigación e innovación educativa desarrolladas en el Perú, con el objeto de darles una difusión amplia, pues, aunque las hay de gran calidad e importancia para el rubro de nuestra educación, sus resultados no se conocen en el contexto escolar y permanecen solo en los circuitos más especializados. Esta falta de difusión ocurre por diversas razones; una de ellas es el reto que entraña divulgar

el conocimiento, es decir, poner en lenguaje llano lo complejo. En este sentido, un conjunto de propósitos ha guiado la concepción y el desarrollo de cada título:

- ❖ Proporcionar a los docentes en servicio recursos que orienten su práctica en el aula, así como herramientas para el análisis y el desarrollo de propuestas innovadoras en la escuela.
- ❖ Documentar experiencias pedagógicas exitosas.
- ❖ Establecer las bases teóricas de estrategias que han probado su eficacia en el salón de clases y fuera de él.
- ❖ Impulsar la discusión y el diálogo abierto entre todos los actores del ámbito educativo acerca de temas de interés.

Carmen Ibarra Morelli  
Coordinadora de la colección *Somos maestros*, Perú

COORDINADORA DE LA COLECCIÓN Somos maestr@sPERÚ

**Carmen Ibarra Morelli**

DIRECTOR EDITORIAL

**Carlos O. Aburto Cotrina**

EDICIÓN

**Giancarlo Bellina**

CORRECCIÓN DE ESTILO

**Giancarlo Bellina y Enrique Muñoz**

somos  
maestr@s  
*lectura y escritura*



*¿Cómo inquietar corazones?*

*Guía práctica para la formación de profesores-tutores*

*Fray Elías Neira Arellano OSA*

*Primera edición, febrero de 2019*

© del texto: Fr. Elías Neira Arellano OSA

© de esta edición: Ediciones SM S. A. C.

Micaela Bastidas 195, San Isidro. Lima, Perú

Teléfono: +51 1 614 8900

contacto@sm.com.pe

www.sm.com.pe

Impreso por Gráfica Esbelia Quijano S. R. L.

Jr. Recuay 255, Urb. Chacra Colorada, Breña, Lima, Perú

Tiraje: 500 ejemplares

Marzo, 2019

ISBN: 978-612-316-736-3

Hecho el Depósito Legal

en la Biblioteca Nacional del Perú, n.º 2019-03168

Registro del Proyecto Editorial: 31501311900234

Todos los derechos reservados. Queda prohibida cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin el permiso previo y por escrito de los titulares de los derechos de propiedad del *copyright*.

JEFE DE ARTE

**Laura Escobedo**

DIAGRAMACIÓN

**Rocel Rodríguez**

DOCUMENTACIÓN GRÁFICA

**José Rebazza**

RETOQUE FOTOGRÁFICO

**José Quijaite**

FOTOGRAFÍA

**Archivo SM**

# ¿Cómo inquietar corazones?

Guía práctica para la formación  
de profesores-tutores

somos  
maestros  
*lectura y escritura*





¿Cómo  
inquietar  
corazones?

somos  
maestros  
*lectura y escritura*





*Dedicado a los miembros de mi familia, de quienes sigo aprendiendo,  
y a todos los maestros, frailes y laicos, con los que he compartido  
la misión de inquietar corazones para buscar juntos a Dios.*

# Contenido

PRESENTACIÓN .....	13
PRÓLOGO .....	17
<b>PARTE 1. HACIA UN ENFOQUE INTEGRADO DE LA TUTORÍA .....</b>	
I. ¿QUÉ PERSONA QUEREMOS FORMAR? .....	21
II. ¿CÓMO FORMAR INTEGRALMENTE A LA PERSONA? .....	35
III. ¿CÓMO INTEGRAR LA FORMACIÓN HUMANA Y LA FORMACIÓN ESPIRITUAL? .....	49
IV. ¿CÓMO INTEGRAR LAS DIMENSIONES COGNITIVA Y EMOCIONAL? .....	57
V. ¿CÓMO INTEGRAR LA CONDUCTA Y LOS VALORES EN LA FORMACIÓN DE LAS PERSONAS? .....	63
VI. ¿CÓMO INTEGRAR EL ACOMPAÑAMIENTO PERSONAL Y GRUPAL? .....	69
VII. ¿CÓMO INTEGRAR LOS TRES COMPONENTES DE LA TUTORÍA? .....	75
VIII. ¿CÓMO INTEGRAR LAS TRES FUNCIONES DEL MAESTRO? .....	85
<b>PARTE 2. LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL TUTOR .....</b>	
IX. ¿CÓMO INQUIETAR CORAZONES? .....	93
X. ¿CÓMO REFLEXIONAR Y ACTUAR BUSCANDO LA VERDAD? .....	103
XI. ¿CÓMO ENSEÑAR A ASUMIR LA RESPONSABILIDAD? .....	115
XII. ¿CÓMO INDAGAR EN LAS EXPERIENCIAS? .....	129
XIII. ¿CÓMO EQUILIBRAR MIS EMOCIONES? .....	139

XIV. ¿CÓMO COMUNICARSE ASERTIVAMENTE? .....	153
XV. ¿CÓMO RECONCILIAR A PERSONAS DIVIDIDAS? .....	167
XVI. ¿CÓMO AUTORREGULAR MIS EMOCIONES? .....	179
XVII. ¿CÓMO INTERIORIZAR PARA TRASCENDER?.....	189
XVIII. ¿CÓMO EMPRENDER PROYECTOS SOLIDARIOS?.....	207

**PARTE 3. LOS AGENTES FORMATIVOS .....**

XIX. ¿CÓMO ACOMPAÑAR MAESTROS? EL ROL DE LOS DIRECTIVOS .....	217
XX. ¿CÓMO GANAR ALIADOS EN VEZ DE ENEMIGOS? EL ROL DE LOS PADRES.....	225
XXI. ¿CÓMO CAMBIAR LA CULTURA ESCOLAR PARA QUE NO MATE LA INQUIETUD? .....	237
XXII. ¿QUÉ ENSEÑAR EN TUTORÍA? LOS CONTENIDOS DEL PROGRAMA TUTORIAL .....	249
XXIII. ¿POR QUÉ INQUIETAR CORAZONES? .....	255

**BIBLIOGRAFÍA .....** 261



# Presentación

*Si quieres conocer a una persona,  
no le preguntes lo que piensa sino lo que ama.*

San Agustín

**¿Cómo inquietamos tu corazón?** ¿Qué te mueve a enseñar? ¿Qué amas? ¿Cómo este libro podría encender tu corazón para que te mueva a cambiar tu práctica docente? ¿Cómo inspirarte para que, a partir de hoy, tú escribas una historia distinta en los corazones de tus estudiantes?

Este libro es el resultado de varios talleres vivenciales, realizados con estudiantes y maestros, y de muchas sesiones de tutoría grupal y consejería personal a un sinnúmero de tutores, estudiantes y padres de familia. Su propósito es encender una pequeña luz para generar un movimiento que transforme el sistema educativo. Proponemos una educación que ponga en el centro a la persona humana y su formación integral a través del desarrollo de habilidades mal llamadas «blandas» y de una pedagogía de la interioridad y del encuentro. Esto solo será posible si incorporamos en la formación integral de los maestros estas competencias socioemocionales y convertimos el vínculo que establecen con sus estudiantes y lo que a través de esta interrelación personal transmiten en sus principales herramientas de trabajo.

Para lograr esto, preferimos ofrecerte preguntas inquietantes que desplieguen un horizonte por explorar, en vez de darte las respuestas que hasta ahora hemos encontrado en nuestra travesía;

preferimos partir de nuestras experiencias concretas, con sus luces y sombras, para luego intentar sistematizar nuestra propuesta; preferimos ayudarte a descubrir tu vocación como maestro y darte las competencias para crear proyectos que trasciendan, en vez de convencerte de nuestras ideas.

Queremos que este libro te ayude a cuestionar tu entorno educativo y tu propia práctica docente. Es más, queremos que cuestiones también lo que aquí está escrito y lo perfecciones. Queremos que no puedas terminar de leer una página sin que te detengas a reflexionar antes de continuar con la siguiente. Queremos que sea tu diario personal, que tenga tus anotaciones y ejemplos y que nos escribas correos contándonos tus experiencias. Queremos que este libro no te deje dormir para que empieces a soñar.

Este no es, por tanto, un libro culminado, sino un borrador que requiere que tú lo termines escribiendo a los márgenes tu propia experiencia y llevándolo a la práctica para que quede escrito en el corazón de tus colegas y estudiantes en la medida en que se incorporen estas competencias a su vida.

Te deseamos el mejor de los éxitos en esta navegación interior estimado(a) coautor(a).

Quiero agradecer especialmente al P. Lucio Fernández OSA, quien ha sido un gran referente en las escuelas agustinas del Perú, y a Fr. Alberto Sánchez OSA, Fr. Alexander Lam OSA y a Paloma Krüger, quienes han cooperado conmigo en los talleres que han inspirado este libro.

Fr. Elías Neira Arellano, OSA.  
eneira.sa@gmail.com  
Twitter: @freliasosa





# Prólogo

**Siempre es motivo de gozo y de satisfacción** conocer a profesionales de la educación entusiasmados por ella y decididos a dedicarle su vida, con el convencimiento de que es la herramienta adecuada para construir un mundo mejor. Y si, además, quien vive y se desvive por dar lo mejor de sí mismo en la gran labor educativa, comparte cuanto ha ido descubriendo y aprendiendo, podemos afirmar que estamos de enhorabuena, porque es tanto como saber que hay mucha esperanza en nuestro mundo. Esta es la suerte que tenemos los que conocemos a Elías Neira, sacerdote agustino, gran educador y magnífica persona, autor de este libro que hoy está en tus manos.

Es un libro que habla de experiencias vividas; un libro que rezuma cariño, que comparte interés por cada uno de sus estudiantes; un libro escrito con el corazón, porque difícilmente se aprenden conceptos del campo de la educación sin contar con las emociones que los suscitan; pero, sobre todo, es un libro vivo que llega adentro y que trae consigo el reflejo de mucha e importante labor educativa.

Y creo que esta publicación llega en el momento adecuado. En efecto, vivimos un momento privilegiado que nos permite ver nuevos retos, situaciones diferentes donde desarrollar nuevas maneras de aprender, formas distintas de educar, siempre en vista de que el alumno pueda interpretar el mundo a través de lo que aprende en la escuela.

Estamos convencidos de que educamos para la vida, y esto debe hacerse desde la vida, con toda su carga de relaciones, emociones, encuentros. Por esto, debemos favorecer ambientes naturales y ampliar espacios de aprendizaje, pues la vida es dinámica, nunca se repite: ella misma trae consigo la idea del cambio. En las páginas del libro que nos ofrece el P. Elías Neira lo descubrimos.

Convencidos de que se educa para ser, sabemos que el conocimiento ha de cristalizar en actitud, en actuaciones, en el deseo de que cada estudiante esté preparado y convencido de que puede y debe mejorar el mundo que le toca vivir. Es sugerente lo que nos recuerda a menudo Howard Gardner, que no se puede ser buen profesional si no se es buena persona.

Por esto, en el centro de todo proyecto educativo está el alumno: él es el protagonista de su aprendizaje. A su lado, los maestros, somos solo educadores, es decir, guías, tutores, acompañantes, orientadores, que valoramos y respetamos a cada uno y así aprendemos conjuntamente. Para cumplir esta misión, necesitamos maestros que eduquen a través de lo que son y con todo su ser, poseedores de honda sabiduría, de excelente calidad ética y, dado que el ser humano es una unidad, es fundamental que también posean buenas habilidades socioemocionales que les permitan conocerse y conocer a los demás, valorarse y valorar, aceptarse y aceptar, y así, relacionarse cada vez mejor con sus alumnos. Los que llevan a cabo esta misión, como el P. Elías, saben de su eficacia.

Las páginas de este libro nos ofrecen una excelente guía para educar dando respuesta a las urgencias de nuestro siglo XXI, poniendo el foco en la educación tanto del corazón como de la inteligencia. Poseer recogido en un solo volumen tanta sabiduría práctica es un tesoro para cuantos nos dedicamos a la educación.

Gratitud inmensa a quien no solo lo ha hecho posible, sino que además lo comparte generosamente.

Hna. Núria Miró  
Directora del Colegio Monserrat  
Barcelona - España





# ¿Qué persona queremos formar?

## Fundamento antropológico

*La información para tener éxito en el examen cambia,  
la formación para ser íntegros en la vida permanece.*

*Muchas veces los colegios* utilizan clichés para mencionar en sus publicidades y páginas web que brindan una *formación integral* o que *forman en valores*. ¿Qué entendemos realmente por *formación integral*? ¿Cómo *formamos en valores* concretamente? ¿Estás seguro de que los valores que los profesores de tu escuela ponen en sus planificadores se trabajan en las aulas? ¿Los valores que aparecen en tu proyecto educativo se respiran en tu colegio? ¿El plan de estudios integra las distintas dimensiones del ser humano? ¿Tus clases toman en cuenta las inteligencias múltiples? ¿El reporte de notas solo evidencia la formación académica? ¿Tu escuela premia a fin de año solo a los primeros puestos a nivel académico o premia la *formación integral*? Cuando los padres de familia piden una entrevista a un profesor, ¿cuántos lo hacen por un tema académico y cuántos por un tema formativo (salvo que el colegio lo haya citado por una indisciplina)?

Da la impresión de que el sistema escolar actual es incoherente, pero no podemos dejarnos arrastrar. Es posible que, después

de leer estas preguntas, le estemos echando la culpa a alguien con mayor rango que nosotros: al director, al ministro... ¿Qué tiene que cambiar en el sistema educativo?

En definitiva, toda propuesta educativa debe tener, como fin último, la *formación integral* para la construcción de nuestro proyecto de vida trascendente. En efecto, la realización de un proyecto de vida no acaba con la educación secundaria, sino que dura toda la vida. Por ello, el aprendizaje es un proceso dinámico en el cual la persona va buscando la felicidad y aprendiendo a vivir, conociéndose y aceptándose cada vez más, buscando respuestas a las grandes preguntas de la vida (¿quién soy?, ¿de dónde vengo?, ¿a dónde voy?) que hacen que la existencia humana sea un misterio de amor entre la persona y Dios. Como dice el Cardenal Joseph Ratzinger: «La vida humana no se realiza por sí misma. Nuestra vida es una cuestión abierta, un proyecto incompleto, que es preciso seguir realizando. La pregunta fundamental de todo hombre es: ¿cómo se lleva a cabo este proyecto de realización del hombre? ¿Cómo se aprende el arte de vivir? ¿Cuál es el camino que lleva a la felicidad?» (Ratzinger, 2000)

*Toda propuesta educativa debe tener, como fin último, la formación integral para la construcción de nuestro proyecto de vida trascendente.*

## TIPOS DE TUTORÍAS EN LAS ESCUELAS

*En el edificio, un grupo de adolescentes se reúne por las tardes a conversar. Todos ellos estudian en colegios que enarbolan la bandera de la formación integral pero que han afrontado su educación desde distintos enfoques para ayudarlos en las diversas situaciones que han ido atravesando en su adolescencia. Este grupo está compuesto por:*

*Matías, quien estudia en un colegio preuniversitario. Tiene, como tutor a tiempo completo, a un joven estudiante de administración que le ayuda a organizar su tiempo y a adquirir hábitos de estudio, lo anima con frases motivadoras y le exige el cumplimiento de sus tareas de álgebra. Como es joven, tiene confianza con Matías; lo tiene en sus redes sociales y le habla por What's App. Orientó a Matías cuando fue enamorado de Micaela, para que su relación no afectara sus estudios.*

*Micaela, quien estudia en un colegio de religiosas. Su tutora, que es a la vez su profesora de historia, está identificada con los valores de la escuela, es ferviente católica y madre de tres hijos. Micaela la estima, pero no le tiene mucha confianza, dada su edad. Su tutora, apenas se enteró de su enamoramiento con Matías, lo comunicó a sus padres y les recomendó que desanimaran la relación pues la podía distraer. Micaela con frecuencia cuestiona las normas de su escuela sobre el uniforme, el corte de pelo, la prohibición de usar maquillaje y el largo de la falda. Siente que, ante sus cuestionamientos, nadie le da una explicación razonable, sino que todo lo imponen. Su tutora ha comenzado a preocuparse por Micaela solo a causas de su rebeldía juvenil.*

*Joaquín, quien estudia en un colegio laico en el que los tutores solo se encargan de la organización del aula. Solo hay un psicólogo para todos los estudiantes. El colegio tiene la política de formar en valores sin religión, pues considera que esta última consiste en un asunto privado cuya responsabilidad es de los padres de familia y no de la escuela. Cuando ocurrió el divorcio de los padres de Joaquín, el tutor les recomendó que Joaquín reciba ayuda especializada con un psicólogo externo, para que esta situación no afectara su rendimiento. Hace poco Joaquín sufrió de ciberbullying causado por otros compañeros de su aula y lo agredieron en una fiesta el fin de semana. La madre de Joaquín fue a la escuela para informar al tutor, el cual le agradeció por la información, pero le explicó que no podía hacer nada pues ambas situaciones sucedieron fuera del ámbito escolar.*

*Camila, quien estudia en un colegio mixto que promueve el deporte y el arte. No le gusta mucho el deporte y tiene un poco de sobrepeso, lo cual ha afectado su autoestima. Su tutora habla constantemente con ella, insistiéndole que debe quererse así como es, pero ella continúa comparándose con sus demás compañeras del aula. La familia de Camila es la más acomodada de su salón, por lo que sus padres propician que su hija realice frecuentes reuniones, buscando que ella sea aceptada. Pero todo ello hace que Camila desconfíe de sus amistades y siente una profunda soledad y superficialidad en*

*todo lo que hace. Camila se cuestiona con frecuencia sobre la felicidad y el sentido de la vida; por ello, su tutora busca animarla y mejorar su autoestima con frases inspiradoras.*

¿A que nos referimos cuando hablamos de *formación integral*? ¿En cuál colegio pondrías a tus hijos? El sintagma *formación integral* se ha vuelto muy equívoco y es necesario redefinirlo para revalorarlo.

## LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN INTEGRAL

*Entendemos por formación integral* al proceso pedagógico que busca el desarrollo armónico y coherente de todas y cada una de las dimensiones del ser humano. En vista de ello, todo lo que acontece en la escuela debe ser equilibrado para potenciar cada una de las dimensiones de la persona. Nos es imposible desarrollar en este capítulo toda la antropología agustina que subyace en nuestro discurso; podemos solo mencionar que recogemos los elementos propuestos por Nello Cipriani y buscamos aplicarlos al quehacer pedagógico (Cipriani, 2013).

Pero volvamos ahora a nuestros amigos adolescentes del edificio. El tutor de Matías estaba excesivamente centrado en el aspecto intelectual y su intervención a nivel socioemocional solo era para evitar un obstáculo en su desempeño académico. La tutora de Micaela tenía la misma preocupación, pero no tanto por la repercusión en su rendimiento, sino por la «rebeldía juvenil» que se podía exacerbar a nivel social; su visión del orden y formación moral estaba más centrada en las apariencias externas conductuales que en los problemas emocionales más profundos. El colegio de Joaquín tiene la política de no involucrarse en estos temas que conciernen exclusivamente a los padres, por lo que su tutor solo informó a los padres de la situación como si todo ello pudiera ser aislado en otro compartimento que no afectase su desempeño académico. Por último, la tutora de Camila aborda el problema solo desde el aspecto emocional, sin tener en cuenta una dieta saludable y la práctica de actividad física, y mucho menos desde el aspecto espiritual que subyace al problema emocional.

La sociedad actual toma cada vez más consciencia de la nece-

sidad de revalorizar el mundo emocional, el arte, la espiritualidad, la intuición, la creatividad, la corporalidad y la vida saludable. El aprendizaje humano no solo se reduce a números y letras, ni el método científico es la única forma válida de acercarse al conocimiento. Sin embargo, las propuestas educativas siguen formando personas unidimensionales y desequilibradas. Se supone que los padres se encargarán del resto de la *formación integral* de sus hijos, cuando en verdad aquellos han sido formados por enfoques educativos aún más sesgados y centrados casi únicamente en el desempeño intelectual pragmático.

Una *formación integral* sería está llamada a armonizar en el currículo la formación de las siguientes dimensiones del ser humano:

- **La dimensión espiritual.** Toda persona es capaz de cuestionarse sobre la búsqueda del sentido de la vida, la muerte, la felicidad y el sufrimiento, la vocación como una misión trascendente, la ética más allá de la justicia legal y el deber, la belleza y el orden sobrenatural que encontramos, etc. La espiritualidad no se reduce solo al campo emocional o ético, sino que lo trasciende (Departamento Pedagógico-Pastoral de Escuelas Católicas de Madrid, 2008). Usualmente se expresa en los códigos de una religión concreta, pero no debe consistir en un adoctrinamiento, sino en una respuesta a una dimensión de todo ser humano y que todos pueden desarrollar. Comprender esto es fundamental para que no nos pase lo mismo que a la tutora de Camila. ¿Es recomendable que un colegio laico (que no confiesa una religión concreta) deje de lado la formación espiritual o la reduzca a un mero aprendizaje intelectual de las diversas religiones? Por otro lado, ¿sería dable que un colegio religioso (confesional) no vincule sus contenidos religiosos y culturales (ritos) con el desarrollo de la espiritualidad de sus estudiantes?
- **La dimensión social.** Todas las personas son capaces de desarrollar sus habilidades de socialización con los demás. Nuestra inteligencia interpersonal debe ser incentivada hoy más que nunca para aprender a trabajar en equipo, convivir con los de-

*Formar integralmente a una persona humana supone un proceso pedagógico que busque el desarrollo armónico y coherente de todas y cada una de sus dimensiones.*

más tolerando sus defectos y valorando la diversidad de opiniones, estilos de personalidad, culturas, etc. No podemos dejar de lado esta dimensión como lo hizo el tutor de Joaquín. Es más importante aprender a convivir y tener una sana socialización, que aprender muchos contenidos. ¿Valoramos más al estudiante que obtiene las mejores calificaciones pero que no soporta la frustración de trabajar en equipo con otros con «menor capacidad», o al que tiene un rendimiento aceptable, pero sabe trabajar en equipo?

- **La dimensión intelectual.** Esta no solo hace referencia al aprendizaje de las ciencias, las matemáticas y el lenguaje, sino también al desarrollo de la creatividad, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la metacognición. En el mundo en que se desenvolverá Matías, ¿le servirá más lo que aprendió en las clases de química o de arte?; ¿le será más útil lo que aprendió en las clases o en las actividades extracurriculares?
- **La dimensión emocional.** Las personas tenemos que aprender a expresarnos asertivamente, a tener un equilibrio emocional según nuestra edad y condición alcanzando un grado adecuado de madurez humana. No podemos reducir la formación en valores a una atención de las conductas externas, como buscaba abordar la tutora de Micaela, cuando en verdad esas eran solo síntomas de una crisis más profunda que no se supo aprovechar como una oportunidad de aprendizaje para Micaela y seguro también para la tutora. Es un proceso de autoconocimiento, autoaceptación, autorregulación y superación personal. ¿La formación emocional que ofrecemos es conscientemente orientada o es improvisada y mucho menos evaluada?
- **La dimensión volitiva.** La formación de la voluntad, que implica ser libre y responsable para amar gratuitamente, no se reduce a la dimensión emocional. La capacidad de perseverar tras una meta, comprometerse con un ideal y tener coraje para enfrentar las adversidades sin desfallecer, son elementos que se deben formar también en la escuela. Matías tenía la oportunidad de forjar su voluntad para que su nueva relación sentimen-

tal no afecte su rendimiento escolar y que cada ámbito tenga su espacio. Cuando nuestros estudiantes están fuera de la estructura escolar o egresan del colegio, ¿qué hábitos han asumido consciente y libremente para su vida?; ¿hacen algo movidos por un motivo trascendente, o siempre hay que premiarlos o castigarlos para que hagan o no hagan algo?

- **La dimensión corporal.** Todas las personas deben recibir una formación para una vida saludable que implique saber tener una dieta balanceada, rutinas saludables de sueño, aseo personal, procesamiento de emociones negativas como el estrés para evitar somatizaciones que dañen su salud, y la práctica de un deporte o actividad física. Camila no solo tenía un problema de autoestima y una búsqueda espiritual, sino que tenía también un problema real de sobrepeso que debía ser abordado. Además, las ideas, emociones y decisiones se expresan a través del cuerpo con gestos, tonos de voz, palabras, ritmos, etc., que también deben guardar coherencia. ¿Todos nuestros estudiantes practican deporte, o lo hacen solo los seleccionados o deportistas calificados?
- **La dimensión histórica.** Los seres humanos vivimos en el tiempo y desarrollamos la memoria para recordar las experiencias significativas por su carga afectiva. ¿Acaso podemos afirmar que no había ninguna relación entre el divorcio de los padres de Joaquín y el acoso escolar que estaba padeciendo? ¿Tenemos cerca de trece años a nuestros estudiantes y no tenemos en cuenta su historia personal? En la era del internet, no se trata de ser memoristas, pero sí de aprender a asociar conocimientos, generando interdisciplinariedad y encontrando sentido a nuestra historia personal con sus luces y sombras. ¿Cuáles son los momentos más significativos de la vida escolar de nuestros estudiantes? ¿Cómo incorporar los contenidos, que deben saber, a las experiencias y anécdotas que recuerdan en su historia escolar?

Al hablar de *formación integral*, también hablamos de una propuesta armoniosa y coherente de valores que toda escuela presenta como derivados de su identidad. La mayoría de las decisiones

*La formación integral implica también una propuesta armoniosa y coherente de valores que toda escuela presenta como derivados de su identidad.*

en la vida no son entre algo bueno y algo malo, sino entre algo bueno y algo mejor. Por ello, es necesario que asumamos un conjunto de valores bien jerarquizados, pues muchas veces tendremos que decidir entre ellos. Pongamos un ejemplo. A un padre de familia le ofrecen un mejor trabajo, con mayor remuneración, pero que supone vivir en otra ciudad el 75% del año. Su desarrollo profesional y el bienestar económico que puede dar a su familia son cosas buenas, pero también es bueno estar cerca de su familia el mayor tiempo posible, para no poner en riesgo la formación de sus hijos y la unidad familiar. Tiene que elegir entre dos cosas buenas. ¿Cuál valor estaba por encima del otro en su escuela: el desarrollo profesional (tener buenas calificaciones) o la unidad familiar (desarrollarse socioemocionalmente)? ¿Crees que Matías, cuando sea grande, elegirá la unidad familiar por encima de su éxito profesional, si su tutor le enseñó que tener enamorada es solo un obstáculo para su rendimiento escolar? ¿Podemos hablar de *formación integral* si los valores que proponemos en la práctica no son armoniosos, sino que sobrevaloran alguna dimensión humana minusvalorando otra?

La *formación integral* debe influir en la organización del currículo. Hay que tener en cuenta que el conocimiento humano es uno y que las diversas áreas del saber y asignaturas responden a distinciones meramente pedagógicas. Desde una perspectiva psicopedagógica, todas las áreas del conocimiento implican todas nuestras dimensiones de manera multidisciplinar, en mayor o menor medida. Los avances científicos a nivel psicológico nos advierten de la estrecha interrelación entre la neurología, las emociones y el aprendizaje cognitivo. La investigación sobre inteligencias múltiples pone sobre el tapete la relevancia que deben adquirir, en el currículo, la educación artística, la cultura física, la creatividad, las humanidades, el autoconocimiento de nuestras emociones, la espiritualidad, etc. ¿Podemos hablar de *formación integral* si nuestro currículo relega algunas áreas sobrevalorando otras? ¿Brindamos una *formación integral* si solo evaluamos los aprendizajes a través de estrategias que se centran solo en las inteligencias matemática y lingüística?

La *formación integral* también implica una integración armónica y coherente de las raíces de la persona, de las historias de sus antepasados, de las sociedades y culturas que componen su entorno. Todos somos un encuentro de culturas y cosmovisiones que buscamos integrar para forjar nuestra propia identidad y sentido de pertenencia. Aceptar nuestro pasado y forjar, desde él, el futuro, son elementos que nos permiten ser libres para trascender. Si hubieran explicado a Micaela las razones de las normas, costumbres y tradiciones de su escuela, y hubieran eliminado las que ya no tenían una razón válida en la actualidad, no se habría sentido reprimida y se habría identificado más con su *alma mater*. ¿Qué subculturas conviven en el entorno de nuestras escuelas que es necesario integrar aprovechándolas como una oportunidad de aprendizaje? ¿Podemos hablar de *formación integral* si nuestra propuesta educativa discrimina algunas subculturas latentes en la escuela y en el aula, y sobrevalora otras?

## EL PERFIL DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

*El perfil por excelencia* al cual todos debemos tender es el de Jesucristo. Por ello, debemos preguntarnos constantemente: ¿cómo ser como Jesús aquí y ahora?, ¿cómo seguir a Jesucristo, viviendo en comunidad y sirviendo a la Iglesia según el carisma congregacional? A continuación, expresaremos todo ello en términos pedagógicos pertinentes para la *formación integral* del hombre de hoy.

El perfil integra de manera coherente todas las dimensiones de la persona, los valores y la propuesta pedagógica, las exigencias sociales del siglo XXI y los principios de gestión de nuestras escuelas. Se trata, pues, de una profundización a detalle de nuestra misión como Escuela Católica que conjuga estos elementos de modo que exprese las características de la persona integral que buscamos formar.

El perfil no está pensado para que solo lo vivencien los estudiantes, sino que se trata del perfil de toda la comunidad educativa: estudiantes, padres de familia, profesores, personal de mantenimiento y administrativo. Por ello, debe ser tomado en cuenta tanto para otorgar los premios de excelencia escolar como en los procesos de selección de personal y admisión.



Jesucristo es nuestro perfil por excelencia. Toda Escuela Católica hoy está llamada a expresar su seguimiento y la vivencia de su ideal de vida comunitaria en términos pedagógicos y en perspectiva de formación integral.

El perfil marca el ideal al cual queremos llegar y que necesita ser graduado según la edad y condición de las personas, con miras a que llegue a desarrollar todos los elementos de una *formación integral*. El perfil tiene que ser planificado y evaluado desde inicial hasta la vida profesional. De este modo, el perfil se convierte en un instrumento pedagógico que toda la comunidad educativa debe conocer y asumir, y que orienta y operativiza toda la labor educativa. Los criterios para elaborar el perfil de una escuela son:

- **Concreción:** no puede contener ideas etéreas que no respondan a acciones concretas.
- **Integralidad:** debe tomar en cuenta todos los fundamentos, es decir, todas las dimensiones del ser humano (filosófico-anropológico), una maya de valores con coherencia interna (carismático-axiológico), los pilares académicos y los procesos de enseñanza-aprendizaje (psico-pedagógico), una visión de la sociedad del conocimiento (sociocultural) y un enfoque de liderazgo y trabajo en equipo (gestión).
- **Gradualidad:** debe contener descriptores que se puedan graduarse desde inicial hasta secundaria. No pueden responder solo a los estudiantes de secundaria.
- **Diversificabilidad:** debe poder ser abordado desde todas las áreas curriculares (física, arte, religión, matemáticas, comunicación, humanidades, ciencias experimentales, informática, idiomas, historia, etc.).
- **Evaluabilidad:** debe poder ser evaluado en un proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual no necesariamente implica que sean medibles.

A continuación, a modo de ejemplo, presentamos el perfil de los colegios agustinos del Perú. Este perfil está compuesto por diez elementos, de los cuales el primero es la misma Misión de la escuela, que es desarrollado con mayor detalle en los otros nueve elementos. Si bien todos los elementos están integrados y no son excluyentes, los dos primeros hacen referencia a la dimensión espiritual, el 3° y 4° hacen referencia a la dimensión social, el 5° y 6° a la dimensión intelectual, el 7° y 8° a la dimensión emocional y el 9° y 10° a la dimensión

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Líderes cristianos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñan una visión del mundo y son coherentes con los valores cristianos.</li> <li>• Influyen positivamente en la comunidad con humildad, buscando el bien común más que el propio.</li> <li>• Actúan con caridad y audacia para transformar el mundo construyendo la Civilización del Amor.</li> </ul>
Interiorizadores reflexivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocen y evalúan sus cualidades, fortalezas y debilidades.</li> <li>• Aceptan con humildad su historia personal a la luz del misterio Pascual.</li> <li>• Superan y trascienden sus limitaciones con esfuerzo y ayuda de la gracia.</li> </ul>
Amigos en Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultivan amistades duraderas basadas en la lealtad y sinceridad.</li> <li>• Cooperan y comparten con los demás, sintiéndose identificados y corresponsables de su comunidad.</li> <li>• Tratan a los demás con respeto y equidad, perdonando y corrigiendo fraternalmente a los demás cuando es necesario.</li> </ul>
Solidarios con la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprenden y son sensibles ante las necesidades y sentimientos de los demás.</li> <li>• Se comprometen a compartir y servir a los demás realizándolo en comunidad.</li> </ul>
Buscadores de la Verdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploran descubriendo ideas y cuestiones de importancia local y global, comprendiendo sus causas, así como las consecuencias desde distintas áreas del saber.</li> <li>• Juzgan las diversas teorías sobre la realidad y proponen soluciones a los problemas actuales.</li> <li>• Buscan un sentido trascendente de la vida, induciendo las verdades últimas sobre Dios, el hombre y el mundo, y elaborando su propia síntesis.</li> </ul>
Investigadores inquietos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan su inquietud y curiosidad por conocer la realidad, planteando posibles explicaciones.</li> <li>• Indagan, experimentan y comprueban distintos conocimientos prácticos con probidad y rigor académico.</li> <li>• Proponen soluciones creativas y emprenden proyectos innovadores.</li> </ul>
Ordenados en sus amores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprenden y se aceptan a sí mismos y a los demás en todas sus dimensiones.</li> <li>• Expresan y regulan sus emociones natural y adecuadamente.</li> <li>• Tienen la madurez afectiva de acuerdo con su edad y condición.</li> <li>• Establecen una jerarquía de valores cristianos y se comprometen con ellos.</li> </ul>
Comunicadores asertivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchan con empatía a las personas, comprendiendo y respetando sus opiniones y sentimientos con respeto.</li> <li>• Expresan ideas y emociones con confianza, asertividad y creatividad en diversas lenguas, lenguajes y medios de comunicación de manera ética.</li> </ul>
Libres y responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúan con autonomía e independencia al tomar decisiones, buscando el bien personal y común.</li> <li>• Aceptan y cumplen compromisos y se esfuerzan por lograr las metas trazadas con ayuda de la gracia.</li> <li>• Asumen la responsabilidad de sus actos.</li> </ul>
Deportistas tenaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizan actividades físicas y/o practican deporte con constancia.</li> <li>• Cuidan su salud teniendo una dieta y rutina saludables.</li> <li>• Se esfuerzan por superar sus expectativas deportivas.</li> </ul>

volitiva; además, el último integra la dimensión corporal y el 2° la dimensión histórica del ser humano. Asimismo, se tienen en cuenta todos los valores agustinos, los elementos psico-pedagógicos y socio-culturales, además de los principios de la propuesta de gestión.

## EL ENCUENTRO PERSONAL

*Cuando nos relacionamos con las personas*, nos vinculamos con toda la persona, con todas sus dimensiones. Por ello, toda interacción humana, por ser acto humano, es espiritual, social, intelectual, emocional, volitivo, histórico y corporal a la vez. No puede haber *formación integral* sin un encuentro personal profundo. La tecnología podrá ayudarnos a estar informados, pero no a formarnos integralmente. En efecto, el ser humano es tan complejo que salir a su encuentro es entrar en su misterio; un misterio de amor entre Dios y el hombre.

Para formar integralmente a las personas tenemos que generar un vínculo sano con la suficiente confianza y cercanía para poder ayudar, y con la suficiente distancia emocional para no perder objetividad. El mejor médico del mundo debe ganarse la confianza de su paciente, pero no será conveniente que opere a su propio hijo.

La tutoría es esencialmente esta relación interpersonal, antes que los contenidos, estrategias, sistemas de evaluación, programas, recursos, etc. Todo esto puede ayudar, pero nunca reemplazará el vínculo del maestro con los estudiantes, el encuentro personal con todo lo que uno es: intelecto, emocionalidad, voluntad, corporalidad, espiritualidad, etc. Este vínculo entre el maestro y el estudiante es la caja de herramientas que el primero tiene para formar al segundo. En los próximos capítulos (de la segunda parte de este libro) propondremos diez competencias que el maestro debe incorporar en todo ello.

*La tutoría es esencialmente la relación interpersonal entre el maestro y sus estudiantes, el encuentro personal con todo lo que uno es.*





# ¿Cómo formar integralmente a la persona?

## Aprovechando oportunidades de aprendizaje

*Hemos entrenado a muchos para correr muy rápido, pero nos hemos dedicado poco a orientarlos a donde ir.*

*Daniel cursa 4° de primaria y ha obtenido muy malas calificaciones. Su tutora le ha llamado fuertemente la atención y ha coordinado acciones con las profesoras que enseñan las materias que Daniel ha reprobado. Pero no se le ocurrió profundizar en los problemas familiares que atraviesa Daniel y que es una de las causas de su desmotivación respecto a los estudios. Camila cursa 5° de secundaria y le cuesta aceptarse como es. Ha encontrado un importante soporte emocional en su tutora, quien se ha convertido en su mejor amiga. Incluso, a veces, su tutora le cuenta detalles de su romance con su novio, con quien se casará pronto, para lograr mayor confianza. Pedro y Kevin cursan 3° de secundaria y han organizado apuestas entre miembros de su aula sobre quién realiza acciones más arriesgadas a la salida de la escuela. Al enterarse su tutor, les impuso las sanciones pertinentes sin titubear ni conversar con ellos sobre lo ocurrido. Flavio y Micaela están en kínder y el primero le ha quitado a la niña la pelota con que estaba jugando en el recreo. Micaela se ha quejado con la profesora, quien inmediatamente ha reprendido*

*a Flavio, le ha quitado la pelota y se la ha devuelto a la niña, quien solo observaba la escena.*

Ninguno de estos profesores ha realizado una adecuada acción tutorial. ¿Qué estuvo mal o por qué fue insuficiente en cada situación?

En los casos expuestos, el tutor de Daniel estaba focalizado únicamente en el aspecto académico, sin percatarse que otros factores socioemocionales podían también ser causa de la situación. En el caso de Camila, la tutora se involucró emocionalmente demasiado, dejando de tener una sana distancia emocional para poder ayudar con objetividad: había pasado a ser su amiga a pesar de la diferencia de edad, dejando de ser su maestra. El tutor de Pedro y Kevin se dedicó a imponer las sanciones establecidas con una visión puramente conductista: imponerlas sin generar una reflexión personal en los estudiantes involucrados se convierte en una acción represora que puede generar rebeldía. En el caso de Flavio y Micaela, la profesora es quien solucionó el problema en vez de aprovechar la situación como una gran oportunidad de aprendizaje para Micaela, quien debe aprender a defender sus derechos asertivamente, y para Flavio, quien tiene que aprender a respetar a sus pares: bastaba que la profesora intervenga cediendo el protagonismo a Micaela y dándole la suficiente contención con su presencia para que ella se sienta segura al reclamarle a Flavio, pues si la profesora esta vez le soluciona el problema a Micaela, cada vez que ocurra algo semejante, la niña acudirá a la profesora, pues no ha desarrollado la suficiente autonomía en este aspecto.



La acción tutorial no puede únicamente centrarse en el aspecto académico, ni en el aspecto volitivo. Se requiere más que eso para formar personas.

## LA TUTORÍA COMO ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL

*La tutoría escolar consiste en un conjunto* de acciones que se realizan con el fin de acompañar el proceso de maduración del estudiante, tomando en cuenta las distintas dimensiones de la persona y las vivencias concretas. Este acompañamiento tiene una doble dimensión personal y comunitario (grupal). En este sentido, la tutoría es una labor propia de todo maestro y es el núcleo del quehacer educativo. Pero eso no quita que, si bien todo maestro es tutor, por un tema organizativo se adjudique un tutor a un grupo concreto de estudiantes.

Este acompañamiento debe considerar dos aspectos fundamentales: la formación integral y el aprendizaje experiencial.

## LA FORMACIÓN INTEGRAL

*La acción tutorial tiene como propósito* formar según el perfil de la comunidad educativa que, a su vez, debe explicitar y concretizar la formación integral. Según esta perspectiva, educar siempre será una labor netamente humana y que no puede ser suplida por la tecnología. Si solo se tratara de brindar conocimientos técnicos y contenidos, seguramente bastaría una teleconferencia, un video o un software. Pero nada puede sustituir el vínculo personal.

La acción tutorial no puede únicamente centrarse en el aspecto académico como lo hizo el tutor de Daniel, ni en el aspecto volitivo desde un enfoque conductista como lo hizo el tutor de Pedro y Kevin. Se requiere más que eso para formar personas. Para esto, tenemos que desechar el paradigma tan arraigado en muchos docentes que proclama: «el desarrollo intelectual, el socioemocional y el espiritual son realidades independientes». El ser humano es uno y, si bien es práctico subdividir estas dimensiones por temas metodológicos, no debemos cometer el error de creer que son en realidad independientes. Debemos practicar una mirada integral de la persona, pues a todo problema que esta atraviesa, se deberá ofrecer una solución integral para que sea duradera y profunda.

## EL PUNTO DE PARTIDA ES LA EXPERIENCIA

*A diferencia de los demás cursos*, incluso del curso de Psicología, la tutoría tiene como punto de partida la experiencia personal y las situaciones coyunturales que puede estar atravesando el estudiante y/o el aula. Por eso, el programa de contenidos debe ser flexible y adaptarse a las necesidades del grupo.

Las situaciones de crisis o conflicto que se presentan deben ser entendidas como oportunidades de aprendizaje y no como un problema que hay que solucionar de inmediato. Los seres humanos aprendemos la gran mayoría de lo que sabemos a partir de situaciones de crisis que nos sacan de nuestra zona de confort y a partir

*Las situaciones de crisis o conflicto que se presentan deben ser entendidas y aprovechadas como oportunidades de aprendizaje.*

*El maestro es un facilitador que orquesta el conflicto, en vez de un bombero que apaga incendios de prisa.*

de situaciones en las que hemos fallado. Pero la sociedad en que vivimos nos ha impuesto paradigmas muy arraigados que nos dicen: «evita el conflicto», «la felicidad consiste en no tener problemas», «siempre tienes que tener éxito», «no puedes fallar en nada», etc.

Cuando somos capaces de cambiar estos paradigmas y entender que el conflicto y la crisis que se generan son oportunidades de aprendizaje, entonces estos se convierten en el principal insumo pedagógico que Dios permite para que aprendamos. Se trata entonces de orquestar el conflicto en vez de apagarlo. Los maestros no debemos solucionar todo lo que ocurre, sino aprovechar cada situación conflictiva para que nuestros estudiantes desarrollen sus competencias y valores al intentar solucionar el problema. Esto requiere actitudes y competencias pedagógicas en el maestro para actuar como facilitador, así como paciencia para acompañar el proceso de aprendizaje de sus estudiantes sin resolver de inmediato el problema.

De este modo, el aprendizaje tutorial, a diferencia de los demás cursos, parte siempre de la experiencia para promover una reflexión posterior. El maestro debe ser un arquitecto de experiencias de aprendizaje, que deben ser tan complejas e interdisciplinares como lo es la vida misma.

## ESTILOS DE ACOMPAÑAMIENTO

*El acompañamiento ofrecido debe adecuarse* a las necesidades de cada estudiante o grupo y a las situaciones que estén atravesando. El mismo estudiante podrá a veces requerir un estilo de acompañamiento y en otras situaciones otro. Así, un acompañamiento, según la circunstancia, pueden ser:

- **Intelectual.** Es ideal que la mayoría de las veces se proceda de modo «mayéutico», es decir, haciendo preguntas que busquen que el estudiante reflexione para que de él provenga la consiguiente solución al problema. Ahora bien, en algunas situaciones de emergencia será conveniente ser más «directivo», dando orientaciones concretas sobre lo que se debe hacer.
- **Emocional.** En algunas situaciones la persona requiere que subamos la tensión, cuestionando sus acciones y palabras, re-

tándolo y generando, de este modo, un estrés positivo para la acción, mientras que en otras situaciones la persona necesita que le ofrezcamos mayor contención, brindándole protección y comprensión.

- **Volitivo.** Algunos estudiantes requerirán de nuestra parte un mayor seguimiento de los compromisos establecidos, y otras veces convendrá darles mayor autonomía para que se hagan cargo de su progreso. Esto último es el ideal al que se debe apuntar.
- **Social.** A veces el énfasis estará en un cambio individual como, por ejemplo, su motivación hacia los estudios o tener una dieta balanceada; otras veces, el énfasis estará en un cambio social como, por ejemplo, su relación con algunos compañeros o con su familia. Pero todo cambio debe ser personal, es decir, partir desde lo individual en vista de alcanzar consecuencias sociales, por más que podamos establecer énfasis por cuestiones pedagógicas.
- **Espiritual.** Toda acción humana es también espiritual. A veces convendrá poner el énfasis en la fe: ¿qué tanto creemos que Dios nos ama realmente? Otras veces en la esperanza: ¿tu esperanza está puesta en que Dios te hará feliz? Y otras veces en la caridad: ¿amas y eres misericordioso con todos los que te rodean? Las tres están relacionadas y es importante verlas de manera integrada, si bien es válido hacer énfasis en alguna de ellas por cuestiones pedagógicas.
- **Corporal.** A veces convendrá que nuestra intervención ponga el énfasis en el lenguaje corporal de la persona y otras veces en el lenguaje verbal. Si se realiza lo primero, se busca que, a partir del cambio corporal, se produzca un cambio emocional e intelectual. Por tanto, hay que tener en cuenta: la posición corporal, los gestos, el tono de voz y la respiración.
- **Histórico.** A veces convendrá poner la mirada en el pasado y otras veces en el futuro. Mirar al pasado hace referencia a indagar sobre la historia personal del estudiante y revisar el modo en que ha aprendido a relacionarse y los recuerdos significativos de su memoria afectiva. Mirar al futuro hace referencia a las

*El acompañamiento tutorial debe adecuarse a las necesidades de cada estudiante o grupo y a las situaciones que estén atravesando.*

conductas que queremos modificar en él y las acciones a las que debe comprometerse para lograrlo. Lo ideal es fundamentar lo segundo en lo primero, pero sin querer realizar un trabajo terapéutico que no compete al marco escolar.

## LA TUTORÍA CENTRADA EN LA PERSONA

*El tutor forma a los estudiantes* con todo su ser. Por ello, más que concentrarnos en las actividades y contenidos de la tutoría, es necesario concentrarnos en formar a los tutores de manera integral, pues el vínculo que establezcan con sus alumnos será su principal y casi única herramienta para formarlos. Lo demás ayuda, pero no es esencial. Un tutor puede desarrollar muy bien todas las actividades tutoriales y ser un pésimo tutor si no genera un vínculo sano con sus estudiantes.

*El núcleo del proceso de enseñanza-aprendizaje es el vínculo entre un maestro y el aprendiz. Lo demás ayuda pero es accesorio.*

La tutoría debe estar centrada en el vínculo entre el tutor y el tutorado. El vínculo es la principal herramienta para formar personas, pero también puede servir para dañarlas. Por eso, entre el 50% y el 70% del estado anímico de los estudiantes de un aula depende del maestro, y lo mismo se puede decir de un equipo de profesores respecto de su jefe.

Dentro de la *formación integral* de los tutores es fundamental el autoconocimiento y autoestima personal. Para ser maestros deben primero ellos mismos entrar en su interior y tomar conciencia de sus supuestos o paradigmas, sus emociones, y las transferencias y contratransferencias que pueden estar ocurriendo entre el tutor y el tutorado. Solo así, podrán trascender e inquietar corazones.

La acción tutorial debe ser gradual según el desarrollo evolutivo de la persona humana. No es lo mismo acompañar el proceso de maduración de un niño de 4 años que el de uno de 12 años. Tampoco es lo mismo acompañar a personas de sexos diferentes. Pero, así como hay que respetar el desarrollo evolutivo del niño y su identidad sexual, también hay que respetar su proceso personal, su estilo de aprendizaje, etc. Al fin y al cabo, cada persona es única e irrepetible.

## LA PEDAGOGÍA DE JESÚS

*¿Cómo enseñaba Jesús los valores* del reino a sus discípulos y a la gente en general? Considero que muchas décadas nos hemos centrado más en ser fieles al mensaje de Jesús —cosa que está muy bien— que en ser fieles a su pedagogía de la fe. Tendríamos que dedicar todo un libro a este tema. Quisiéramos arriesgarnos a esbozar unas pinceladas de los elementos más relevantes de la pedagogía de Jesús.

- **Las preguntas.** Jesús interpela a la audiencia con preguntas profundas que suben la tensión y generan conflictos cognitivos y de conciencia. Incluso muchas veces su respuesta a una pregunta que le formulan es otra pregunta. Escucha y espera que muchas respuestas salgan del corazón del hombre. Sin duda Jesús ofrece más preguntas que sermones como, por ejemplo: *¿Quién de los tres te parece que fue prójimo del que cayó en manos de los asaltantes?* (Lc 10, 36) o *¿Qué buscan?* (Jn 1, 38).
- **Las Parábolas.** Jesús recurre a las parábolas para dar un mensaje profundo y sencillo a la vez. Las parábolas parten de la realidad cotidiana para evocar mensajes llenos de sabiduría. Las parábolas nos ayudan a partir de la experiencia para aprender valores, sus enseñanzas son transferibles a otras realidades cotidianas dos mil años después. Siempre la realidad concreta genera tensión e invita a que la respuesta y conclusión salga del corazón de la persona. Hay múltiples ejemplos de parábolas como la del sembrador (cf. Mt 13, 1-9), la del hijo pródigo (cf. Lc 15, 11-32) o la del buen samaritano (cf. Lc 10, 25-37).
- **Las Sentencias.** Al igual que los sabios judíos autores de la *Mishná* y el *Talmud*, Jesús crea sus propias sentencias, que eran frases a modo de refranes que sintetizaban lo central del contenido enseñado y que eran fáciles de recordar. Por ejemplo: *Donde está tu tesoro, allí está tu corazón* (Mt 6, 21), *Dale al César lo que es del César y a Dios lo que es de Dios* (Lc 20, 25) o *El sábado está hecho para el hombre y no el hombre para el sábado* (Mc 2, 27).
- **Las imágenes.** Jesús usa muchas imágenes concretas de la vida cotidiana de su época para evocar recuerdos, emociones,



Nos hemos centrado más en ser fieles al mensaje de Jesús que en ser fieles a su pedagogía de la fe.

lores, sabores, sonidos, etc. Por ejemplo: *Salió el sembrador a sembrar...* (Mt 13, 3), *Como la gallina protege con sus alas a sus pollitos...* (Mt 23, 37).

- **Los milagros.** Jesús realiza distintos signos con autoridad y poder sobre la naturaleza. Estos signos no son un capricho, sino que siempre están orientados y al servicio del mensaje que Jesús quiere transmitir. Por ejemplo, cuando resucita a Lázaro es para expresar que Él es la Resurrección y la Vida (cf. Jn 11, 1-44), o cuando cura a un parálítico en sábado es para expresar que el hombre está por encima del sábado y no al revés (cf. Jn 5, 2-12).
- **El diálogo trascendente.** Jesús sale al encuentro de las personas y establece una pedagogía del diálogo en el cual parte de la situación existencial concreta de la persona y sus necesidades materiales, para luego pasar a sus necesidades socioemocionales y trascender, sin descuidar lo anterior, con el fin de ofrecer una respuesta a sus necesidades espirituales. Así ocurre con la Samaritana (cf. Jn 4, 5-43), los discípulos de Emaús (cf. Lc 24, 13-25), Zaqueo (cf. Lc 19, 1-10) o Nicodemo (cf. Jn 3, 1-21).
- **La libertad.** Jesús siempre respeta la libertad interior y de consciencia de sus interlocutores. Incluso las preguntas y las parábolas permiten esta libertad para optar o no por Jesucristo y su mensaje. No hay manipulación, ni chantaje emocional, ni dependencias, ni victimización, ni celos posesivos sobre sus discípulos. Por ejemplo, con los discípulos de Emaús hace un ademán de seguir de largo respetando si lo quieren invitar a quedarse con Él (cf. Lc 24, 28-29), o cuando cura a diez leprosos y solo uno vuelve para darle gracias y no por eso maldice a los demás (cf. Lc 17, 17-18).
- **La coherencia.** Jesús es totalmente coherente entre lo que dice, piensa, siente y hace. Sin duda, las bienaventuranzas son una radiografía de lo que es su estilo de vida. Su persona es parte esencial de su mensaje: sus interlocutores están llamados a aceptar que Él es verdadero hombre y verdadero Dios. Por ello, en el cristianismo, seguimos a una persona y no a una escala de valores o sistema moral. Él mismo se pone al servicio de sus

discípulos y les lava los pies en la última cena para enseñarles a servir y no a ser servidos (cf. Jn 13, 1-20).

- **El conflicto.** Jesús es directo y no anda en componendas diciendo lo «políticamente correcto». No tiene miedo de decir palabras duras y desestabilizar conscientemente el sistema establecido buscando desinstalar a las personas. Sin duda por eso lo mataron, pues sus palabras no transmitían un «sentimentalismo dulzón». Sirvan de ejemplos los siguientes episodios: cuando le dice a Pedro *Apártate de mi vista Satanás, tú piensas como los hombres, no como Dios* (Mt 16, 23); o cuando les pregunta a los discípulos *¿Ustedes también quieren irse?* (Jn 6, 67); y tantos otros pasajes en que increpa a los fariseos (cf. Mt 23).
- **La misericordia.** Jesús se compadece de los pobres, de los marginados de la sociedad y de los pecadores. Ya la vida ha sido dura y él es capaz de dar esperanza y amor gratuito, no solo con palabras sino con gestos: curaciones y signos concretos reservados para los más desvalidos (cf. Mt 8-9).
- **La centralidad de la persona.** Jesús pone en el centro a la persona humana como templo vivo y lugar de encuentro con Dios. La Ley, tradiciones y rituales son pedagogos al servicio del hombre, pero son relativizados para fijarse más en su espíritu que en su cumplimiento rigorista (cf. Jn 12, 31).
- **La encarnación.** El Hijo, siendo Dios se hizo hombre, semejante en todo a nosotros menos en el pecado, para salvarnos y enseñarnos a ser hombres (cf. Flp 2, 7). Así, Jesús, siendo Dios y hombre es maestro de humanidad. Su amor es divino y humano, su mensaje es para vivir en plenitud en la tierra y, por eso, es también un mensaje para la vida futura. De este modo, no se enajena a las personas de las problemáticas sociales y la realidad de este mundo; más bien, su mensaje responde a todo ello y además, lo trasciende.
- **El encuentro.** Jesús sale al encuentro de cada persona, acoge toda su existencia en la situación concreta en que se encuentre, lo escucha con todo su ser, le da un mensaje concreto, a veces acompañado de signos (milagros) que cambian la vida de la per-

*Jesús practica una pedagogía inspirada en su encarnación: usa un estilo sencillo para que su invitación a la trascendencia, es decir, a la búsqueda de y encuentro con Dios, llegue a todos.*

sona solucionando un problema concreto, pero yendo siempre a la raíz de este.

- **La cruz y el sufrimiento.** Progresivamente Jesús nos habla de la cruz y el sufrimiento (cf. Mt, 16, 21-28; Lc 14, 27). No oculta las dificultades y sinsabores de la vida. Su mensaje no es un anestésico que dulcifica la vida como una droga para no enfrentar la realidad humana; al contrario, da esperanza que lleva a la acción concreta aquí y ahora.
- **La ausencia aparente.** Jesús no busca ser indispensable, sino que forma gradualmente a sus discípulos para que asuman la responsabilidad inspirados por el Espíritu Santo. Ya desde el inicio los envía de dos en dos a evangelizar sin aún haber recibido el Espíritu Santo ni haber Eucaristía (cf. Mc 6, 7-13). En la Última Cena Jesús les promete el Espíritu Santo que se los explicará todo, de modo que se adapten a una presencia divina distinta a la presencia física de Jesús (cf. Jn 14, 15-17; 25-26; 15, 26-27; 16, 4-15).

*Si un maestro no desea formarse integral y constantemente para ser una extraordinaria persona, debe dedicarse a otra profesión.*

## LAS NEUROCIENCIAS Y LA FORMACIÓN EN VALORES

*Las investigaciones en neurociencias* nos vienen brindando aportes significativos para la formación en valores. Es imposible, con una ciencia tan joven, pretender agotar todos los temas. No obstante, intentaremos hacer una síntesis de los elementos que consideramos más relevantes para nuestro estudio.

El lóbulo frontal, donde se ubica el desarrollo de la libertad, la consciencia y la autorregulación de las emociones, es la última en terminar de madurar. En las mujeres culmina su desarrollo aproximadamente a los veinticinco años. Pero la edad no da la madurez por sí sola, sino que se requieren otros factores como, por ejemplo, los estímulos sociales adecuados que desafíen a la persona. Por ello, habilidades cognitivas como la reflexión, la creatividad, la resolución de problemas, la planificación, la empatía y la consciencia moral, empiezan a madurar a los 5 años a partir de la experiencia reflexionada.

A principio de los noventas, el descubrimiento de las neuronas espejo vino a confirmar lo que pedagógicamente ya intuíamos:

el ser humano aprende en gran parte por imitación. Por ello, es muy importante el perfil de profesores que tengamos en la escuela. En educación, el mensaje y el mensajero están íntimamente ligados. El verdadero currículo es el maestro y los vínculos que establezca con sus estudiantes. Además, sabemos que hasta los 5 años tenemos una mayor exuberancia sináptica, por lo que es importantísimo priorizar la inversión en la formación de los docentes y padres de familia a cargo de alumnos(as) e hijos(as) de estas edades. Allí deben estar nuestros mejores profesores y nuestros mayores esfuerzos. Si un maestro no desea formarse integral y constantemente para ser una extraordinaria persona, debe dedicarse a otra profesión, pues uno forma a los estudiantes con todo lo que uno es.

El cerebro humano está hecho para adaptarse y repetir conductas (ley del cerebro: si no lo uso, lo pierdo). En etapas posteriores a la gestación, el cerebro continuará creciendo y madurando ante tres situaciones: los retos, las dificultades y la ambigüedad. Por ello, es importante proponer desafíos, proyectos que los reten, generar conflicto cognitivo, inquietar sus corazones para que se ejerciten a aprender y adaptarse a situaciones novedosas que los desinstalen constantemente.

La neuroplasticidad del cerebro está íntimamente relacionada al apego básico de los primeros años de vida y al mundo de las emociones. Sin emoción no hay aprendizaje. Por ello, es fundamental formar el mundo emocional de los estudiantes de manera transversal con tutorías y cursos concretos dedicados a ello. Las emociones se expresan principalmente de manera no verbal por lo que la escucha activa y la lectura del cuerpo es esencial en la formación de los docentes.

Una vida saludable es fundamental para el aprendizaje. El estómago viene a ser «el segundo cerebro» del cuerpo humano por la cantidad de redes neuronales que tiene. Por ello, una dieta balanceada e hidratación son esenciales para el aprendizaje y el estado anímico. Asimismo, tener rutinas saludables y las suficientes horas de sueño de acuerdo con la edad, es muy importante para el almacenamiento de los aprendizajes en la memoria a largo plazo.

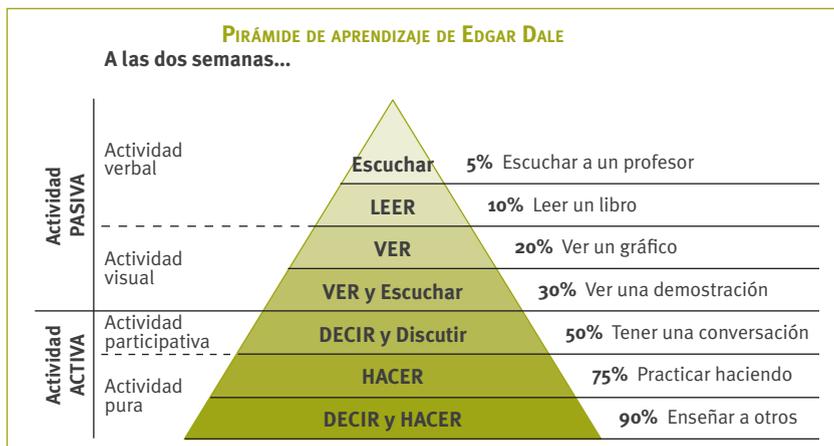
*Desarrollar experiencias retadoras, significativas y emocionantes, así como una vida saludable y proponer modelos coherentes a quienes imitar, estimularán el aprendizaje.*

Nada sustituye un buen clima de aprendizaje en el aula, donde todos se sientan seguros y se genere confianza y cooperación entre todos. Un clima así hace que los estudiantes, e incluso el profesor, genere endorfinas, por lo que la sinapsis entre neuronas será óptima para el aprendizaje. «Mucho más vale una cabeza bien hecha, que una cabeza bien llena» (Montaigne). Por ello, el clima del aula, en coherencia con la cultura escolar, es vital para el aprendizaje de valores.

## LAS ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

*Para formar en valores* hay que considerar los métodos que mejor funcionan. En este sentido es importante tener en cuenta el diagrama de E. Dale, que establece las modalidades que generan mayor aprendizaje en los estudiantes y que sirve también para el aprendizaje de valores (Dale, 1969). Así, si bien se requiere combinar las modalidades de aprendizaje, el énfasis en la formación en valores debe estar centrada en las tres más efectivas: a) realizar conversaciones de *coaching*, b) hacer las actividades vivenciando los valores con la coherencia que proponemos y c) enseñar a otros lo que vamos aprendiendo.

Creemos en un enfoque sistémico que reconoce a la comunidad educativa, a través de la cultura escolar que genera, como el segundo agente más importante en la formación de las personas, después del Maestro Interior que inhabita en nosotros. Esta cultura escolar está conformada por una serie de elementos de la ecología escolar que detallaremos a continuación.







# ¿Cómo integrar la formación humana y la formación espiritual?

*No se puede evangelizar sin humanizar, ni dar una formación integral sin espiritualidad.*

*Mirko tiene 10 años y su padre tiene una enfermedad terminal. Esta situación le ha afectado tanto que ha comprometido sus estudios. Rosa, su tutora, quien es creyente, ha conversado con él tratando de animarlo. Esta situación ha movilizadado a todo el salón que se ha comenzado a cuestionar sobre la muerte y su significado. Pero Rosa tiene miedo de tocar el tema abiertamente en la tutoría pues el colegio es laico (no confesional) y no sabe qué pensarán la dirección y algunos padres de familia. ¿El problema de Mirko es solo de carácter emocional? ¿Se puede brindar una formación integral sin ofrecer una formación espiritual? ¿Es posible evangelizar sin ayudar a madurar a la persona? ¿Es posible educar sin abordar las grandes preguntas existenciales sobre la vida y la muerte, la existencia de Dios y una vida más allá de esta o el sentido de la vida?*

## LA NECESIDAD DE INTEGRAR LA ESPIRITUALIDAD EN LA FORMACIÓN INTEGRAL

*Muchos autores han investigado, desde diversos enfoques, la dimensión espiritual en el ser humano y han llegado a conclusión muy similares. Exponemos algunos de ellos, considerados relevantes por nosotros:*

- **Víctor Frankl** percibe el espíritu como un eje que atraviesa lo consciente, lo preconsciente y lo inconsciente. Entiende al ser humano como alguien existencial, dinámico y capaz de trascenderse a sí mismo. La responsabilidad ante la vida hace que este cobre sentido y no se caiga en el vacío existencial (Frankl, 2002).
- **Howard Gardner** habla de una inteligencia existencial, trascendente o espiritual. La define como la capacidad para situarse a sí mismo con respecto al cosmos, a rasgos existenciales propios de la condición humana como el significado de la vida y de la muerte, y al destino final del mundo físico y psicológico a partir de profundas experiencias como el amor a otra persona o la inmersión en un trabajo de arte (Gardner, 1987).
- **Zohar y Marshall** estudian la inteligencia espiritual y los métodos para poder desarrollarla (Zohar & Marshall, 2002).
- **Abraham Maslow** nos habla de experiencias pico o cumbre, es decir, aquellas experiencias espirituales que nos llevan a la realización personal y a la plenitud como seres humanos (Boeree, 2003).
- **Cardenal Newman** es el primero en esbozar una pedagogía para el desarrollo de lo que denomina la competencia espiritual, entendida como la capacidad humana de apertura a la trascendencia y a Dios (Departamento Pedagógico-Pastoral de Escuelas Católicas de Madrid, 2008).
- **Martin Buber**, desde la filosofía del diálogo, nos habla de la trascendencia hacia las personas y hacia Alguien superior que le da sentido a todo justamente porque lo trasciende todo (Buber, 1977).
- **La Comisión Delors**, en su famoso informe *La Educación encierra un tesoro*, incide sobre la necesidad de desarrollar la dimensión espiritual, en el marco de aprender a ser, como medio fundamental para el crecimiento personal, así como para la prevención y resolución de conflictos personales y sociales (Delors, 1996).

## LA FORMACIÓN ESPIRITUAL Y LA FORMACIÓN RELIGIOSA

*Hablar de Dios, religión o espiritualidad* se ha vuelto tabú en muchos ambientes; sin embargo, se han puesto de moda propuestas

de *mindfulness*, yoga, meditación trascendental, etc. Si uno busca imágenes del término *espiritualidad* en *google*, se dará con la sorpresa de que casi todas las imágenes hacen referencia al yoga, el budismo y las chakras, y casi nada a la espiritualidad cristiana.

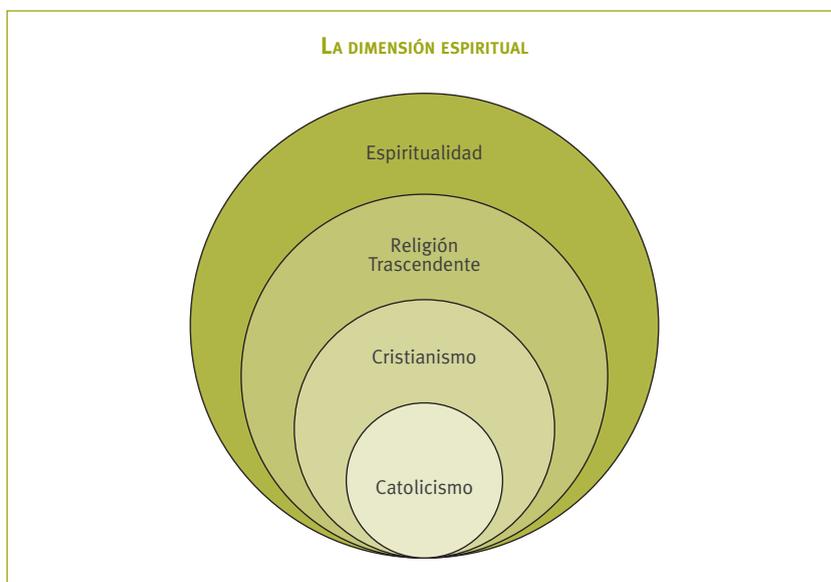
Brindar una formación espiritual no es solo competencia de escuelas confesionales, sino de toda escuela que se jacte de ofrecer una *formación integral*. Una escuela puede ser no confesional y desarrollar la dimensión espiritual de la persona, respetando que cada cual exprese su espiritualidad en el marco religioso propio y sin orientar a sus estudiantes hacia una religión concreta, como sí lo hacen las escuelas confesionales.

Tampoco se trata de convertir el curso de educación religiosa en una clase de ética, ni en un curso de religiones comparadas en el que se estudian las religiones como productos culturales, sin desarrollar las competencias propias de la dimensión espiritual. Es como pretender dar un curso de cultura general sobre las distintas disciplinas deportivas sin ejercitarse en ningún deporte y pretender que se han desarrollado las competencias propias de educación física. Tampoco se trata de decirle a los padres que la escuela es *laica* y, por lo tanto, la formación espiritual es tarea de los padres y no de la escuela. Es tan ilógico como decir a los padres que el colegio enseña matemáticas, pero no a socializar y trabajar en equipo, así que eso deberá enseñárselo a su hijo en casa. No se trata de invisibilizar la religión reprimiendo su expresión en los espacios públicos, como es la escuela, bajo el supuesto de que puede generar conflictos, sino de enseñar a todos a respetar la diversidad de creencias sin dejar de educar en una sana espiritualidad, cada cual, en su marco de creencias religiosas.

La dimensión espiritual, que es parte constitutiva de todo ser humano, debe ser desarrollada desde la etapa escolar, incluso cuando alguien se declara ateo. Esta espiritualidad puede ser inmanente, cuando es autorreferencial, como por ejemplo en el budismo; o trascendente, cuando implica la relación con un Dios que es Otro ser que nos ama, como por ejemplo en el cristianismo. Estas espiritualidades se enmarcan en variadas religiones que establecen sus

*Brindar una formación espiritual no es solo competencia de las escuelas confesionales, sino de toda escuela que se jacte de ofrecer una formación integral.*

creencias, ritos y prácticas morales, como el cristianismo, y más específicamente el catolicismo (Departamento Pedagógico-Pastoral de Escuelas Católicas de Madrid, 2008).



Por todo lo expuesto, que una escuela no sea confesional, no significa que esté exenta de brindar una formación espiritual en el marco de la *formación integral*, sino que deberá formar a cada estudiante en su propio marco de referencia religiosa. En efecto, es imposible desarrollar las competencias espirituales en abstracto o en neutro sin un sistema de creencias concreto que le dé significado a la experiencia espiritual, como tampoco es posible desarrollar la competencia de resolver problemas matemáticos sin contextualizarlos en una situación real, o enseñar a ubicarse en el espacio y en el tiempo sin mencionar ningún hecho histórico.

### INTEGRAR SIN CONFUNDIR

*Es necesario distinguir sin separar* la formación humana y la formación espiritual. La antropología teológica nos dice que «la gracia presupone la naturaleza humana» y la cristología nos recuerda que, en la encarnación, Jesús asumió la condición humana en todo menos en el pecado. De este modo, en la encarnación, Jesús divinizó al

hombre y le dio rostro humano a Dios. Por ello, no podemos hablar de verdadera evangelización sin humanización, ni formación integral de la persona sin formar lo más propio del ser humano que es la dimensión espiritual. Recordemos que San Atanasio dice que «sin encarnación no hay salvación». Lo repetimos: el Hijo se hizo hombre en todo menos en el pecado porque de ese modo salva todo lo humano y lo diviniza.

Muchas veces las escuelas católicas se centran en una instrucción sacramentalista y moralista que separa fe y vida, espiritualidad y valores, prácticas religiosas y vida cristiana. Esta separación lleva a incoherencias graves en las que encontramos personas muy devotas e incoherentes, por un lado y, por el otro, personas rebeldes y con anticuerpos a la religión por el anti-testimonio de los primeros. El problema se produce cuando separamos espiritualidad de práctica religiosa, quedándose esta última vacía y sin significado existencial para la persona. Se convierte así, en una pesada carga que hay que arrastrar y que genera rebeldía en los estudiantes cuando el colegio se las impone. Otras veces, se convierten en prácticas religiosas realizadas por el miedo o la culpa producto de un moralismo exacerbado que enfatiza en su mensaje el cumplimiento de mandamientos y preceptos en vez del amor y la misericordia de Dios.

Pero tampoco se trata de mezclar la formación humana y espiritual al punto de caer en una perspectiva horizontalista creyendo que, porque trabajamos valores humanos en los estudiantes, ya estamos evangelizando. No basta con predicar los valores del reino si no anunciamos la salvación de Jesucristo, pues seguimos a una persona, Jesucristo, y no un sistema de valores por más bueno que sea.

En las escuelas usualmente tenemos un encargado del área Espiritual y un encargado de las tutorías que vela por la formación humana. Organizativamente puede ser muy práctico en la medida que complementen su trabajo y no lo extrapolen. A veces sucede que en las escuelas católicas las acciones realizadas para desarrollar la formación espiritual van por un lado y la formación humana por el otro. Así, sucede frecuentemente que los agentes pastorales de la escuela dan consejos espirituales sin tener en cuenta su desempeño

*En la encarnación  
Jesús divinizó al  
hombre y le dio rostro  
humano a Dios.*

académico, si practica deporte, la situación familiar o su control de emociones; y los tutores interrogan al estudiante sobre sus calificaciones y sus problemas conductuales en la escuela y en casa, pero nunca sobre su vida espiritual. Frecuentemente nos encontramos con estudiantes que colaboran en actividades pastorales de la escuela y son muy incoherentes en el aula de clases y, por otro lado, estudiantes con los que nos damos por contentos pues tienen una buena conducta y son «buenas personas» sin haberlas evangelizado. La escuela católica será mejor cuando los profesores hablen un poco más de Dios y los agentes pastorales hablen un poco más de humanidad. La clave está en integrar espiritualidad, cultura y vida.





# ¿Cómo integrar las dimensiones cognitiva y emocional?

Sin emoción y reflexión no hay aprendizaje

*La emoción nos mueve a andar, la razón nos dice el camino.  
Ambas nos llevan a avanzar.*

*La Institución Escolar nació en Prusia en un contexto nacionalista y racionalista que creía excesivamente en la libertad, la razón, las ciencias exactas y el progreso para buscar respuestas a las necesidades educativas de la Primera Revolución Industrial. Sin duda, tres siglos después, le sigue costando mucho desprenderse de ese sesgo racionalista por más que se proclame la formación integral como estandarte de la buena educación.*

¿Tan seguros estamos de que las Matemáticas serán más importantes que la creatividad? ¿Aprender a tener una vida saludable es menos importante que los conocimientos de Química? ¿Todos los contenidos que aprendemos en Matemáticas nos servirán para la vida, si no somos ingenieros? ¿Cuántos aprendizajes obtenidos por medio de hacer tareas hemos guardado en nuestra memoria a largo plazo? ¿Por qué no tener un curso de Desarrollo de la Afectividad para educar las emociones?

La educación de las emociones, el desarrollo de la corporalidad, el uso de la narrativa para aprender a contar historias (*Story Telling*) que llenen de significado los conocimientos adquiridos, la

*Cuando terminemos  
de cambiar de  
paradigma,  
probablemente, el  
centro del currículo  
será lo que hoy  
aprendemos fuera de  
la escuela.*

*Educar el deseo por  
ideales sublimes y  
utopías por un mundo  
mejor que movilicen  
a los estudiantes  
más allá de sus  
propias necesidades  
para construir con  
generosidad una  
sociedad a la luz de  
los valores evangélicos.*

espiritualidad que dé sentido a una realidad fragmentada en múltiples disciplinas, la creatividad y la intuición como formas válidas de conocer la realidad: son elementos que recién en las últimas décadas hemos comenzado a revalorar tímidamente en el campo educativo para brindar realmente una formación integral.

Aún la educación emocional y corporal, la creatividad y el liderazgo son adornos extracurriculares o elementos periféricos del currículo, mientras que las Matemáticas, las Ciencias y los idiomas siguen teniendo la centralidad y relevancia, siguen recibiendo la mayor cantidad de horas, los profesores que enseñan estos cursos son sobrevalorados y las calificaciones obtenidas en ellos resultan más importantes que las de otros cursos. Los padres de familia son muchas veces los que más insisten en mantener el modelo educativo actual, pues es lo que ellos también recibieron y sigue teniendo prestigio social.

No se trata de que el corazón triunfe sobre la mente en la escuela. Se trata de que ambos converjan para poder generar aprendizajes que perduren, pues sin emoción no hay aprendizaje. Es primordial que la emoción despierte la inquietud y la curiosidad por aprender, generando dopamina y oxitocina (Giménez, 2009), y que la diversidad de experiencias facilite la mielinización y, por ende, la calidad de las sinapsis que permitan el aprendizaje (Salamone & Correa, 2002).

El apego, especialmente con la madre, y la nutrición en los primeros 5 años de vida en los cuales la densidad sináptica es mayor que en el resto de la vida (Huttenlocher, 1990), son fundamentales para el desarrollo cognitivo durante toda la vida del ser humano. Quizás en las escuelas deberíamos dar talleres de padres sobre estimulación oportuna y prevenir muchos de los problemas que después tanto cuesta solucionar y reaprender.

Como ya hemos mencionado, la motivación del maestro, su actitud ante el aprendizaje propio y de sus estudiantes, su energía desplegada en la clase, su alegría, su buen humor e incluso las bromas que realice, generarán aprendizaje por imitación a través de las neuronas espejo. Además, la generación de un clima agradable

y motivador que sea propicio para estudiar hará que los estudiantes generen dopamina y esto favorecerá el aprendizaje (Damasio, 2005). Incluso la experiencia nos muestra que la empatía de los docentes influye significativamente en el gusto de los estudiantes por la materia, y en el tiempo y actitud con que estudian dicho curso. A la larga esto también influye en las preferencias de los estudiantes al elegir una carrera profesional. Se calcula que entre el 50% y 70% de la motivación de un equipo de profesores depende de la actitud y estilo de liderazgo de su jefe directo y, a su vez, podemos decir lo mismo de la motivación de los estudiantes respecto de su profesor. ¿Cómo entrenamos a los maestros para que sepan autorregular sus emociones y tener usualmente una buena actitud al entrar al aula? O ¿acaso el problema somos sus directivos?

Solo cuando la persona ha conectado emociones con un conocimiento, éste se aloja en la memoria a largo plazo, de lo contrario, por más que dedique muchas horas de estudio a memorizar la lección, será en vano (Gordillo, y otros, 2010). Para que esto suceda, es fundamental la consolidación del aprendizaje a través del sueño. Más vale emocionarse, descubrir la utilidad práctica y asociar los nuevos aprendizajes con los conocimientos previos (Ausbel) que largas horas de memorización sin sentido.

Es muy importante formar para la trascendencia, es decir, educar el deseo por ideales sublimes y utopías por un mundo mejor que movilicen a los estudiantes más allá de sus propias necesidades para construir con generosidad una sociedad a la luz de los valores evangélicos. Un gran problema de los jóvenes en la actualidad es que son indiferentes y apáticos, sus funciones ejecutivas ubicadas en el lóbulo prefrontal están tratando de inhibir el exceso de distractores que estimulan sobremanera el cerebro. Tres de los más grandes enemigos del desarrollo de las competencias ejecutivas son:

- El exceso de indicaciones y pautas que les damos a los estudiantes e impiden que se arriesguen, prueben y se equivoquen como parte de su proceso de aprendizaje. Vivimos en una cultura del éxito que sanciona el error y que desde el comienzo nos hace querer que no se equivoquen. Este enemigo genera la ansiedad

*Formar para la trascendencia implica educar el deseo por ideales sublimes y utopías que emocionen y movilicen a los estudiantes más allá de sus propias necesidades para construir una sociedad con valores evangélicos.*

que los alumnos tienen por hacer todo perfecto desde el primer intento.

- Los videojuegos, las redes sociales y demás prácticas rutinarias que nos distraen perdiendo el tiempo de manera pasiva. Es cierto que la gamificación tiene elementos positivos, pero el exceso de toda actividad que nos aisle de la realidad y nos compense con reconocimientos (como los *likes* en *Facebook*), y la sobreexposición mediática (como antes solo tuvieron los artistas infantiles que usualmente sufrían problemas emocionales a la larga) son enemigos negativos.
- La gratificación exterior como, por ejemplo, las adicciones, la comida chatarra y las golosinas, el reconocimiento social, la pornografía, los premios y castigos por hacer o no los deberes escolares, comprarles todo lo que desean tener de manera inmediata y sin ningún esfuerzo ni merecimiento, etc.

*Los docentes se tardan más en reaprender las habilidades socioemocionales que sus estudiantes en desarrollarlas.*

Sin embargo, hay esperanza. Es posible «recablear» el cerebro, o sea, reaprender para generar emociones distintas y, por tanto, conductas más saludables. Pero esto requiere paciencia, perseverancia y una actitud positiva (Almaguer-Melián & Bergrado-Rosado, 2002).

Hay elementos que ayudan a reaprender y que tienen un impacto positivo en la persona con miras a una vida saludable, como son: la oración y meditación, la gratitud ante Dios por las cosas sencillas de la vida diaria, un clima familiar y escolar tanto seguro y agradable como retador, la práctica constante de actividad física o deporte, una nutrición adecuada según la edad y condición, rutinas saludables como el tiempo suficiente de sueño, evitar el exceso de estrés durante tiempos prolongados, relaciones interpersonales de calidad y experiencias de servicio y solidaridad para con otras personas. Todos estos elementos que hemos mencionado aumentan la dopamina causando una sana gratificación.





# ¿Cómo integrar la conducta y los valores en la formación de las personas?

*Se buscan madres con firmeza y autoridad  
y padres con empatía y compasión.*

*El Colegio San Policarpo cuenta con una Subdirección de Bienestar que dirige a los tutores y al departamento psicopedagógico a cargo de la maestra María Magdalena. Su rol es velar por la formación en valores y el desarrollo socioemocional de los estudiantes, escuchando sus problemas, dando charlas y talleres de padres sobre distintos temas familiares, afectivos y de sana convivencia en tutoría. Muchos estudiantes recurren a ella para contarle sus problemas, esperando escuchar consejos y ser consolados. Siempre tiene memorandos de felicitación por alentar y motivar a los estudiantes, al lado de sus caramelos y chocolates para quienes acuden a su oficina. Eso sí, nadie le da importancia a la calificación de tutoría que siempre es alta. Por otro lado, el Señor Francisco Bolognesi está a cargo de la Subdirección de Disciplina que dirige el orden y el cumplimiento de las normas del colegio. Su rol es ser el sheriff de la comunidad educativa, por lo que todos los estudiantes, e incluso varios profesores, le tienen miedo. Siempre tiene a la mano memorandos de amonestación para sancionar cualquier falta detectada, especialmente en el uso del uniforme escolar, y su*

*registro de deméritos cuya nota de disciplina da pánico desaprobar pues tiene mucho valor. Tiene a su cargo a todos los auxiliares de disciplina que supervisan los pasadizos «como leones rugientes esperando a quien devorar». Cuando un estudiante tiene problemas de disciplina con un profesor, esto lo amenaza con enviarlo a Don Pablo, quien se encarga del «trabajo sucio» del colegio, además de lidiar con los padres de los estudiantes indisciplinados que vienen a defender a sus hijos y buscar comprensión. Poco a poco, Pablo se ha convertido en un mito escolar. Es el Leviatán de Hobbes que impone orden con la autoridad que ha ido asumiendo en detrimento del empoderamiento del resto de profesores que tienen que invocarlo para que los estudiantes les hagan caso.*

¿Somos conscientes de la cultura escolar que generamos? ¿Nuestra escuela perenniza los antivalores de las familias disfuncionales? Esta polarización esquizoide entre el papá policía y la mamá bondadosa, ¿qué consecuencias conlleva en la formación de los estudiantes? ¿Cómo integramos la formación en valores y la disciplina? ¿Cuál es el rol al que más tiendes en la escuela?

A veces no son las subdirecciones de Bienestar y de Disciplina, sino los Departamentos de Psico-pedagogía o de Pastoral los que cumplen con el rol de la mamá bondadosa sin carácter ni autoridad, y los directivos los que cumplen el rol del papá policía, que impone sanciones, pero ausente e ignorante de las problemáticas socioemocionales de los alumnos. Otras veces, se trata más bien de un grupo de profesores que explícita o tácitamente han firmado un acuerdo de fungir de mamá que escucha los problemas y que se considera a sí mismos como los tutores estrella, aunque dejen de ser exigentes en las calificaciones del curso que tienen a cargo; mientras que otros han firmado un acuerdo tácito de ser los papás policías que consideran que exigir puntualidad y esfuerzo en el estudio, aplicar evaluaciones difíciles y practicar una distancia emocional con los estudiantes les brindarán la autoridad que requieren, cosa que los estudiantes algún día valorarán, sobre todo en la universidad. Al fin y al cabo, muchas veces, ambos grupos de profesores asumen esos roles, reproduciendo lo que ellos mismos

han vivido, no para darles a sus estudiantes lo que necesitan para madurar, sino asumiendo uno u otro rol para satisfacer sus propias necesidades socio-emocionales, sea las de la mamá bondadosa —necesitada de atención y que busca inconscientemente generar una dependencia emocional para sentirse querida por sus alumnos— sea las del papá policía —necesitado de seguridad para tener el poder y la autoridad que encubran su falta de autoestima e inseguridades personales—.

## EQUILIBRAR ROLES PARA INTEGRAR PERSONALIDADES

*Muchos de los problemas* de violencia doméstica, inequidad entre hombres y mujeres, ausencia de los padres e involucramiento excesivo de las madres en la vida escolar de los estudiantes, son reforzados por una cultura escolar que reproduce nuestra sociedad sin ningún análisis consciente ni capacidad de crítica.

¿Por qué seguimos insistiendo en este modelo esquizofrénico que polariza ambos roles? ¿Acaso quien se gana la confianza de los estudiantes y conversa con ellos de sus problemas emocionales y espirituales no puede ser exigente con las calificaciones y las normas de convivencia de la escuela? ¿Acaso los profesores exigentes no deben también involucrarse en los problemas socioemocionales de los estudiantes?

Lo importante, para la formación integral de nuestros estudiantes es que la cultura escolar integre compasión y firmeza, amor y exigencia, capacidad de escucha y de poner límites, valores interiores y conducta externa, confianza y autoridad, etc.

Cuando Rembrandt retrató el regreso del hijo pródigo, pintó a un Padre misericordioso con la barba blanca que evoca la sabiduría y con dos manos diferentes: la mano izquierda con rasgos masculinos y la mano derecha con rasgos femeninos. En efecto, Dios nos ama con amor de madre y de padre. Su amor es misericordioso y exigente a la vez. Se trata, pues, de aquella fundamental sabiduría que sabe formar personas íntegras, a través de la integración y equilibrio, en cada personalidad, de la madurez humana y espiritual. De lo contrario, seguiremos reproduciendo



Rembrandt, en su obra *El regreso del hijo pródigo*, representa al Padre Misericordioso y Sabio con una larga barba blanca que alcanza al hijo, y con dos manos que lo abrazan dándole calor y cobijo: la mano izquierda con rasgos masculinos y la derecha con rasgos femeninos. En efecto, Dios nos ama con amor de madre y de padre a la vez. Misericordioso y exigente a la vez.

estereotipos dañinos en nuestros estudiantes, en las familias que conformen más adelante y en la sociedad en general.

Recomiendo que consideren la opción de integrar, en una sola subdirección o área, la formación en valores y la disciplina. También se debería exigir a los directivos cercanía y confianza para con los estudiantes, y que cuando deban imponer una sanción, sean firmes, sin gritos ni agresiones, sin afectar la autoestima de los sancionados con juicios de valor —pues la autoridad proviene de la coherencia— ni la palabra empeñada —que siempre se cumple una vez que se ha tomado una decisión—. Y, finalmente, se recomienda empoderar a los maestros en sus escuelas para que sean tutores que escuchen y a la vez tengan la autoridad y firmeza ante los estudiantes y padres de familia. En efecto, valorar a los maestros implica principalmente empoderarlos, pues no hay cosa que dañe más el clima institucional que menoscabar la autoridad de los profesores para favorecer injustamente a los padres de familia y estudiantes, sin respetar las instancias correspondientes.





# ¿Cómo integrar el acompañamiento personal y grupal?

*Solo cuando integramos nuestro corazón en nuestra interioridad, somos capaces de conformar un solo corazón con la comunidad, y descubrir nuestra vocación en el servicio a los demás.*

*El Profesor Antenor es tutor de 3° de secundaria. Ha sido tutor muchos años, así que cuenta con una vasta experiencia y conoce profundamente los temas que debe abordar a esa edad. Sus sesiones de tutoría son ejemplares e incluso cuenta con materiales audiovisuales seleccionados para cada tema. Cuando ocurre un conflicto, interviene en la clase buscando apaciguar los ánimos y reconciliar a los estudiantes. Pero Antenor considera que la tutoría se limita a la sesión semanal que tiene con sus alumnos. Luego se dedica al curso de Historia que dicta. En cambio, Rosa María es tutora de 2° de secundaria por primera vez. Ha puesto su esfuerzo y dedicación, no tanto en la preparación de las sesiones de tutoría, sino en la consejería personal. Ha buscado ganarse la confianza de los estudiantes saliendo al cine con ellos, buscando compartir y jugar vóleybol con sus tutorados en el recreo, sacándolos del aula durante las clases para conocerlos mejor y escuchar sus inquietudes. Ha llegado a añadirlos a sus redes sociales, creando un grupo del salón a través del cual le cuentan sus problemas.*

¿La tutoría se circunscribe solo a la sesión de clase? ¿Es posible atender personalmente a todos los alumnos con la profundidad y dedicación que requieren? ¿Qué privilegiar: el acompañamiento grupal o el personal? ¿Y cómo integrar ambos acompañamientos?

## HACIA UNA PERSPECTIVA INTEGRADORA

*Entendemos al ser humano* como una persona, es decir, un ser que esencialmente está en relación con otras personas, es decir que tiene un valor intrínseco y una identidad propia tal que consiste en vincularse con otros, trascendiendo así su propio ser. Ontológicamente, primero es el ser humano y luego sus relaciones; sin embargo, a nivel existencial-temporal, primero se establecen vínculos y solo luego la persona se distingue de los demás y va construyendo su propia identidad. Al ser concebidos, primero se da el vínculo con la madre; pero con el nacimiento, poco a poco vamos asumiendo que no somos parte de nuestra madre y vamos progresivamente tomando conciencia de que somos otro «yo» distinto a la madre. Posteriormente, sucede lo mismo con la familia de la cual somos parte y así, en la adolescencia, cada persona va asumiendo una identidad propia, opiniones, gustos y convicciones diversas, incluso se da que no guste ser llamados por el apellido sino por su nombre de pila, etc.

*La formación integral requiere una sana cultura escolar que integre y equilibre compasión y firmeza, amor y exigencia, escucha y límites, confianza y autoridad.*

En este proceso, es difícil otorgar el primado sea a la identidad del individuo sea a las interacciones con un grupo social que denotan el sentido de pertenencia: pareciera que entre ambos elementos se diera el mismo dilema de quién es primero, el huevo o la gallina. Pedagógicamente, considero que es necesario que primero se dé una experiencia comunitaria donde las personas se interrelacionen con otras, intenten intuitivamente solucionar sus conflictos con los recursos socioemocionales que tengan a la mano y sus experiencias familiares previas, para luego poder interiorizar y reflexionar sobre lo que ha sucedido y así generar un aprendizaje que no es otra cosa que la experiencia reflexionada. Esta espiral entre experiencia social y reflexión personal se da progresivamente a lo largo de toda nuestra vida. Por eso, Vygotsky dice que «solo a través de los otros nos convertimos en nosotros mismos» (Vygotsky, 1978).

De esta manera, partimos de un enfoque sistémico, en el cual la comunidad educativa y la cultura escolar que genera se convierten en elementos esenciales para el aprendizaje de valores y de competencias socioemocionales. El maestro debe saber orquestrar el conflicto y aprovechar cada ocasión como un desafío para generar aprendizajes. Si no hay retos nuevos como, por ejemplo, mezclar a los estudiantes para que tengan el desafío de conocerse entre ellos y trabajar con otras personas cada año, o cambiar de grados a los profesores para que aprendan a trabajar con estudiantes distintos, con perfiles diversos, el umbral de aprendizaje social y personal (autoconocimiento) será limitado.

Es necesario que los maestros gestionen espacios de interacción social retadores, al inicio dando muchas indicaciones e interviniendo constantemente, y paulatinamente dando menos indicaciones, favoreciendo la autonomía y otorgando a los estudiantes la autorregulación del juego y del trabajo cooperativo, para luego tener espacios de reflexión comunitaria y personal donde los ayude a conocerse, aceptarse y superarse.

Los aprendizajes más enriquecedores se alcanzan cuando ha habido experiencias de acompañamiento grupal y personal —con quienes lo ameriten—, tanto en el proceso como al final, según lo que hemos observado antes. Pero, si las experiencias grupales no son lo suficientemente desafiantes, podremos darles a nuestros estudiantes solo una pobre retroalimentación.

## EL TRABAJO EN COMUNIDAD

*Es importante comprender* la diferencia entre el trabajo, o el estudio grupal, realizado en equipo o realizado en comunión. Solo cuando trabajamos en comunión, integramos el acompañamiento personal a la labor. A continuación, explicaremos la distinción entre trabajar en equipo y trabajar en comunión:

**Trabajo en equipo.** Implica gestionar situaciones de aprendizaje para lograr una meta en común, asumiendo distintas funciones con responsabilidad, compartiendo el trabajo con equidad, comunicándose con asertividad.

Compartir los bienes y talentos es un elemento importante del carisma agustino. Aprender a trabajar en equipo en pos de una meta común implica asumir distintas responsabilidades, distribuir las tareas con equidad y que cada uno se comprometa con la asignada, ser puntual y organizado, y comunicarse con asertividad para convivir en armonía. Todo ello consiste en el primer paso para lograr el trabajo en comunión.

*El trabajo en equipo está centrado en la meta común por lograr, mientras que el trabajo en comunión está centrado en el aprendizaje de la persona.*

**Trabajo en Comunión.** Implica acompañar el proceso de crecimiento personal y mutuo, teniendo en cuenta los roles complementarios de cada cual, corrigiendo fraternalmente a los demás y valorando las cualidades y dones de todos en la comunidad.

Los cristianos no podemos contentarnos solo con el trabajo en equipo, sino que debemos trascenderlo en vista de aprender a trabajar en comunión con una sola alma y un solo corazón. Un equipo se convierte en una comunidad, cuando su fin no es solo lograr la meta establecida compartiendo el trabajo, sino también ayudar a crecer profesional, humana y espiritualmente a todos los integrantes de la comunidad. El trabajo se realiza con excelencia, y no solo con eficacia y eficiencia, cuando su centro se coloca el crecimiento de las personas y no el cumplimiento de la meta. En efecto, no basta con cumplir del todo la meta trazada por el equipo, sino que esta meta debe convertirse en un pretexto para alcanzar algo extremadamente más importante, a saber, aprovechar cada oportunidad que Dios nos pone en el proceso para ayudar al resto de la comunidad a ser mejores personas a la luz del perfil del colegio. Para ello, debemos dosificar la tensión y la contención, practicando la corrección fraterna y dando una debida retroalimentación (*feedback*) a cada uno de los miembros de la comunidad y a toda ella cuando esto se juzgue conveniente.





# ¿Cómo integrar los tres componentes de la tutoría?

*Te puedes equivocar en el actuar,  
pero no actuar sin un propósito trascendente.*

*Antonio, Maricarmen y Samanta son tutores de 5° de secundaria. Antonio es de los tutores que programa su clase de manera impecable con dos meses de anticipación. Ya sabe que siempre en esa época del año toca abordar el tema de orientación vocacional y ya tiene diseñado, desde hace tiempo, una serie de actividades muy amenas que a los alumnos les fascina y que sabe que funcionan. Él es muy cuidadoso en brindarles toda la información que requieren los estudiantes para tomar una buena decisión.*

*Samanta no es pedagoga de profesión, sino que estudió traducción. Pero encontró en la educación un espacio para formar personas pues se dio cuenta tarde que lo suyo no es la traducción. Ella aprovecha su historia para contarles en la tutoría su experiencia fallida y lo confundida que estaba al elegir su carrera por la presión del grupo. A partir de esto, los retaba a que no se dejen influenciar por los demás y cuestionaba sus elecciones para que reflexionen. Además, los motivaba a que, de equivocarse en su elección, no tengan miedo de reorientar sus estudios así pierdan un poco de tiempo.*

*Maricarmen ha diseñado sus actividades para la tutoría, pero al iniciar la sesión, la abordaron dos alumnas con preguntas muy personales pues sus padres se oponen a que estudien Arte Dramático. Maricarmen dejó de lado la programación que tenía y se dedicó a consolarlas y apoyarlas en su decisión ofreciéndoles citar a sus padres para convencerlos de que respeten su elección.*

¿Con cuál de estos tutores te identificas más? ¿Alguien lo hizo mal? ¿A qué maestros que has tenido te recuerdan estos 3 tutores? ¿A quién escogerías como tutor de tu hijo?

## ESTILOS TUTORIALES SEGÚN EL ÉNFASIS

*Existen tres grandes tipos de tutorías* escolares según la profundidad con que esta labor se lleve a cabo y según el énfasis en cada uno de sus elementos:

- 1. La tutoría centrada en la actividad tutorial.** Los tutores entienden la tutoría como una clase más, como le pasó a Antonio en el caso anterior. Los directivos priorizan la supervisión de las programaciones tutoriales y las actividades a realizarse grupalmente. Se identifica la programación con la labor tutorial. Se da más importancia al acompañamiento grupal que al personal o consejería. Es buen tutor quien cumple con su hora de tutoría satisfactoriamente. Pero este enfoque es limitado. El principal problema es que la tutoría está centrada solo en el programa de contenidos y en las actividades programadas. Cuando es así, estas actividades pueden salir perfectas (puntualidad, materiales, participación, diapositivas bien elaboradas, comprensión del tema tratado, etc.) sin tener ningún impacto significativo en la vida de los estudiantes. La tutoría se convierte en pura teoría (diapositivas) y actividades lúdicas (dinámicas), en el mejor de los casos.
- 2. La tutoría centrada en la comunidad.** Los tutores entienden la tutoría como el cuidado de la armonía entre los estudiantes del aula entre sí, entre los padres de familia y la escuela y entre los estudiantes y los maestros, como sucede en el caso de Maricarmen. Los directivos priorizan el seguimiento del clima escolar y las buenas relaciones interpersonales. Se identifica la labor tutorial con

el velar por el ambiente de fraternidad en el aula y el buen comportamiento. Es buen tutor quien sabe intervenir para apaciguar los conflictos y lograr una sana convivencia entre todos, así como ser el confidente emocional de los estudiantes. Pero este enfoque es limitado. El principal problema es que la tutoría está centrada solo en evitar los conflictos y sobreproteger a los estudiantes convirtiéndose el tutor en una «mamá gallina» y los alumnos en sus pollitos. Muchas veces el tutor se convierte en el confidente y madre suplente de muchos estudiantes, logrando más tranquilizarlos que ayudarlos, retándolos a madurar. Muchas veces se genera una dependencia emocional entre el tutor y los estudiantes, siendo esto caldo de cultivo de «preferencias y privilegios» por parte del tutor y de «celos y envidias» por parte de los alumnos.

- 3. La tutoría centrada en el propósito trascendente.** Los tutores entienden que lo central es el propósito de formar personas según el perfil de estudiante que propone la escuela y aprovechan cada oportunidad que Dios le pone en el camino, cada experiencia de vida, cada conflicto, cada problema o crisis como una oportunidad de aprendizaje vital. Los directivos priorizan la formación integral de los tutores, desarrollando sus habilidades y valores escolares, porque entienden que el tutor transmitirá lo que él es, como lo hace Samanta, más allá de si es pedagoga de profesión. No descuida la actividad tutorial, ni la dinámica de la comunidad, pero su labor está centrada en inquietar corazones con preguntas que estimulen la búsqueda de la Verdad y experiencias de vida que inspiren el deseo de conversión. El tutor se convierte así en un líder cristiano que inquieta corazones y acompaña el peregrinaje de los estudiantes hacia la Ciudad de Dios.

*Un equipo se convierte en una comunidad cuando el fin de la misma no es solo lograr la meta establecida compartiendo el trabajo, sino también ayudar a crecer profesional, humana y espiritualmente a todos los integrantes de la comunidad.*

## COMPONENTES DE LA TUTORÍA

*Adaptando la propuesta de Simon Sinek* a la labor educativa (Sinek, 2009), podemos observar que en toda intervención tutorial debe tenerse en cuenta tres componentes que, presentados en orden de importancia y profundidad, son los siguientes: 1) el propósito trascendente, 2) la comunidad educativa y 3) la actividad tutorial.

El problema es que la mayoría de las escuelas plantean el tema al revés: comienzan preocupados más por la actividad tutorial y a lo mucho, atienden la dinámica de la comunidad educativa, dejando completamente de lado el propósito trascendente. Podemos hacer un paralelo entre estos tres elementos y los de la espiritualidad, la comunidad y la misión de todo cristiano:

ACTIVIDAD TUTORIAL	COMUNIDAD EDUCATIVA	PROPÓSITO TRASCENDENTE
Comunión de bienes	Comunión de vida	Comunión de Espíritu
Actividades, tareas, contenidos, funciones	Diversidad: roles, carismas, rasgos de personalidad	Un mismo Espíritu, un mismo Amor
Se preocupa más por cumplir el programa de contenidos y actividades planificadas	Se preocupa más por cómo se sienten los estudiantes y hace lo posible porque se sientan bien	Se preocupa más porque sus estudiantes maduren humana y espiritualmente configurándose con el perfil que propone la escuela
Exterioridad	Interioridad	Trascendencia
Dimensión corporal-material (cuerpo)	Dimensión socioemocional (alma)	Dimensión espiritual (Espíritu)
Lenguaje de las manos (cuerpo)	Lenguaje del corazón	Lenguaje de la mente
Rindes cuentas a tu jefe	Rindes cuentas a la comunidad	Rindes cuentas a Dios
Recibes a cambio un salario por tu trabajo	Recibes a cambio afecto y aprecio, un buen ambiente	Recibes a cambio la felicidad de cumplir con tu vocación-misión
Eres prescindible. Hay muchos profesores que pueden hacer esto	Eres necesario. Hay algunos profesores que se preocupan por los sentimientos de sus estudiantes	Eres muy importante. Pocos profesores son maestros de interioridad

## EL PROPÓSITO TRASCENDENTE

*El propósito es el motor que nos impulsa* a hacer algo ejerciendo liderazgo. Es lo que nos inspira a actuar y le da sentido a lo que hacemos. En altamente recomendable que esta inspiración y sentido, en última instancia, sea trascendente, es decir, esté en nuestro interior y por eso no limite nuestra libertad, y así esté más allá de nosotros mismos y por eso no se esté limitado por nuestra propia debilidad, prejuicios, caprichos o necesidades socioemocionales, sino que tras-

cienda a todo ello. Así, este propósito no puede ser la búsqueda de reconocimiento del jefe o de aplausos, el deseo de que los estudiantes me estimen y valoren poniendo mi autoestima en sus manos, ni la promesa de un ascenso, evitar que me despidan o un aumento de sueldo.

Para que una persona tenga fuego en el corazón e inspire a otros, debe contar con un gran propósito que tenga su origen en la relectura de su historia personal y logre que lo que hace hoy esté conectado con su sistema de creencias que ilumina sus experiencias personales haciendo que cobren un significado trascendente. Por ejemplo, Pedro decidió ser maestro de teatro pues de niño era muy tímido hasta que Dios quiso que se cruce en su vida un profesor de arte dramático que lo ayudó a superar su timidez y aumentó su autoestima. Él cree que su misión en la vida es ayudar para que muchos niños mejoren su autoestima: con ello se siente identificado y es a través del teatro en esta escuela que ha encontrado el espacio propicio para cumplir ese propósito pues está en concordancia con el perfil de la institución donde labora. Pedro, ha releído su historia personal, incluso los momentos de sufrimiento, desde la fe, con un enfoque trascendente, para conectar su historia, el sentido de su vida y la misión de la escuela. Por eso decimos que el propósito está en lo más profundo del corazón de la persona y solo se rinde cuentas de ello a Dios, quien es el único que puede juzgar nuestras intenciones.

El propósito trascendente permite conectar la misión institucional con la vocación-misión de cada persona. Si esta conexión no se da adecuadamente, el profesor no sumará nada a la formación integral del estudiante y, en el mejor de los casos, no estorbará; y tampoco se identificará con la escuela, sino que la experimentará como una cárcel que le exige cosas que para él no tienen sentido ni mayor valor.

El propósito concretiza la misión y el perfil de la escuela en el día a día del maestro y le da contención ante la tensión que generará. Por ejemplo, si el perfil de la escuela propone formar personas libres y responsables, ante un niño de once años que siempre pierde sus cosas dejándolas en diversos lugares y esperando que sus padres y profesores le solucionen el problema, los maestros deben evitar recogerle las cosas que pierde y exigir que las busque y ordene, de lo contrario, tendrán que asumir las

*El propósito trascendente permite conectar la misión institucional con la vocación-misión de cada persona.*

consecuencias de su irresponsabilidad, soportando la tensión que traerá el posible berrinche del niño y la queja de los padres que sobreprotegen a su hijo. Pero esto se hace con el propósito de formar en el perfil al estudiante.

## LA COMUNIDAD EDUCATIVA

*La comunidad es el sistema* de relaciones interpersonales entre los miembros de la escuela. Esta red de vínculos genera una dinámica con su propia cultura. La cultura es la identidad hecha experiencia y consiste en un conjunto de creencias, valores y modos de relacionarse que se expresan a través de un relato, un lenguaje común, personajes modélicos comunes en torno a los cuales se cohesionan con un fuerte sentido de pertenencia.

Una comunidad educativa es más que un equipo, como ya hemos visto. Su propósito común es la educación de todos a partir de la convivencia y el trabajo común en torno a este propósito. Educar es conducir o guiar a alguien para que germine y desarrolle todas las potencialidades que tiene. Así, el educando es protagonista de este proceso, a diferencia de su rol pasivo en una instrucción uniforme o un adoctrinamiento. Esta comunidad educativa debe ser permeable para permitir la diversidad. No debe ser ni tan cerrada, que busque la uniformidad externa de todos sus miembros, ni tan abierta que no logre cohesionar ni proteger a sus miembros. Por eso, para ser una comunidad que educa a sus miembros, es necesario que sea una unidad en la diversidad, que valore las diferencias asumiéndolas como una riqueza cuando se orquestan los conflictos que toda diversidad trae consigo y se aprovechan como una oportunidad de aprendizaje para todos.

La comunidad educativa es más que la suma de todos sus miembros. Todas las personas tenemos necesidades socioemocionales como, por ejemplo, necesidad de reconocimiento, valoración, sentido de pertenencia a un grupo, identidad propia, protección y seguridad, etc. No se trata de evitar los conflictos sino de aprovecharlos para que se conviertan en una oportunidad de aprendizaje a través del conocimiento y aceptación de uno mismo y del otro. Así, la comunidad no es saludable porque nadie discute y todos están «tranquilos», pues podría ser que se lleven bien un chico manipulador y una chica dependiente pero su vínculo haga que se «ne-

cesiten» pero no se ayuden a conocerse, aceptarse y superar la situación para trascender. Es mejor pues una comunidad educativa que sea como un río que baja de la montaña y que la fuerza del agua hace que las piedras choquen y sean más redondas... más perfectas, si bien son lizas porque han chocado mucho; nunca han estado «tranquilas» pero han logrado la «paz» de la unidad en medio de la diversidad después de muchos conflictos que han sido bien aprovechados a través de la reflexión.

El clima de una comunidad educativa es tarea y responsabilidad de todos sus miembros. No es solo responsabilidad del maestro la sana convivencia entre los compañeros de un salón de clases, así como no es solo responsabilidad del director el clima institucional entre los maestros. Por supuesto que la autoridad juega un papel importante, pero no es el único responsable.

## LA ACTIVIDAD TUTORIAL

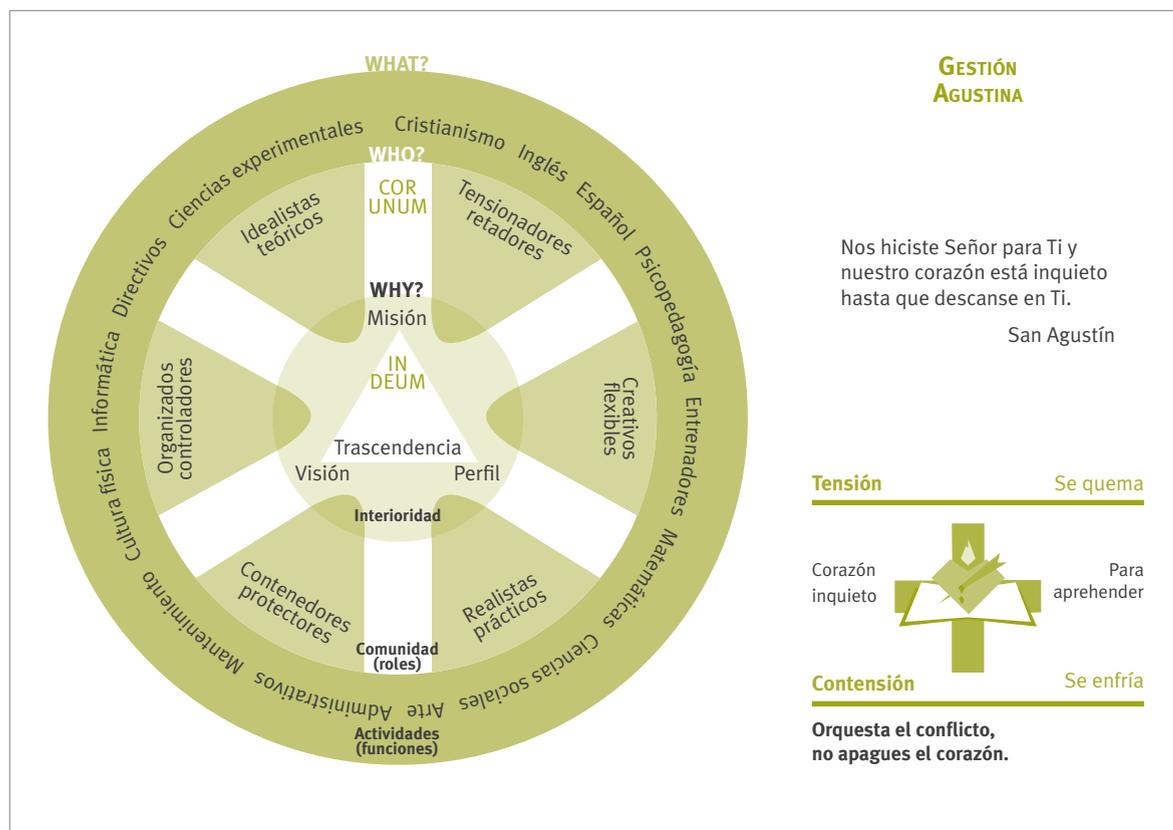
*La actividad tutorial es el conjunto* de actividades que se han diseñado para ser realizadas en la tutoría. El maestro es un gestor de estas actividades desde su diseño hasta su evaluación, pasando por su ejecución con la debida coordinación.

Estas actividades se convierten en un pretexto para el conocimiento mutuo y personal, pero no por ello se pueden descuidar. Por ejemplo, no se trata de que el profesor de Historia descuide su clase sobre la revolución cubana, sino que esta sea el contexto para observar la dinámica de la comunidad y conocer bien a los estudiantes Pablo —quien es tímido y no expresa sus ideas por evadir el conflicto— y Sandra —a quien moviliza ese dilema histórico y cuya experiencia en su historia personal gatilla la pasión con que defiende sus ideas—. Desarrollando este ejemplo, podemos decir que el profesor no tiene por qué descuidar su clase y las competencias y contenidos que debe desarrollar en sus estudiantes, pero debe también observar la dinámica de la comunidad y lo que está pasando en ella como una realidad más profunda que trasciende las actividades pedagógicas y que invitan a ese maestro a aprovecharlas —si está «despierto» para actuar con un propósito trascendente—, porque, lo mejor que se puede llevar Pablo de su clase es aprender a enfrentar sus miedos en vez de evitar el conflicto, y Sandra

*Se recomienda una tutoría centrada en el propósito de formar integralmente a los estudiantes según el perfil de la escuela, inquietando sus corazones hacia la búsqueda de la verdad trascendente y la conversión hacia ella.*

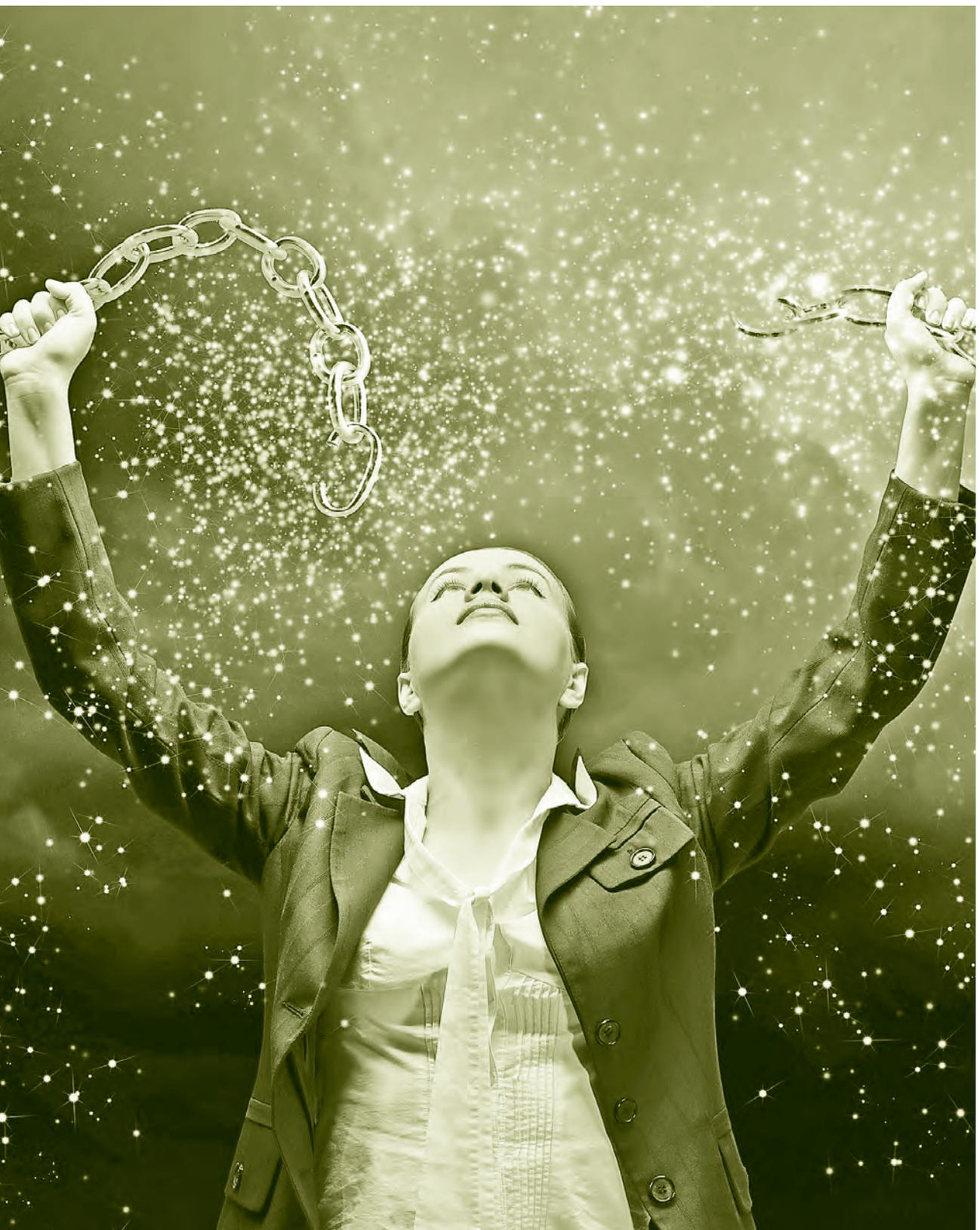
aprender a conocerse y tomar conciencia de sus impulsos desproporcionados que la movilizan contra las dictaduras y los autoritarismos.

Tenemos que rendir cuenta al director o a nuestro jefe inmediato de las actividades pedagógicas. Si las actividades no están bien diseñadas con un objetivo claro de aprendizaje, es probable que terminemos siendo los protagonistas de la clase, hablando mucho pero solo transmitiendo contenidos.



En síntesis, lo importante es integrar los tres componentes armónicamente. No se trata de descuidar la actividad tutorial, sino de entenderla como una oportunidad de aprendizaje. Se trata de observar la dinámica de la comunidad educativa en sus interpelaciones personales e intervenir con un propósito trascendente para formar líderes cristianos.





# ¿Cómo integrar las tres funciones del maestro?

*Los maestros son artesanos de humanidad,  
constructores de la paz y del encuentro.*

Papa Francisco

*Marco enseña Matemáticas en 6° grado, pero no es tutor de esa aula. Está preocupado porque sus estudiantes darán en tres meses una prueba estandarizada y tiene algunos estudiantes que tienen dificultades en resolver problemas contextualizados. Él se ha dado cuenta de que la dificultad de estos estudiantes no solo es con las competencias matemáticas, sino que tampoco comprenden lo que leen con facilidad, por lo que, cuando los problemas están contextualizados no saben qué fórmulas utilizar para resolver el problema. Ante esta situación, Marco entendió que este grupo de estudiantes no lograría su objetivo —pasar la prueba estandarizada— sin la ayuda de Astrid, la maestra de Comunicación. Marco conversó con ella para coordinar el apoyo que podría darle desde sus clases, reforzando la comprensión lectora de los estudiantes ante los problemas matemáticos. Además, Astrid, quien es tutora de ese grupo, le comentó que Claudia, la profesora de Matemáticas del año pasado, no fue muy empática con esa aula y mantuvieron una mala relación,*

*lo cual parece haber afectado la motivación de los estudiantes con respecto a la materia. Marco y Astrid decidieron abordar el problema emocional subyacente a todo esto para lograr buenos resultados en la prueba estandarizada, reforzando la seguridad y motivación de los niños en relación con sus competencias matemáticas.*

¿Existe un problema pedagógico que sea exclusivamente académico? ¿Los maestros podemos solucionar un problema en una materia sin intervención de otras materias y, por lo tanto, de otros maestros? ¿Qué requirió Marco para poder lograr su objetivo? ¿Puede abordarse un problema de aprendizaje sin involucrar las competencias socioemocionales? ¿Qué funciones del maestro entran en juego en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

## LAS FUNCIONES DEL MAESTRO

*Todo maestro tiene 3 funciones* en la escuela: ser un *GESTOR*, es decir, un facilitador de los aprendizajes; ser un *COACH*, es decir, un facilitador de los valores de la escuela; y ser un *DI-NAMIZADOR*, es decir, un integrante identificado con la comunidad educativa.

**a. El maestro como *GESTOR* de los aprendizajes.** El maestro debe ser un facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje. Debe saber gestionar proyectos de aprendizaje, aprovechando las oportunidades del entorno y teniendo en cuenta las necesidades de aprendizaje de los estudiantes según su edad, condición e inquietudes. Mucho del trabajo del maestro se realiza, no en la clase, sino antes de ella, como diseñador de la experiencia pedagógica. En el desarrollo de los proyectos, debe monitorear el aprendizaje de las competencias (habilidades) propias del área curricular a través de estrategias de aprendizaje y contenidos. En este sentido, el maestro se convierte en un *DJ*: el maestro debe ser capaz de crear su *playlist* combinando conocimientos y sistematizándolos para crear algo nuevo con sus estudiantes, del mismo

modo en que el *DJ* mezcla canciones que otros compusieron; y debe percibir las necesidades y el ritmo de aprendizaje de sus estudiantes, así como el *DJ* percibe los gustos y el ritmo de su público. Esto implica que el maestro sea un filósofo que delinee el futuro, un investigador de lo que sucede en el mundo global y local, y un hacker del sistema realizando pequeñas revoluciones en su aula (Acaso, 2011).

**b. El maestro como *COACH* de los valores de la escuela.**

El maestro debe vivenciar y dar testimonio de los valores institucionales que la escuela propone. Esto es imposible si el maestro no asume el reto de asumírselos él mismo en su diario vivir. Y además de vivirlos él mismo, debe saber cómo formar a los estudiantes en esos valores y según el perfil que propone la escuela. Esto corresponde mucho más al propósito trascendente y a su rol como tutor, que al hecho de haber sido asignado como tal para un aula concreta de alumnos. De este modo, todo maestro se convierte en embajador de la cultura de la escuela, en la medida en que él mismo encarna lo que propone con coherencia y sabiendo que es un proceso permanente y nunca acabado, pues la meta siempre está más allá. Muchas veces los valores no son explicitados, sino que son parte del currículo oculto y se transmiten a través de los vínculos y relaciones interpersonales que imprimen el estilo formativo de una comunidad educativa. En este sentido, el maestro es un intérprete que transmite estos valores y que puede formar con su presencia, con la menor cantidad de palabras, sin el protagonismo en la clase que ha sido cedido a los estudiantes, poniendo límites y abriendo horizontes. También se convierte en consejero, cuando la situación lo amerita, utilizando su experiencia vital como cajón de sastre para sacar la vivencia que mejor le sirva para iluminar, como un sabio al lado de la fogata, la realidad que atraviesa el estudiante. En otros momentos será un director de orquesta, que orienta los conflictos en el grupo para aprovecharlos como oportunidades de aprendizaje. Pero no

*Una comunidad educativa forma a sus estudiantes desde una comunión vivida y que asume el modelo eclesial de ser unidad (visión y misión) en la diversidad (de experiencias, talentos, funciones).*

puede olvidarse de ser, un inquisidor del corazón que cuestiona con sus preguntas los paradigmas y valores escondidos detrás de las acciones que realiza. De este modo, el maestro se convierte en *coach* de sus estudiantes generando espacios de *coaching* personal y *coaching* de equipos al utilizar cada situación como una experiencia de aprendizaje (Del Pozo, Miró, Horch & Cortacans, 2016).

- c. **El maestro como DINAMIZADOR de la comunidad educativa.** El maestro debe saber trabajar en equipo, convivir y ser corresponsable en comunidad con los demás profesores de la escuela. Un maestro nunca trabaja solo, sin tener en cuenta a los demás profesores. Un equipo es más que sus individualidades y una comunidad es más que un equipo. El aula del profesor ya no se puede entender como su territorio donde él es el amo y señor. Puede haber más de un maestro en el aula a cargo de un curso y que tienen que coordinar su trabajo. Es imposible trabajar en torno a proyectos interdisciplinarios si los maestros no tienen espacios y tiempos de coordinación. Un profesor que solo trabaja por horas nunca se identifica con una escuela y su cultura. El maestro se convierte en un agente importante de la dinámica de la comunidad de la cual es corresponsable. En una escuela, puede haber muy buenas individualidades y no ser una buena comunidad educativa. Para serlo, es necesario que haya: un sistema de valores claros con el que todos puedan identificarse, una meta trazada con claridad, una diversidad de roles que enriquezca a la comunidad en vez de ser causa de división y la suficiente libertad y flexibilidad para generar innovaciones. Para todo ello, se requiere que cada miembro de la comunidad educativa tenga mucha madurez para conocerse a sí mismo y a los demás, valorar los roles y cualidades de los que son distintos a él sin menoscabar la propia autoestima, y actuar con un propósito trascendente común más que por mero reconocimiento o por intereses personales, sin importar cuanto más o menos se esfuerce el resto.

## TODOS SOMOS TUTORES

*Todo maestro es, por sus funciones* intrínsecas a su cargo, un «tutor». Si bien, por un tema organizativo, en las escuelas se asigna un grupo de estudiantes a un profesor para que sea su tutor, todos los maestros en una escuela deben estar capacitados y ejercer la labor de tutor. De lo contrario, el profesor será un mero instructor de contenidos y no un maestro de la vida que también tiene asignada una materia. En este sentido todos los maestros somos tutores y tenemos esta función de ser *coach* de nuestros estudiantes. El maestro *coach* sabe el arte de enseñar con la menor cantidad de palabras posibles; incluso solo con su presencia y su modo de ser transmite los valores y el perfil de la escuela que él va asimilando cada vez más.

El gran problema se da cuando una persona ejerce de instructor, impartiendo contenidos sin vocación de maestro. Por distintas circunstancias de la vida, nos encontramos con muchas personas que terminan enseñando, con estudios pedagógicos o sin ellos, pero sin ninguna motivación intrínseca y menos aún trascendente. Si no encuentran esa motivación en su interior, en su historia personal, como un llamado trascendente que determina su misión en la vida, entonces es hora de cerrar este libro y tomar otro sobre discernimiento vocacional, pues nada de lo que a continuación digamos tendrá eco en su alma.

*La actividad tutorial está llamada a aprovechar las situaciones o conflictos como oportunidades de aprendizaje y de formación personal y comunitaria, sin perder de vista el propósito trascendente.*

## EL PERFIL DEL TUTOR

Para poder cumplir la función tutorial de ser un facilitador de los valores de la escuela, el maestro debe haber desarrollado muy bien, en sí, las siguientes competencias:

ELEMENTOS DEL PERFIL	COMPETENCIA TUTORIAL	DESCRIPCIÓN
Líderes cristianos	Inquietar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene claro el perfil que propone la escuela y la relación con su vocación-misión en la vida.</li> <li>Actúa en todo momento con un propósito definido en sus intervenciones como tutor.</li> <li>Orquesta el conflicto dosificando la tensión y contención necesarias para inquietar el corazón de sus estudiantes.</li> </ul>
Interiorizadores reflexivos	Interiorizar para trascender	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se conoce en sus cualidades, fortalezas y debilidades y acepta su historia personal con humildad en un itinerario de interioridad.</li> <li>Ayuda al estudiante a releer su historia personal a la luz de la Palabra de Dios.</li> <li>Ayuda al estudiante a ver con ojos de fe cada experiencia personal para que cobre un significado trascendente.</li> </ul>
Amigos en comunidad	Reconciliar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valora a cada estudiante del aula con sus fortalezas y áreas de mejora, ayudándolos a conocerse y aceptarse mutuamente.</li> <li>Es signo de unidad entre los estudiantes, valorando la riqueza de la diversidad del aula y propiciando espacios de integración.</li> <li>Aprovecha los conflictos entre los estudiantes para ayudarlos a madurar, reconociéndose y aceptándose mutuamente.</li> </ul>
Solidarios con la sociedad	Emprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprende y se sensibiliza ante las necesidades y sentimientos de los demás.</li> <li>Se compromete a compartir y servir a los demás realizando con sus estudiantes actividades de pastoral social.</li> </ul>
Buscadores de la Verdad	Reflexionar - Actuar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexiona y ora antes de actuar y durante la actividad para no perder de vista el propósito trascendente.</li> <li>Tiene una mirada sistémica sobre las situaciones en las que debe intervenir.</li> <li>Constantemente discierne y cuestiona sus juicios (ideas), emociones y acciones, buscando la Verdad con humildad.</li> </ul>
Investigadores inquietos	Indagar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza preguntas poderosas que interpelen la vida de los estudiantes de manera mayéutica.</li> <li>Mueven a la reflexión a los estudiantes a través de preguntas y experiencias, después de cada actividad o crisis, propiciando el conflicto cognitivo.</li> </ul>
Ordenado en sus amores	Equilibrar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibra saludablemente las distintas dimensiones de su persona (personal-laboral, académica-social, espiritual-académica, etc.).</li> <li>Establece una jerarquía de valores cristianos y se compromete con ellos.</li> <li>Expresa sus emociones con ecuanimidad y sin perder la objetividad.</li> <li>Identifica y comprende las emociones de sus estudiantes y mantiene una sana distancia emocional para no sobreproteger ni generar una dependencia emocional.</li> </ul>
Comunicadores asertivos	Escuchar y acordar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escucha con empatía a las personas, percibiendo sus palabras, emociones y gestos.</li> <li>Expresa sus ideas y emociones con confianza, sabiendo corregir fraternalmente a los estudiantes, padres de familia y colegas.</li> <li>Elabora acuerdos concretos y los cumple y hace cumplir.</li> </ul>
Libres y responsables	Asumir la responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asume la responsabilidad de sus actos y cumple sus compromisos sin victimizarse, ni justificarse, ni echar la culpa a otros.</li> <li>Es autónomo al tomar decisiones sin dejarse influenciar por el grupo.</li> </ul>
Deportistas tenaces	Procesar las emociones negativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza habitualmente rutinas saludables de salud emocional y corporal (relajación, deporte, etc.).</li> <li>Procesa las emociones negativas con humildad y gratitud ante Dios.</li> </ul>





# ¿Cómo inquietar corazones?

## Formar Líderes cristianos

*Ama y haz lo que quieras.  
Si callas, callarás con amor.  
Si gritas, gritarás con amor.  
Si corriges, corregirás con amor.  
Si perdonas, perdonarás con amor.  
Si tienes el amor arraigado en ti,  
ninguna otra cosa sino amor serán tus frutos.*

San Agustín

*Todos nos quejamos del tráfico* en la ciudad y cómo lo empeoran personas individualistas que no tienen ningún respeto por los demás; pero muchas veces no les enseñamos a nuestros estudiantes a autorregular sus impulsos. Todas las maestras critican al padre de un estudiante que le fue infiel a su esposa más de una vez y a ella que lo permite, pero muchas veces no les enseñamos a nuestros estudiantes a equilibrar sus emociones y valorarse a sí mismos. Siempre nos quejamos de las personas indiferentes que no les apasiona nada y que viven como rémoras en la vida, pero a nuestros estudiantes les solucionamos todos los problemas para evitar conflictos y que nos recuerden con cariño cuando se vayan. Nunca estamos conformes con los candidatos que postulan al congreso y a la presidencia del país,

y nos quejamos de la ignorancia y falta de sentido común de los votantes, pero no dejamos que nuestros estudiantes cuestionen nuestras decisiones. Siempre esperamos que el ministro, el director, el coordinador o algún jefe solucione todos nuestros problemas; llevamos un listado enorme de problemas a las reuniones para que la autoridad los solucione, incluso algunas propuestas; pero cuando piden voluntarios para liderar las mismas propuestas... todos recuerdan la frase: «en boca callada no entra trabajo». Si seguimos haciendo lo mismo, ¿podemos esperar algo distinto? ¿Qué estamos haciendo mal? ¿Por qué seguimos haciendo muchas cosas que ya sabemos que no funcionan? ¿Es un problema cognitivo, emocional o volitivo? Probablemente las respuestas a estas preguntas sean más bien complejas.

Para generar un cambio duradero, no basta con un héroe que se inmole. Necesitamos muchas golondrinas para hacer un verano. La cultura de una escuela no cambia porque surja un profeta que muera mártir, pues los demás lo matarán y al final sus hijos le harán una estatua para recordarlo y sentirse mejor. Pero también es posible pensar que, ciertamente, a veces no ocurre nada sin un profeta que inicie un cambio. Tampoco un cambio cultural duradero viene de fuera. De nada sirve traer capacitadores o consultores externos si algunos no se compran el pleito dentro de la comunidad educativa. El reino de los cielos se parece a un poco de levadura que desde dentro fermenta el pan. Al comienzo son pocos, pero con el tiempo se logra fermentar toda la masa. Para formar líderes cristianos se requiere que la comunidad educativa permita el cuestionamiento, la duda y la crisis, sin miedo al conflicto. Es un riesgo, pero en el mundo actual, el peor riesgo sería no arriesgarse a cambiar. Proclamar que vamos a formar *líderes cristianos* y en la realidad no querer asumir todas las consecuencias de ello, es como entrar al mar y, por frío, quedarse a la mitad del camino donde revientan las olas: hubiera sido mejor no entrar que entrar a medias. Pero, claro, una situación así sirve de excusa perfecta para luego decir que nunca debimos hacer el cambio y dar una marcha atrás justificada. Al fin y al cabo, solo una comunidad educativa líder forma líderes; las otras solo seducen, marginan o expulsan a los pocos que tengan.

¿Cómo inquietar corazones? Se trata de provocar la mente, inspirar el corazón y movilizar las manos a la acción, desde el interior, para vivir en una constante conversión. La conversión se da en un proceso de interioridad que consiste en entrar en tu interior para conocerte, aceptarte y superarte, y desde ahí, finalmente, trascender a un encuentro con Dios que nos ama gratuitamente. Para ello, son necesarias tres cosas: tener vocación de maestro, clarificar el propósito y dosificar la tensión.

## CON VOCACIÓN

*El maestro debe tener vocación de maestro.* Debe ser una persona feliz y agradecida con Dios por ser maestro y tener la tarea de inquietar corazones. Solo así, se identificará con el perfil de la escuela y concebirá que su principal labor consiste en formar líderes cristianos en comunidad y a través de la asignatura que enseña. Para acompañar a otros en el proceso de interioridad, el tutor tiene que haber experimentado ese mismo proceso en su vida. Él tiene que experimentarse condiscípulo de sus estudiantes pues todos lo somos del único Maestro, Jesucristo. Todos somos peregrinos hacia la Ciudad de Dios, y los maestros también.

Solo cuando el propósito se ancla en las experiencias significativas de la historia personal del maestro, podemos decir que este está fundado sobre roca y se convierte en una fuente de amor que no se agota. Muchos creen que estas experiencias significativas deben ser solo las positivas y alegres, pero muchas veces son los momentos de sufrimiento y de cruz donde más claramente se revela la vocación y la misión en la vida. Es fundamental creer en la providencia, es decir, creer en la «causalidad» y no en la «casualidad» de nuestra existencia. Tomar consciencia de que no todo en la vida es fortuito y que podemos descubrir nuestra vocación y el sentido de nuestras vidas en la vida cotidiana a la luz de la fe en un Dios que nos ama. Solo así nuestro ser maestro se anclará en la historia, más allá de las circunstancias como, por ejemplo, que tu primera opción haya sido estudiar otra carrera y que no ingresaste a ella sino a educación, o que te guste más interactuar con personas que investigar, o que tu mamá también haya sido educadora.

*Tener vocación de maestro significa estar agradecido por acompañar a otros en procesos de interioridad y conversión ya vividos.*

De allí es que surge la gratitud hacia la vida y la pasión por la educación, y dejamos de ver todo nuestro quehacer como una pesada carga.

El informe McKinsey menciona que uno de los elementos fundamentales para mejorar la educación en un país es la exigente selección de los candidatos a la carrera magisterial. Lo difícil es atraer personas con vocación y talento para la educación cuando la carrera está desprestigiada ante la sociedad. La calidad de los maestros es el factor que más influye, para bien o para mal, en el aprendizaje de los estudiantes. El segundo factor es el liderazgo del director. Y el tercero es la atención a los estudiantes de bajo rendimiento (Barber y Mourshed, 2008).

### CON PROPÓSITO

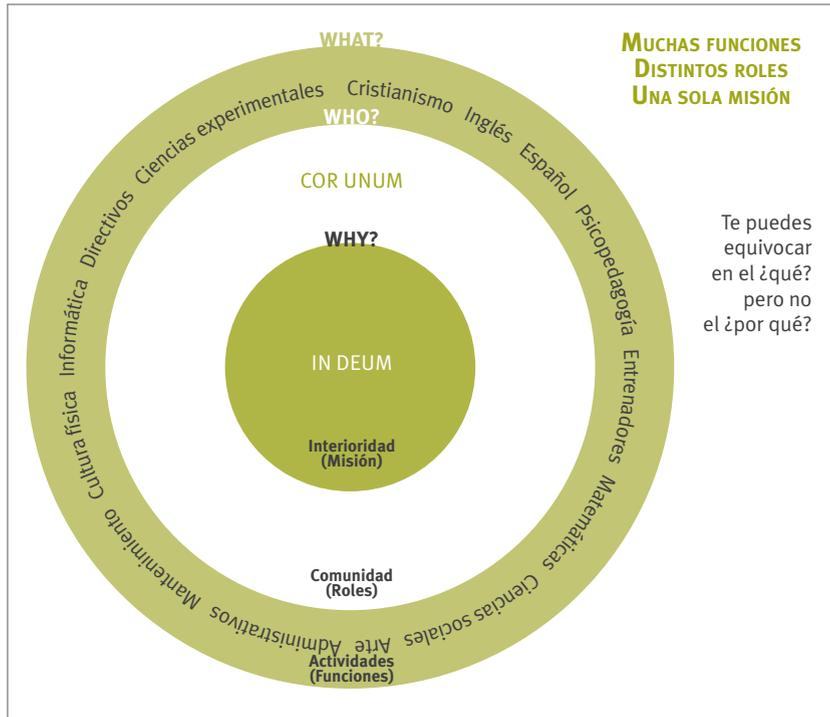
*El maestro debe haber clarificado el propósito* que quiere lograr al intervenir, a partir del *análisis* de la **comunidad** que *se observa* a través de una **actividad** que se está realizando. Estos son los tres niveles concéntricos de profundidad que hay que tener en cuenta para inquietar corazones. El problema está en que muchos tutores no TRASCIENDEN, como sí lo hizo San Ambrosio cuando inquietó el corazón de Agustín, porque permanecen en la exterioridad, en la superficialidad de solo estar preocupados por organizar bien la actividad. A lo mucho pasamos al segundo nivel para trabajar con las necesidades socioemocionales de nuestros estudiantes y generar la unidad en medio de la diversidad, pero muy pocos trascienden todo esto inquietando el corazón de sus estudiantes con el propósito de formarlos en el perfil agustiniano ayudándolos a madurar humana y espiritualmente.

Muchas veces nos encontramos con maestros que proclaman tener muy claro su propósito, pero se autoengañan, pues en el fondo alguno busca reconocimiento ante la autoridad, así que solo lo hace cuando lo están observando; otros buscan afecto, así que no están dispuesto a corregir a su alumno querido si esto pone en riesgo su confianza y amistad; varios no regulan adecuadamente la tensión pues no autorregulan siquiera su cólera y así, en vez de corregir a su estudiante, lo que quieren es desahogarse. Muchas veces subyacen otras motivaciones que buscan satisfacer nuestras necesidades



El problema está en que muchos tutores no TRASCIENDEN, como sí lo hizo San Ambrosio cuando inquietó el corazón de Agustín.

socioemocionales egoístamente si es que no ponemos por encima el bien de las personas que educamos con y por amor. Pero también es cierto que nadie puede jactarse en esta vida de tener una motivación 100% pura si no es por la gracia de Dios. Lo importante es que la motivación principal sea la de ayudar a crecer humana y espiritualmente a la persona, y que las demás motivaciones no sean nocivas.



Hay que estar continuamente revisando nuestro propósito para asegurar que sea trascendente, que nuestro amor sea gratuito y que estemos buscando el bien de la otra persona y no a nosotros mismos. Recordemos que «la soberbia se mete en las buenas obras para que perezcan» (San Agustín).

## CON TENSIÓN

*Una vez que el maestro tiene identificado* el propósito a partir de haber observado la dinámica de la comunidad al realizar las actividades, debe *dosificar la tensión y la contención* para que se produzca el aprendizaje

de valores. Formar el carácter de los estudiantes consiste principalmente en ayudarlos a subir su umbral de tensión, sosteniéndola con constancia, teniendo el coraje de enfrentar los problemas, asumiendo la responsabilidad de su propio aprendizaje y enfrentando las dificultades y conflictos. Para saber dosificar la tensión (deseo) y la contención es necesario tener en cuenta dos elementos: el umbral de tensión que soporta la persona y la tensión que ya provoca en sí el desafío que está atravesando. El aprendizaje significativo ocurre cuando inquietamos el corazón de la persona sin «quemarlo» pero tampoco sin dejarlo dormir y «enfriarse» (cf. Rm 13, 1-3). Agustín tiene claro que sin deseo de conocer no hay aprendizaje y, por eso, pone tanto énfasis en el amor como motor de la búsqueda de la Verdad.



Todas las personas tenemos distintos umbrales de tensión. Hay personas que soportan poca tensión y siempre buscan distintos modos de disminuirla para no sentirse vulnerables. A todos nos pone tensos distintas cosas. Mientras que a uno le sube la tensión el silencio y que nadie participe, a otro pone tenso el tener que participar en clase. Por ende, es importante que los maestros se conozcan bien a sí mismos y conozcan también a sus estudiantes, para saber calibrar cuánta tensión requiere cada uno para ser movilizado y provocar la oportunidad para el aprendizaje sin que llegue a la zona de pánico, donde tampoco habrá aprendizaje, pues en el mejor de los casos, se actuará solo por miedo, sin reflexionar ni interiorizar valores.

¿Cómo subimos la tensión de los estudiantes? La subimos cuando:

- Cuestionamos. Hacer preguntas profundas en vez de dar respuestas. Fomentar su curiosidad, generar conflicto cognitivo.
- Relatamos vivencias. Contar historias personales, dar ejemplos de nuestra propia vida, dar un testimonio que los cuestione a partir del propósito que buscamos.
- Usamos el silencio. A muchos estudiantes el silencio para reflexionar les sube la tensión. Están acostumbrados al ruido. Cuando no soportan el silencio hacen ruido, bromean, etc.
- Generamos cambio. Siempre lo novedoso, lo que nos saca de la rutina, nos hace salir de nuestra zona de confort.
- Corregimos. Corregir a alguien sube la tensión. Cuando en el Evangelio hablamos de «corrección fraterna» nos habla de una dosificación adecuada entre tensión con la suficiente contención.
- Proponemos retos a los estudiantes.
- Sostenemos los compromisos, sanciones y consecuencias.
- Hablamos de uno mismo en vez de generalizar. Cuando hablamos generalizando «todos», «siempre», «nunca», «nadie», y cuando hablamos en impersonal, bajamos la tensión.
- Tomamos decisiones asumiendo la responsabilidad. Siempre sube la tensión decidir y asumir las consecuencias de mis actos. Que otro decida por mí es más cómodo porque le puedo echar la culpa si sale mal.
- Nos ejercitamos en lo que no se es competente. El que es buen bailarín prefiere hacer eso que aprender matemáticas y viceversa.
- Convivimos con personas distintas a mí. La unidad en la diversidad es lo que nos permite crecer humana y espiritualmente.
- Somos protagonistas de la actividad y de mi aprendizaje en vez de ser un receptor pasivo.
- Delegamos las responsabilidades.
- Reflexionamos y oramos. Para algunas personas más bien pragmáticas, orar sube la tensión, mientras que para otros que son más «teóricos» la tensión sube al pasar a la acción y dejar de divagar.

Pero, si la tensión es muy alta y estamos «quemando» el corazón inquieto y ya no se está produciendo aprendizaje, pues los

*El tutor debe saber las técnicas necesarias para dosificar el grado de tensión que se requiere en clase para generar aprendizajes.*

niveles de ansiedad y de estrés son muy altos, debemos bajar la tensión a niveles adecuados. El maestro da contención cuando:

- Hace o permite bromas. El humor y reírnos siempre baja la tensión.
- Da más plazos para presentar tareas.
- Da pautas y ordena el trabajo explicando qué espera de los estudiantes.
- Flexibiliza las sanciones (consecuencias).
- Accede a las solicitudes de los estudiantes.
- El maestro es el protagonista y participa más que los estudiantes en la clase.
- Propone actividades y tareas más fáciles.
- Genera un clima de confianza y conocimiento mutuo entre los miembros del salón.
- Establece rutinas cotidianas que siempre se repiten.
- Responde inmediatamente todas las preguntas de los estudiantes.
- Evade los cuestionamientos y las situaciones tensas.
- Expone teorías sin poner ejemplos, ni testimonios o vivencias personales.
- Escucha las murmuraciones en vez de interpelar a las personas.
- Conversa los problemas o conflictos entre miembros del aula, uno por uno, personalmente, en vez de proponer el problema a todos juntos en el aula.
- Explica nuevamente, lo ya explicado en clase, a quien se lo solicita.
- Organizar tareas y actividades según las cualidades de cada cual, de modo que a cada uno toque hacer la tarea en la que es diestro.

## EN CONCLUSIÓN

*Para formar líderes cristianos* los maestros, en primer lugar, tenemos que clarificar nuestra vocación; solo así podremos inspirar, o sea, encender fuego y pasión por la vida en los niños y jóvenes. En segundo lugar, debemos analizar lo que está sucediendo en la dinámica de la comunidad estudiantil cuando realizan sus actividades pedagógicas, para actuar con el propósito de formarlos en el perfil. Y, en tercer lugar, tenemos que dosificar la tensión para que los estudiantes salgan de su zona de confort y estén predispuestos al aprendizaje.





...CORTO LA POBLACION DEL PAIS  
...EN UNO DE LOS PAISES  
...MUNDIALES



**HAY FLAMANTES LEYES SE**

**UNO DE LOS PAISES  
MUNDIALES**

**ASLOH**

**TRAY  
NI**

# ¿Cómo reflexionar y actuar buscando la verdad?

## Analizando nuestros supuestos para buscar la verdad

*La acción sin el conocimiento es temeraria,  
el conocimiento sin la acción es estéril.  
San Agustín*

*Paulo y María Emilia son miembros del consejo directivo de una escuela. Se han reunido para decidir la posibilidad de cambiar el horario de clases de modo que los alumnos entren a la escuela a las 6:00 a. m. y así termine la jornada escolar más temprano. Es una decisión delicada que influiría para bien o para mal en la marcha de todo el colegio. María Emilia considera que hay que asumir el riesgo. Ella apuesta por la innovación pues está cansada de que en la escuela se hagan cosas por mera tradición y piensa que no se pierde nada con probar. Además, ha consultado a varios profesores, movilidades escolares y padres de familia de su confianza y la gran mayoría está de acuerdo. Por su parte, Paulo se opone a esta decisión pues considera que es muy riesgoso y temerario un cambio así cuando ningún colegio lo hace. Por más que pregunta a María Emilia y a otros directivos, no le queda claro cuál es el propósito del cambio. Ha estado investigando una serie de teorías neurocientíficas a favor de su postura, pero no ha consultado a nadie pues considera que el tema es confidencial y se podría prestar a especulaciones dañinas para la institución. Paulo está*

*mortificado pues piensa que sus argumentos fundamentan su postura mejor que la de María Emilia, sin embargo, ella es más persuasiva que él y ha buscado personalmente a los demás miembros del consejo directivo para convencerlos de su propuesta. Paulo, a pesar de su incomodidad, prefiere callar y no expresar su fastidio en la reunión para evitar mayores conflictos. Total, él ya cumplió con argumentar su postura y, de decidirse por el cambio, la responsabilidad será de los demás.*

¿Con quién te sientes más identificado? ¿Qué modelos mentales influyen en tu toma de decisiones? ¿Qué sesgos percibes en cada una de estas posturas? ¿Cómo tomas decisiones con tu comunidad educativa? ¿Ha habido un esfuerzo genuino por buscar la verdad en comunidad? ¿No sucede lo mismo entre los estudiantes cuando realizan un trabajo cooperativo?

Los maestros tienen que estar constantemente liderando un grupo humano y tomando decisiones ante eventualidades que no estaban planificadas. Para ello es indispensable cambiar de rol rápidamente siendo a la vez arquitecto y albañil, capitán y soldado, teniendo una mirada estratégica a largo plazo, pero conociendo el detalle de las situaciones para luchar en el fragor de la batalla, preocupándose por cada árbol sin dejar de ver el bosque. Reflexionar y actuar son dos competencias esenciales para el liderazgo pues no se inquieta corazones solo pensando, ni tampoco actuando sin pensar. Solo la experiencia reflexionada genera aprendizaje. Solo actuar con un propósito trascendente le da sentido a la praxis educativa. Jesús era capaz de subir al monte a orar y meditar, para luego de día bajar y entrar a la vida cotidiana de los pueblos y actuar con misericordia. Incluso en una reunión o en una clase necesitamos entrenarnos para pasar de la reflexión a la acción y viceversa en cuestión de segundos.

A los *Thinkers* (teóricos o pensadores) les es más cómodo reflexionar y planificar estratégicamente, analizar los posibles riesgos con prudencia, preocuparse por la coherencia de los proyectos con la misión y no descuidar el propósito pues son muy idealistas. A los *Doers* (prácticos o hacedores) les es más fácil actuar con agilidad, reaccio-

nar ante una dificultad, asumir riesgos, trabajar en torno a resultados concretos y aprovechar al máximo su tiempo. ¿Con cuál te sientes más identificado? ¿Cuál es la competencia que más te falta desarrollar?

## LA BÚSQUEDA DE LA VERDAD

*Un algoritmo (Inteligencia Artificial)* de Facebook está diseñado para detectar las características de tu personalidad, de modo que con 100 likes que pongas puede conjeturar tu orientación sexual, origen étnico, opinión religiosa y política, nivel de inteligencia, si consumes sustancias adictivas o si tienes padres separados; con 150 likes cuál será tu personalidad mejor que tu pareja y con 250 likes cuál será tu personalidad mejor que tú mismo (Youyou, Kosinski, & Stillwell, 2015). Los motores de búsqueda en redes sociales como Facebook o Google conocen nuestros intereses y opiniones sobre diversos temas y cuando buscamos información nos la presentan según nuestro perfil. Ello hace que generemos un sesgo de confirmación, pues nos ofrece solo datos que corroboran nuestras opiniones y lo que queremos escuchar; a la larga, solo contribuye a intercambiar ideas con las personas que piensan como nosotros y a generalizar, de modo que creamos que estamos en lo cierto y que los que piensan distinto son unos estúpidos. En medio de un mundo cada vez más globalizado paradójicamente nos polarizamos más con ideas superficiales y efímeras que despiertan grandes pasiones. ¿Cómo enseñar a nuestros estudiantes a tener empatía digital y buscar la verdad en entornos virtuales?

Nos toca, como Escuela Católica, aprender y enseñar en este mundo a buscar la Verdad última sobre Dios, el hombre y el mundo, «que no es tuya ni mía para que sea de ambos» (San Agustín), a partir de hacerse las grandes preguntas existenciales de la vida: ¿quién soy?, ¿de dónde vengo? y ¿a dónde voy? Esto implica indagar ideas y conceptos con probidad y rigor académicos, juzgar con espíritu crítico los problemas globales, buscar soluciones innovadoras, dialogar y debatir con personas de diversas culturas, cosmovisiones y áreas del saber desde la propia identidad cultural y religiosa. Creemos firmemente que la respuesta a lo que busca el hombre de hoy es Je-

*No se inquieta corazones solo pensando, ni tampoco actuando sin pensar. Solo la experiencia reflexionada genera aprendizaje.*

sucristo, pero, siguiéndolo a Él e imitando su ejemplo, amamos y respetamos —no solo toleramos— a quienes piensan diferente. Buscar la Verdad consiste en ponerse en camino, ser peregrino como los reyes magos detrás de una estrella en medio de la noche, practicar la humildad de seguir aprendiendo, experimentar el dinamismo de algo inacabado en esta vida y la tensión de saber que la meta está aún más allá; en definitiva, consiste en la pasión por aprender a ser como Jesús.

En un mundo donde gracias a internet se ha democratizado la obtención y la generación de información, es importante saber investigar y validar sus fuentes. Buscar la Verdad implica caminar entre dos abismos: el del relativismo que no busca la verdad porque cree que no existe y se conforma con tolerar las opiniones discrepantes, y el del fundamentalismo que deja de buscar la verdad porque cree ya tenerla y desprecia a los que opinan distinto. Como decía Benedicto XVI, el relativismo es la madre de los nuevos fundamentalismos del siglo XXI porque, cuando ya no se cree que la razón sea un punto común para dialogar y buscar juntos la verdad, solo queda la posibilidad de que el más fuerte imponga su opinión (Benedicto XVI, 2006).

*Buscar la Verdad hoy  
implica caminar  
sorteando dos abismos:  
el del relativismo y el  
del fundamentalismo.*

Ahora bien, la mente humana, probablemente por las situaciones que ha atravesado en el proceso de su evolución, tiende más a buscar la aceptación del grupo que a buscar la verdad. Por ello, hay que formar a las personas para «nadar contra corriente» y tener como valor la verdad. De hecho, respecto de la mente humana y de cómo tomamos decisiones, debemos tener en cuenta lo siguiente: (Galdos, 2015)

- La mente humana trabaja basándose en modelos mentales o paradigmas. Estos modelos son difíciles de cambiar e implica estar pendiente de cómo aprendemos y decidimos para des-aprender cuando sea necesario. Por eso, muchas personas tienden a mantener la cultura escolar mediante la frase «es que siempre se ha hecho así».
- El cerebro tiende a simplificar y generalizar la realidad huyendo de la complejidad. Por eso nos encontramos muchas personas que evitan fijarse en los matices y dividen el mundo en negro

o blanco, liberales y conservadores, derechistas e izquierdistas, creyentes y ateos, etc. De este modo, polarizan maniqueamente la realidad con generalizaciones como *Todos los católicos son conservadores* o *Los niños son buenos en matemáticas y las niñas en comunicación*.

- Para la mente es más importante la rapidez que la precisión, pues así reduce la ansiedad de la incertidumbre. Esto nos ha servido para sobrevivir en las cavernas. Pero en la complejidad de la sociedad del siglo XXI necesitamos investigar, fundamentar y consensuar nuestras decisiones con evidencias concretas (*facts*).
- Los modelos mentales se fijan en nuestra mente por orden de antigüedad, de modo que las primeras impresiones sobre alguien o algo causan mayor impacto. Así, tenemos que autoevaluar constantemente nuestros prejuicios en torno a las personas y a las situaciones que vemos o nos cuentan para ser imparciales y objetivos.
- La mente se guía por dos principios: el de realidad (intentar percibir las experiencias con objetividad) y el de consistencia (si ya sé lo que quiero para qué seguir buscando). ¿Cuántas veces, cuando alguien nos pregunta nuestra opinión sobre un tema, nos percatamos que ya tomó una decisión sin importar los argumentos que le digamos? Varias veces, antes de comenzar una reunión para tratar un tema, cada uno de los miembros ya viene con una postura y decisión tomada, pues influye muy poco los nuevos argumentos que se pongan sobre la mesa, con respecto a sus primeras impresiones.
- La mente tiende a captar primero el conjunto antes que las partes e incluso puede completar lo que percibe para que tenga sentido. Por ejemplo, cuando nos dan a leer una frase donde a todas las palabras les falta alguna letra, están cambiadas por números y están en desorden, igualmente podemos deducir su significado. Del mismo modo, el ojo humano tiene un punto ciego en el centro que completa deduciendo lo que debe haber allí a partir del resto de la imagen.
- La mente da más importancia al aprendizaje por imitación. Por ello, si se nos da instrucciones precisas de qué hacer, pero vemos

al líder hacer otra cosa distinta, tendemos mucho más a copiar al líder que a obedecer las indicaciones. Por todo lo expuesto, necesitamos una comunidad educativa con una cultura escolar que valore y viva la corrección fraterna y la retroalimentación para que nos ayuden a completar aquello que no vemos y juntos buscar la verdad sobre nosotros mismos, el mundo y Dios.

## CUESTIONANDO NUESTROS MODELOS MENTALES

*Todos los seres humanos utilizamos* distintos modelos mentales para poder simplificar la complejidad de la realidad y tomar decisiones a partir de nuestras experiencias previas. Estos modelos no son malos necesariamente, siempre y cuando practiquemos flexibilidad con ellos y estemos dispuestos a desaprender y reaprender cuando la realidad rebasa e interpele nuestros paradigmas y nos impida madurar humana y espiritualmente.

Existen ciertos sesgos que nos impiden conocer la realidad plenamente y de los que hay que tomar consciencia para una sincera búsqueda de la verdad. Estos sesgos son (Galdos, 2015):

- **Idealismo romántico.** Muchos profesores, directivos y especialmente religiosos tendemos a evocar, a generalizar y a explicar la doctrina o la teoría a la hora de tomar decisiones. Somos buenos para clarificar el propósito trascendente que se busca en coherencia con la misión de una escuela católica. Pero nos cuesta mucho aterrizar en proyectos concretos viables y prácticos. Esto le pasa a Paulo en el caso presentado al inicio del capítulo.
- **Activismo sin propósito.** Por otro lado, nos encontramos con miembros de nuestra comunidad educativa que tienden a la acción, como María Emilia en el caso anterior. Todo su día consiste en hacer cosas sin darse el tiempo suficiente para reflexionar sobre el propósito de lo que están haciendo. Cumplen con hacer «técnicamente bien» la actividad, pero no tienen claro qué competencias aprendieron sus estudiantes, desperdician oportunidades de aprendizaje para su equipo, todo por estar sumergidos

en la meta, ocupados en los detalles de la tarea, buscando más el éxito de la actividad que el aprendizaje de las personas.

- **La presión de grupo y el sesgo de conformidad.** Los seres humanos tendemos más a adecuarnos al grupo para ser aceptados que a buscar la verdad, como al final hace Paulo al justificarse. Esto lo corroboró Solomon Asch quien realizó un experimento que consistía en tomar una prueba de visión a un grupo de estudiantes: todos eran cómplices menos uno de ellos; les pusieron tres líneas donde era evidente que la línea B era la más larga, pero al observar a los demás estudiantes cómplices dar otra respuesta unánimemente, el estudiante ingenuo usualmente prefería conformarse y repetir lo que decían los demás en vez de sostener lo que para él era lo correcto (Asch, 1951). ¿Cuántas veces permitimos en el aula que suceda esto y lo pasamos por alto sin advertirlo a los estudiantes? ¿No pasa esto también en nuestras reuniones de profesores cuando tenemos que tomar decisiones? Muchas veces llega un profesor nuevo y el director le da pautas; no obstante, los profesores más antiguos lo buscan conformar al grupo y a la cultura escolar.
- **Sesgo de confirmación.** Por lo general, todos nosotros tendemos a percibir, seleccionar o resaltar los hechos que confirman nuestra hipótesis o lo que queremos proponer, y dejamos de lado o minimizamos otros datos que contradicen nuestra postura. Algunas veces este sesgo puede ser consciente y otras veces no tanto. Por ello, es importante fundamentar y consensuar las decisiones sometiendo a la opinión de los demás miembros del equipo nuestras propuestas y opiniones. Muchas veces damos más importancia a la opinión de profesores de nuestra confianza y menospreciamos la opinión posiblemente valiosa de otros, como le sucede a María Emilia. Resaltamos, en nuestra observación, ciertas conductas de un estudiante que consideramos malcriado para corroborar nuestras sospechas sobre la autoría de una malacrianza. Decidimos la continuidad de una profesora resaltando sus yerros en dos situaciones concretas sin caer en la cuenta de otros muchos episodios donde actuó de manera excelente.

*Si bien nuestros modelos mentales posibilitan cierta simplificación de la compleja realidad en vista de tomar decisiones, hay que estar atento a los sesgos en su utilización.*

- **La escalada de las suposiciones.** En el consejo directivo de las escuelas tomamos muchas decisiones a partir de deducciones sin fundamento, de simplificaciones de la realidad que no tienen en cuenta sus matices y de generalizaciones provenientes de algunos profesores o padres de familia a los que tenemos confianza y que, por tanto, tienen una gran influencia sobre nosotros. Por ejemplo, cuando decimos que «todos los profesores están estresados por el exceso de trabajo» y, sin embargo, se trata de algo que nos han manifestado solo tres docentes, por lo que podríamos tomar una decisión errónea a partir de esa inferencia. ¿Somos conscientes de a qué tipo de estudiantes, docentes o directivos prestamos más atención? Con frecuencia, los directivos y maestros comienzan escuchando a todos sus colaboradores y estudiantes, pero, cuando va pasando el tiempo, van reduciendo su círculo de confianza con el fin de protegerse de las críticas que emocionalmente es duro escuchar. Poco a poco, terminamos decidiendo situaciones en base a muchas inferencias, propias o de nuestro círculo de confianza, sin mucho fundamento ni consenso. Por eso, es importante escuchar a los miembros de nuestro equipo o estudiantes que usualmente no tenemos tan cerca.
- **La ley del embudo.** Cometemos muchas injusticias cuando no medimos con la misma vara a todos, sino que privilegiamos a algunos estudiantes o profesores por el afecto o afinidad que sentimos con ellos. Por eso, es mejor elaborar políticas que unifiquen criterios de acción; así, todo el mundo sabrá a qué atenerse y se tomarán decisiones a partir de distintos criterios según cada situación. También es necesario practicar una sana distancia emocional para tener la suficiente objetividad al juzgar situaciones y tomar decisiones que afectarán a diversas personas en nuestra escuela.
- **La columna izquierda.** Muchas veces en las retroalimentaciones que recibimos y en las que brindamos a otros, en las conversaciones de pasillo y en las reuniones oficiales, una cosa es lo que decimos y otra lo que pensamos y sentimos, como vemos en Paulo. Chris Argyris y Donald Schön denominan *columna izquierda* a todo lo que sentimos, los supuestos y prejuicios que

tenemos sobre nuestro interlocutor, o sea, lo que pensamos realmente, a diferencia de lo que expresamos verbalmente y que denomina *columna derecha*. Cuanto más callamos los miembros de un equipo, más se dificulta el trabajo, se debilitan las relaciones de confianza y la toma de decisiones es menos acertada. Por eso, es necesario generar una cultura de confianza en la que todos se expresen con transparencia.

- **Equilibrio entre persuasión e indagación.** En la comunidad educativa, entre estudiantes y profesores, hay algunos que tienden más a hablar muy bien y persuadir al resto de su postura, mientras que otros son mejores investigando las causas y sus consecuencias a partir de información objetiva para tomar decisiones. En el caso expuesto, María Emilia es más persuasiva que Paulo, mientras que él es más indagador que ella al tomar decisiones. Muchas veces creemos que en comunidad tomamos mejores decisiones, pero eso no es cierto. Un miembro persuasivo puede convencer al resto y hasta los más objetivos pueden ir claudicando por el sesgo de conformidad. Es necesario tener un equilibrio entre persuasión e indagación en el equipo de trabajo.
- **La trampa del anclaje y las etiquetas.** Como ya hemos mencionado, la primera impresión determina gran parte de nuestra decisión final. «Anclamos» en nuestra memoria, con mucho mayor fijación, la primera información que recibimos sobre una problemática o una persona concreta, que las informaciones posteriores, a pesar de que estas últimas sean más objetivas y profundas. Cuando recién conocemos a una persona, bastan siete segundos para clasificarla según las personas que nos recuerda y que este desconocido nos deje de causar ansiedad ante la incertidumbre de no conocerlo. Utilizamos las presentaciones de los profesores y alumnos nuevos, para que, diciéndonos tres cosas, los podamos etiquetar... no para conocerlos. Es difícil no etiquetar, pero, por lo menos, debemos tener una mentalidad flexible para constantemente cuestionar nuestras etiquetas confrontándolas con la realidad.
- **La empatía para el encuentro personal.** Para buscar la verdad en comunidad es necesario ser capaces de ponerse en los



Cuando recién conocemos a una persona, bastan siete segundos para clasificarla según las personas que nos recuerda y que este desconocido nos deje de causar ansiedad ante la incertidumbre de no conocerlo.

zapatos de las personas que piensan distinto. Comprender sus supuestos, lo que valoran y podrían perder es vital para poder dialogar y negociar, integrando los elementos positivos de propuestas contrarias a la nuestra. Sin esa capacidad de empatía no se puede construir una visión compartida donde todos se sientan corresponsables e involucrados. En el caso que narramos, Paulo, al final, no se siente identificado con la propuesta y podría generar una resistencia pasiva.

- **El cortoplacismo.** Los seres humanos y especialmente los latinoamericanos tendemos mucho a pensar soluciones a corto plazo. Buscamos resultados inmediatos, invertimos más en pomposos cambios que llaman la atención y que nos dan rédito político y simpatizantes en nuestra escuela y gestionamos las redes sociales pensando en el marketing, mientras que postergamos los cambios estructurales que realmente impactarían mucho más en los aprendizajes y formación integral de nuestros estudiantes, así como en la sostenibilidad del proyecto educativo. Por eso, en muchas escuelas vivimos más preocupados por la actuación del mes que por el aprendizaje.
- **Entre la imprudencia y la cobardía.** Existen en nuestros equipos de trabajo personas que tienden a asumir riesgos y a innovar, como María Emilia, y otros que tienden a ser prudentes y evaluar las posibles consecuencias negativas, como Paulo. Ser audaces y explorar nuevos caminos puede ser muy bueno si va acompañado de una cuota de prudencia al tomar las decisiones. ¿Eres de los arriesgados o de los prudentes? Es importante tomar consciencia de cómo somos nosotros y valorar a los miembros de nuestro equipo que son distintos a nosotros y que nos pueden equilibrar.

Todo ello implica un constante discernimiento personal, reflexionando sobre nuestras motivaciones, cuestionando nuestros modelos mentales para des-aprender cuando sea necesario y adecuarnos con flexibilidad a la realidad, de modo que podamos descubrir en ella la voluntad de Dios.





# ¿Cómo enseñar a asumir la responsabilidad?

Educar en la libertad para asumirla  
con responsabilidad.

*Los mejores años de tu vida ocurren cuando decides tener responsabilidad sobre tus problemas y dejas de culpar de ellos a tu madre, a la ecología o al presidente, y te das cuenta de que tú controlas tu destino.*  
Albert Ellis

*Debería haber un hashtag así: #Noeresmaestrosino hastenidounestudiantequenuncapresentatiemposustareas. Otros podrían expresar otras situaciones comunes, por ejemplo, con un estudiante que en el transcurso de un trabajo en clase te pregunta mil veces si está bien lo que va haciendo; o que, luego de dar las indicaciones para realizar una actividad, te hace varias preguntas obvias que si pensara un poco las deduciría por sí mismo; o que nunca quiere participar en clase y evade todas las preguntas diciendo que lo que iba a decir ya lo dijo su anterior compañero; o que está distraído cuando damos indicaciones y luego quiere que le expliques lo que hay que hacer de manera personalizada; u otros que quieren que en tu clase les des respuestas en vez de hacer preguntas que los cuestionen; o que interrumpe el momento culmen de tu clase para preguntarte si puede ir al baño; o que si no le recuerdas que tome apuntes tendría el cuaderno en blanco al final del curso; o que quiere pasar a otra actividad sin ordenar los materiales*

*de la anterior; o sino, con algunos papás que quieren que nos cercioremos de que su hijo ha comido todo en el comedor; u otros papás para los que cada error de sus hijos es culpa de la escuela... Y un largo etcétera.*

¿Qué hacer cuando un adolescente siempre pospone las tareas que tiene que hacer para el último momento? ¿Cómo hacer para que participe en clase el alumno que nunca lo hace y aprenda a escuchar el que nunca se calla? ¿Cómo enseñar a los niños a cuidar sus cosas para que no las pierdan con tanta facilidad? ¿Cómo lograr que los estudiantes no me pregunten a cada rato si está bien el trabajo que están haciendo? ¿Cómo hacer para que un alumno tome decisiones sin equivocarse ni dejarse influir por los amigos, sino por sus padres? ¿Cómo desarrollar autonomía en niños y adolescentes? ¿Cómo formar personas que no se amilanen ante la adversidad? ¿Cómo formar gente con carácter?

## LIBERTAD CON RESPONSABILIDAD

*La humildad nos libera* de nuestros prejuicios, el amor nos libera de nuestras pasiones, y quien siendo libre no responde valientemente a su misión en la vida, nunca fue libre, sino esclavo de sus miedos y caprichos. La libertad es una capacidad de la voluntad con la cual elegimos hacer el bien que conviene. Cuando alguien escoge el mal, inmediatamente deja de ser libre, pues elige sin ver la verdad claramente o dejándose llevar por sus impulsos y caprichos, por lo que el acto deja de ser realmente libre para caer en el libertinaje. Cuando uno es libre puede escoger entre algo bueno y algo mejor, pero cuando elige entre el bien y el mal, hablamos de libre albedrío.

Existen tres niveles de libertad:

1. **La libertad material** es corporal y permite nuestra movilidad y apropiación de cosas materiales. Por ejemplo, si estoy encarcelado o no me dejan salir del salón, están poniendo un límite a mi libertad material.
2. **La libertad psicológica** es de dos tipos: intelectual y emocional, aunque siempre están entrelazadas.
  - **La libertad intelectual** nos da la posibilidad de ser ob-

jetivos para conocer la realidad sin prejuicios que la distorsionen o que no nos permitan ver toda la realidad. Por ejemplo, no tengo mucha libertad intelectual si me dejo guiar por chismes y eso me indispone a coordinar alguna actividad con un compañero. Por eso, lo que nos hace libres intelectualmente es la humildad para buscar la verdad.

- **La libertad emocional** nos da la posibilidad de autorregular nuestras emociones de modo que estas no bloqueen nuestra capacidad de actuar en distintas situaciones. Por ejemplo, no tengo libertad emocional si el miedo o la vergüenza me paralizan y no logro sobreponerme a ello para tener una conversación difícil con alguien a quien debo corregir. Por eso, lo que nos hace libres es el amor gratuito que trasciende las emociones.

3. **La libertad espiritual** es la capacidad de posponer nuestras necesidades socioemocionales por un propósito trascendente, por ideales más allá de esta vida que solo pueden alcanzarse con ayuda de la gracia de Dios. Por ejemplo, cuando alguien es capaz de dar la vida por amor, sacrificarse por servir a los demás, posponer su necesidad de reconocimiento por el bien común, etc.

La libertad es un valor que depende de otro valor, es decir, de nada sirve ser libre si no es para comprometerse con un valor trascendente. Ser libre es volverse «esclavo» por elección propia de un valor que no te aliena, sino que te dignifica como persona. Por eso, no existe libertad sin responsabilidad, que es la capacidad de «responder» a un llamado, a una misión, a un compromiso vital.

Lo cierto es que los humanos somos débiles y nos cuesta sostener compromisos, nos cuesta asumir responsabilidades. Por ello, sin la gracia de Dios que nos capacita a ser plenamente libres, es muy probable que no lleguemos muy lejos. Por eso San Agustín rezaba *Dame lo que mandas y manda lo que quieras*. El esfuerzo humano y el amor necesario pueden mantenerse un breve momento al perseguir un compromiso, pero, a la larga, o se cansa y lo deja, o lo mantiene externamente, pero hastiado y amargado, ya sin amor que lo mueva. Por eso, para ser libres y responsables en plenitud es necesario *esforzarse como si todo*

*¿Cómo formar una libertad con responsabilidad en los estudiantes? Considerando ante todo que la libertad es la capacidad de elegir el bien que conviene y que debe generar un compromiso con un valor trascendente.*

*dependiera de uno mismo y orar como si todo dependiera de Dios.*

Las ideas, que se transmiten a través del lenguaje, generan emociones y las emociones generan conductas o acciones. Las ideas son el lenguaje de la mente, las emociones son el lenguaje del corazón, y las acciones son el lenguaje de las manos (cuerpo). Los tres lenguajes deben guardar coherencia y armonía.

## REACTIVOS O PROACTIVOS

*En la vida encontramos* dos tipos de personas: las que solo reaccionan ante los problemas inminentes y las que se anticipan a los problemas y los trascienden. Las primeras solo tienen tiempo en la vida para solucionar problemas y se sienten como prisioneras de la vida, víctimas del destino, estresadas con lo urgente y haciendo cosas «porque no les queda otra». En cambio, las otras viven innovando, pues al prever los problemas les da tiempo para soñar más allá del día a día, sintiéndose en la libertad de ser protagonistas de su propia existencia. Y es que hay gente que prefiere vivir corriendo para que no los deje el tren de la vida, mientras que otros prefieren vivir sujetando el timón del tren para que este no arranque sin ellos. Pero, eso sí, el que decide tener el timón asume libremente la responsabilidad de ir donde su misión lo lleve, mientras que el otro puede dormir asumiendo que lo llevarán quién sabe dónde.

Para formar personas proactivas hay que darles la suficiente dosis tanto de libertad y de seguridad como de amor y de exigencia. Toda persona requiere que en su formación se establezcan, con firmeza, límites claros que le den seguridad. Cuando un niño ha recibido de sus formadores (padres y profesores) límites claros y horarios y rutinas estables, le ha sido dada mucha seguridad en vez de angustia, pues ese niño sabrá que puede explorar el mundo sin hacerse daño. Si a un niño de dos años no se señalan límites e indicaciones claras y juega con la cocina y se quema, y luego juega en las escaleras y se cae, va a perder la confianza en sí mismo y preferirá estar estático ante los problemas de la vida antes que sufrir accidentes. Pero si se le establecen límites y horarios y al mismo tiempo le dan la libertad de explorar dentro de esos límites, lo hará seguro de sí mismo confiando en la palabra de los adultos. Todas las

personas requieren amor que genere confianza y firmeza que genere seguridad para lograr una autoestima adecuada.

Retomemos aquí lo expresado en relación con el famoso cuadro del *Regreso del hijo pródigo* de Rembrandt. En él aparece el Padre misericordioso con una mano con rasgos masculinos y otra mano con rasgos femeninos. Una posible interpretación es que el amor de Dios que requiere el hijo para su formación debe tener tanto la firmeza y seguridad representada por la mano masculina, como el amor y confianza representada por la mano femenina. La primera da libertad para irse, la segunda acoge cuando decide retornar. Es nocivo caer en cierto dualismo maniqueo que establece la función castigadora del padre y la función amorosa de la madre en las familias. Dígase lo mismo de las escuelas, cuando se tiene un encargado de disciplina que impone sanciones y un encargado de tutorías o psicopedagogía que aconseja con confianza. Es necesario que en la escuela todos tengan ambas manos, para amar con exigencia y exigir con amor.

Formar personas proactivas es comprarse un pleito y meterse en problemas. Mucho más cómodo y fácil sería evadir nuestra responsabilidad como maestros y limitarnos a enseñar nuestra asignatura, dando contención, sobreprotegiendo a los estudiantes resolviéndoles sus problemas y buscando su afecto. Pero solo maestros con un gran propósito trascendente son capaces de inquietar corazones, incluso sabiendo que esos corazones tendrán libertad de buscar otros sueños distintos a los nuestros.

## FORMAS CLÁSICAS DE EVADIR LA RESPONSABILIDAD

*El maestro debe formar personalidades autónomas* y con carácter, que sean libres para amar gratuitamente, como Jesús nos ha amado. Debe estar atento a cualquier intento de las personas por no asumir su responsabilidad para inquietar su corazón y retarlo según su umbral de tensión.

Algunas formas clásicas de no afrontar la propia responsabilidad ante un compromiso son las siguientes:

**1. Victimizarse.** Se victimiza quien echa la culpa a quien no está

*Toda persona requiere una formación que le ofrezca límites claros: estos le darán la seguridad para que explore el mundo sin hacerse daño.*

presente o no se puede defender en ese momento (a la autoridad, a la suerte, al destino, a Dios, a su familia, a los genes o a su cultura). Ponerse en el papel de víctima es una forma soterrada de atacar y pedir a otro que me sobreproteja. Usualmente nuestra libertad no es absoluta, sino que siempre tiene limitaciones, por lo que elegimos opciones en el marco de ciertas circunstancias. O uno afronta la situación según las posibilidades a su alcance, o se victimiza por las posibilidades que no tiene al alcance. Los estudiantes se victimizan cuando se quejan del «exceso» de tareas y dejan todo para última hora, usando forzosamente, como explicación y excusa de su conducta, sea la influencia de otros, sea una enfermedad pasada, sea una minusvalía.

*Se debe formar en los estudiantes una personalidad autónoma y con carácter para que alcance la libertad de amar gratuitamente, según el modelo de Jesús.*

- 2. Justificarse.** Se justifica quien siempre da explicaciones de lo que le pasa. Siempre la realidad es una gran excusa. No es que mientan, pero es también cierto que hay otras personas que en las mismas circunstancias obraron diferente. Obviamente, cuando las cosas se dejan para último momento siempre puede haber percances, pero la responsabilidad de prevenirlos es siempre nuestra. Siempre Dios ayuda a los que son precavidos, y los que hacen todo a última hora frecuentemente tienen «mala suerte». Los estudiantes se justifican cuando faltan el día que hay que entregar un trabajo o tienen una evaluación importante y los padres solicitan aplazar el examen o la entrega del trabajo, o la posibilidad de entregar otro trabajo a cambio; o cuando dos estudiantes se han agredido y justifican su conducta explicando que ellos no «comenzaron» el conflicto.
- 3. Teorizar.** Quien teoriza utiliza la teoría para permanecer en ella y no llevar a la práctica las acciones que le cuesta realizar. Sabemos que el infierno está lleno de buenas intenciones y para muchos es muy fácil proclamar ideales etéreos y no concretizarlos. Siempre hablan de lo que «debería hacerse...», pero no lo hacen. Por ejemplo, cuando un estudiante habla del perdón en medio de un conflicto en vez de ser el primero en pedir perdón directamente al otro que ha ofendido de alguna manera.
- 4. Subestimarse.** Varios se desaniman cuando hay algo que hacer

sin haberlo intentado. Desde un inicio creen que no lo podrán, ni con la ayuda de Dios ni de nadie. Y siempre se esfuerzan semiconscientemente porque se cumpla su profecía: *Te dije que no podía*. Por ejemplo, cuando un estudiante se ha hecho la idea de que es malo en matemáticas a partir de algunas malas experiencias previas y se desmoraliza desde el primer día de clases.

5. **Procrastinar.** Quien procrastina «patea» el problema o la tarea para más adelante con el fin de no enfrentarlo. Como cuando Agustín estaba por convertirse y decía *Mañana, mañana*, y el mañana nunca llegaba. Así, encontramos estudiantes que siempre dejan las tareas para la última hora, o tienen 20 minutos para realizar una actividad y comienzan a realizarla en los últimos 5 minutos, o va a terminar el recreo y recién caen en la cuenta de que quieren ir al baño.
6. **Generalizar.** Hay quien prefiere hablar en general en vez de involucrarse o poner nombre propio a lo que decimos. Pues decir *todos, nadie, nunca y siempre* lleva a pensamientos maniqueos que dividen el mundo en blanco y negro, buenos y malos, etc. Usualmente se usan estos términos, sin mayor justificación de su certeza, con el fin de exponer a otros por qué nos sentimos de tal o cual manera. En efecto, creemos fácilmente que, porque nos sentimos de una manera, todos se sienten así. Por ejemplo: *Todos estamos cansados, A nadie le gusta las matemáticas, Nunca nos avisaron, Siempre se la agarran conmigo los profesores*, etc.
7. **Negar.** Consiste en negar la parte de la realidad que nos incomoda, exagerando la parte de la historia que nos hace aparecer como víctimas o héroes, pero nunca como los malos de la historia. Le restamos importancia a una realidad o responsabilidad que nos estresa y preferimos no verla. Muchas veces cambiamos de tema cuando este nos genera tensión. Por ejemplo, cuando un estudiante cuenta a sus padres la razón por la cual le han puesto una sanción en el colegio y lo hace desde una versión muy suavizada y obviando algunos detalles importantes que tergiversan los hechos y lo justifican plenamente.
8. **Racionalizar.** Consiste en inventar una explicación incorrecta,

buscando el modo o la forma para que las ideas no sean vinculantes y no nos exijan cambiar cosas que nos demanden mucho esfuerzo. Muchas veces, ante algo que nos gusta hacer pero que sabemos que está mal, nos acomoda más seguir haciéndolo que pensar dejarlo, por lo que nuestra mente elabora argumentos que relativicen una postura que nos exija esfuerzo. Por ejemplo, cuando alguien consume marihuana y se justifica con algunos artículos en internet que ha encontrado y que demuestran que no causa adicción ni es dañina para la salud; o cuando justificamos la mala conducta de un estudiante diciendo que tiene un Trastorno de Déficit de Atención con Hiperactividad (TDAH), pues es más fácil echarle la culpa a la fisiología que a los padres o a la profesora.

9. **Someterse.** Eso de que todos quieren ser libre es mentira. La mayoría de las personas no quiere ser libres. Muchos prefieren que alguien decida por ellos para no correr el riesgo de equivocarse. Para muchos es preferible tener a alguien a quien echarle la culpa el día que se equivoquen. Es cómodo no tener compromisos, ni responsabilidades mayores, ni sufrir si un proyecto no tiene éxito. Es el juego de ser un «eterno adolescente», sin la dependencia de los niños ni las responsabilidades de los adultos. Muchas veces encontramos padres de familia que, cuando les conviene, exigen al Colegio derechos, pero nunca aparecen para cumplir con sus deberes como padres. Hay muchos estudiantes que piden consejos sobre diversos temas a sus profesores con el fin de tener a quien culpar si se equivocan en la elección; o cuando encontramos estudiantes que piden innecesariamente que les confirmemos si está bien el trabajo que están realizando sistemáticamente por miedo a equivocarse.
10. **Trivializar.** Consiste en tomar todo a la broma cuando una situación o cuestionamiento nos interpela sobre algún tema importante. El humor es saludable y nos permite estar más distendidos, incluso aprender mejor. Pero muchas veces nos encontramos con personas que, cuando deben estar serios, porque la situación así lo amerita, bromean para «relajar» el ambiente. De

este modo, huyen del problema porque no soportan la tensión que les causa. A la larga, nadie toma en serio a estas personas porque nunca tuvieron agallas para tomar la vida con seriedad. Siempre encontramos estudiantes a quienes agrada el rol del «payaso» en el aula y que, cuando se está tocando un tema serio que lo interpela, inmediatamente hace una broma para distender el ambiente.

- 11. Evadir.** En las escuelas tendemos mucho a evadir un tema espinoso o una conversación difícil que nos pone tensos, dándole rodeos, difiriendo la conversación para otro día, diciendo tan «suavecito» lo que tenemos que decir que la persona no percibe la urgencia o importancia de lo que estamos diciendo, por lo que no le da la oportunidad de actuar. Al fin y al cabo, los chismes son consecuencia de las evasiones a conversaciones difíciles que debimos tener pero que nuestra inmadurez humana y espiritual hacen que sea más cómodo hablarlo con otras personas para desahogarnos en vez de corregirle o tratarlo directamente con la persona involucrada. Por ejemplo, cuando un directivo tiene que hacer un *feedback* a un profesor bajo su cargo que no está haciendo las cosas bien, pero dado que no soporta la tensión, se pasa 10 minutos diciéndole sus fortalezas para luego en un minuto decirle sus debilidades muy suavemente, casi como recomendaciones, a pesar de que sabe que si este profesor sigue así lo va a despedir. Así, el directivo cumplió con la tarea, pero no con el propósito del *feedback* que era darle la oportunidad para que cambie y evite ser despedido. Al final, ¿quién es el bueno y quién el malo?, ¿el que te dice las cosas claras buscando tu bien o el que te «dora la píldora» para que no te sientas mal?

*Profesores y estudiantes solemos practicar ciertas técnicas para no afrontar la propia responsabilidad ante un compromiso presente o futuro. Debemos, más bien, considerarlas para inquietarnos, retándonos según nuestro propio umbral de tensión.*

## ¿CÓMO ASUMIR LA RESPONSABILIDAD?

*Es esencial formar el carácter (la voluntad)* de las personas para que sean valientes y enfrenten las adversidades de la vida, siendo constantes en sus compromisos y libres para pensar y sentir con autonomía. Muchas veces, hacer el bien no es lo mismo que hacerles sentirse bien. Cuando bajamos mucho la tensión, las personas es-



Es un arte saber calibrar bien un trabajo que queremos encomendar a nuestros estudiantes, para que los desafíe *sin quemarlos ni enfriarlos*.

tán tranquilas, pero se estancan; se sienten bien pero no están bien. Para formar la voluntad de los estudiantes, el maestro debe inquietar sus corazones promoviendo que ellos asuman su responsabilidad sin echar la culpa a los demás. Es fundamental que rete a los estudiantes exigiéndoles alcanzar metas y generando oportunidades que los desafíen lo suficiente para subir al siguiente escalón; estas metas, sin embargo, no deben ser tan difíciles para ellos que los desanime dejándolos inmóviles ante un reto que los excede. Por tanto, para enseñar a ser libre y a asumir su responsabilidad comprometiéndose con un propósito, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- **Retar a los estudiantes.** Si siempre les encargamos trabajos fáciles que no los desafían, no formarán su voluntad. Pero si les encargamos tareas que estén lejos de sus capacidades, los frustrará y afectará su autoestima. Es un arte saber calibrar bien un trabajo que queremos encomendar a nuestros estudiantes, para que los desafíe «sin quemarlos ni enfriarlos».
- **Respetar los plazos.** Debemos establecer límites de tiempo para la realización de trabajos y hacerlos cumplir con consecuencias claras y concretas si no se cumplen. Por supuesto que habrá que flexibilizar las normas en algunas situaciones excepcionales. El problema está cuando las excepciones se convierten en lo habitual.
- **Establecer límites.** Es oportuno y fundamental, para formar personas responsables, respetar las pautas de conducta y buena corte-sía, y las consecuencias proporcionales a las faltas. No se trata de gritar o imponer las normas por miedo, sino que todos sepan que nuestra palabra es ley, pues una vez que establecemos premios y castigos, siempre los hacemos cumplir. Cuando nos encontramos con estudiantes que siempre nos insisten buscando suscitar que demos nuestro brazo a torcer, es porque otros han cedido anteriormente, por eso creen que les puede funcionar también esta vez. Nadie quiere ser «el malo de la película». Por ello, es muy importante que todos los profesores se comprometan a hacer respetar las normas y que cada cual no tenga una interpretación propia de estas.
- **Concretizar acuerdos.** Algunos estudiantes usualmente tien-

den a ser muy idealistas y pueden sentirse muy cómodos hablando de la teoría y abstrayendo los conceptos, mientras que les cuesta muchísimo concretizar acciones prácticas. Según mi experiencia, una de las habilidades que más les cuesta desarrollar a los maestros, es aprender a concretizar acuerdos. Creen que han hecho un buen acuerdo diciendo *A partir de ahora te vas a portar bien, Vas a estudiar todos los días, No vas a molestar en clase* y demás frases que son equívocas y no dicen nada concreto.

- **Enfrentar el problema.** No hay que permitir que nuestros estudiantes se acostumbren a victimizarse o justificarse. Hay que lograr que enfrenten el problema, en la medida en que este sea acorde a su edad y capacidad. Siempre es más fácil y rápido solucionarles el problema que acompañarlos en sus procesos de aprendizaje y dejarles el protagonismo a ellos. Incluso, en muchas escuelas que no fomentan la autonomía para aprender a asumir su responsabilidad, tanto los profesores que resuelven todos los problemas de los estudiantes, como los directivos que resuelven todos los problemas de sus profesores y padres de familia, son vistos como los mejores: jamás se escuchan quejas de sus clases y de sus escuelas. Pero ¿qué será del estudiante el día que no esté ese profesor a su lado?
- **Empoderar y delegar.** El paternalismo de muchas escuelas reproduce el paternalismo de la sociedad en general. Esperamos que la autoridad nos solucione todos los problemas de manera mesiánica. Creemos que el alcalde debe lograr que yo y los demás ciudadanos respeten las leyes de tránsito, al igual que esperan que el director logre que el clima institucional sea óptimo y nadie murmure de los demás. Pues bien, ante los reclamos de los estudiantes habría que «devolverles la tarea» para que tomen la iniciativa y asuman el compromiso de solucionar el problema que han percibido. Muchos profesores se cansan haciendo las tareas que deben hacer sus estudiantes para que salgan perfectas y sin errores. Por ejemplo, ambientar el aula, borrar la pizarra, mantener el aula limpia, buscar objetos perdidos, llevar a los estudiantes a otro ambiente en orden, etc. Actividades que podrían hacer los estudiantes como parte de su

proceso de aprendizaje si se les empoderase y delegase adecuadamente. Incluso ante cosas tan sencillas como cuando un estudiante te pregunta *Profesor, ¿lo hacemos con lapicero rojo o azul?*, *Profesor, ¿puedo ir al baño?*, *Profesor, ¿copiamos esto que está escribiendo en la pizarra?...* podríamos responderle devolviendo la tarea: *Tú decide.*

*Es mejor ofrecer pocas y buenas preguntas que muchas respuestas, explicar el propósito del aprendizaje que ofrecer muchas indicaciones, y dar más retroalimentación que pautas para evitar errores.*

- **Dar pocas pautas.** Los maestros que tienden a sobreproteger a los estudiantes, sea por comodidad o por afecto mal entendido, les dan muchísimas pautas de modo que sea casi imposible que se equivoquen, y les contestan todas sus dudas y preguntas para evitar su incertidumbre, sin darse cuenta de que así matan la creatividad, destruyen la iniciativa y la curiosidad por aprender, impiden que aprendan a asimilar la frustración de intentar varias veces y que aprendan de sus errores. Muchos profesores dan tantas indicaciones de cómo pintar un paisaje o cómo resolver un problema de matemáticas, que mecanizan a los estudiantes. Es más importante dar buenas preguntas que muchas respuestas, explicar el propósito del aprendizaje que ofrecer muchas indicaciones, y dar más retroalimentación como resultado del proceso de evaluación que pautas para evitar los errores.
- **Refinar generalizaciones.** Cuando los estudiantes comienzan a generalizar con frases que comienzan con *siempre, nunca, nadie, todos*, debemos cuestionarlos sobre sus afirmaciones y que argumenten sus proposiciones con fundamento. Muchas veces repetimos tantas exageraciones que nos las terminamos creyendo y sobre esas «medias verdades» construimos paradigmas que generan emociones y luego acciones que no son coherentes con la realidad. Por ejemplo, cuando un estudiante nos dice que *Nadie pudo hacer la tarea pues estaba muy difícil*, inmediatamente el maestro debe preguntar: *¿Nadie? Quizás no pudieron hacerlo diez, o cinco, pero ¿Nadie?* De lo contrario, podríamos tomar una medida que sea injusta para varios que sí se esforzaron y la hicieron.





# ¿Cómo indagar en las experiencias?

## Aprender a hacer preguntas trascendentes

*Es mejor ofrecer algunas buenas preguntas que dar tantas respuestas.*

### PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR EXPERIENCIAS

*Para acompañar buscadores de la Verdad*, hay que ser uno de ellos. Hay que saber hacer preguntas penetrantes que interpelen las fibras más profundas del corazón. No hay que tener miedo de inquietar corazones subiendo la tensión con nuestros cuestionamientos sobre la vida de nuestros estudiantes, sus valores y sus incoherencias. A veces, se tiene miedo de hacer preguntas incómodas en la escuela a los directivos, a los religiosos, a los padres de familia y a los estudiantes. No permitimos que los estudiantes nos cuestionen y, si lo hacen, lo tomamos como una falta de respeto. Otras veces, se tiene miedo a hacer preguntas que pongan en duda su fe y terminen relativizando todo. Pero los cristianos podemos y debemos usar la mayéutica como Sócrates, Agustín o incluso el mismo Jesucristo, si bien, con frecuencia, nos crucifiquen o nos hagan tomar la cicuta cuando nuestras preguntas cuestionen lo establecido, lo que *Siempre se ha hecho así* y ya nadie sabe por qué.

Nuestras preguntas deben generar un conflicto cognitivo y emocional, tensión corporal e inquietud existencial, que los mueva a

buscar la Verdad en su interior y en la comunidad. Al final del proceso de enseñanza-aprendizaje, es saludable sintetizar el contenido con algunas frases y llegar a verdades fundamentales que cierren algunas cuestiones y abran otras. De este modo no caeremos, por un lado, en un fundamentalismo que no permita ningún proceso de búsqueda de la Verdad y, por otro lado, en un relativismo que opte por no tener algún punto de referencia y deje sin fundamento todas las convicciones de nuestros estudiantes.

Hace mucho que la escuela ha perdido el monopolio del conocimiento. Nuestros estudiantes reciben información por medio de la televisión, de internet, de conversaciones con amigos, etc., pero muchas veces son datos fragmentados y opiniones desordenadas que hay que utilizar de insumo para descubrir la verdad. No podemos hacer de la clase una burbuja cerrada, creyendo que, porque no tocamos esos temas, entonces no existen. El maestro tiene que enseñar en un entorno global, teniendo el mundo como horizonte y no la pizarra en blanco a su espalda, como si él fuera el único que va a iluminar las cabezas de sus “alumnos”. Para eso, debe convertirse en un gestor de los aprendizajes y, como decíamos hace poco, en un *DJ*: si bien este último no crea música nueva, mezcla melodías que trae del mundo y elabora una propia *playlist*; de manera similar, el maestro debe elaborar sus clases según el sentir y los conocimientos que percibe en sus estudiantes, para que cobren significado.

¿Cómo hacer preguntas sin caer en un relativismo? ¿Cómo cuestionar los paradigmas y prejuicios que pueden traer nuestros estudiantes a clase? ¿Cómo aprender a esperar respuestas sin desesperar por avanzar temas? ¿Cómo ayudar a aprender de las experiencias? ¿Cómo hacer preguntas que inquieten corazones? ¿Cómo hacer preguntas que despierten la curiosidad?

Todos aprendemos en primera instancia de las experiencias reflexionadas. Por eso, se requiere reflexionar y actuar, para volver a reflexionar y volver a actuar. La experiencia por sí sola no es conocimiento, sino hasta que se le da una interpretación a través del lenguaje, el cual recoge ideas y emociones, y teje esa experiencia uniéndola con otras y creando una historia de símbolos que suscitan

en la memoria ideas y emociones que ayudan a dar sentido a nuestro pasado para actuar en el presente y construir nuestro futuro. Las preguntas deben favorecer este proceso de reflexión y reinterpretación de la realidad para que el estudiante descubra el sentido, le ponga nombre a su experiencia cargada de emoción y conecte esa experiencia con su historia personal. Solo así habrá un conocimiento nuevo y un aprendizaje significativo.

## ¿CÓMO HACER PREGUNTAS QUE INQUIETEN?

*Hacer preguntas que nos ayuden* a reflexionar y descubrir nuevos horizontes, causando conflicto cognitivo y emocional en los estudiantes, generando impacto y toma consciencia de nuestra realidad, es un arte. No hay una receta mágica que nos diga cómo hacer preguntas significativas. Pero algunas pautas nos pueden servir de iniciación a este complejo arte.

Los siguientes consejos sirven para fabricar dinámicas tanto para el aula como para el acompañamiento personal.

- **Pedir permiso.** Siempre es importante pedir permiso para ofrecer una pregunta que interpele el ser de la persona, pues requiere un cierto nivel de confianza para abordar su intimidad y así no llegar a ser agresivos. Además, requiere que la persona se disponga a recibir la pregunta y guardarla en su corazón, escuchándola y no solo oyéndola.
- **Iluminación interior.** Las preguntas que hagamos deben ser preguntas abiertas que abran nuevos horizontes y así ofrezcan la oportunidad de profundizar en el conocimiento personal. La pregunta sirve como una antorcha que enciende una luz en medio de una cueva oscura, y que permite caminar más allá. A veces las preguntas quedan como incubando hasta que la persona esté madura y recuerde el cuestionamiento. Por eso, también hay que orar pidiendo ayuda al Maestro Interior.
- **Primero responder uno mismo.** La única forma de aprender a hacer preguntas es primero habérselas hecho uno mismo y responderlas con profundidad espiritual. Si uno no sabe responder preguntas es muy difícil saber hacerlas a otro. Hay que dejarse

*Todo maestro debe desarrollar en sí el arte de preguntar para inquietar y trascender, indagando en su propia historia personal.*

interpelar constantemente por el Maestro Interior en el camino de la vida, sabiendo con humildad que todos somos condiscípulos en las aulas de la vida y peregrinos hacia la Ciudad de Dios.

- **No quedarnos en la historia.** Cuando un estudiante nos cuenta una historia, situación o problema, es una gran tentación quedarnos dando vueltas queriendo resolver el problema coyuntural sin profundizar en el ser de la persona. Es muy fácil quedarnos en consejos superficiales que resuelvan el problema de turno sin aprovechar la oportunidad de aprendizaje que esta situación es. Nos quedamos en el contexto sin ir al texto. Nos quedamos en los medios y no vamos al fin de todo esto. Incluso, es necesario tener claro que estamos escuchando una versión subjetiva y parcializada de los acontecimientos y que no podemos dar por hecho todo lo que nos cuenta. Se requiere saber escuchar para hacer preguntas oportunas que desenmascaren los temas de fondo.
- **Bucear en lo profundo del mar.** Con frecuencia nos da miedo hacer preguntas profundas por un excesivo respeto a la persona. Nos quedamos nadando en la orilla de la situación que nos ha contado, en vez de bucear con valentía para encontrar la raíz del problema. Si solo nos quedamos en solucionar la situación, sin que ello implique un conocimiento más profundo de uno mismo, habremos perdido una gran oportunidad de aprendizaje personal y cada vez que atravesase una situación o problema parecido, nos vendrá a buscar en vez de ser capaz de resolverlo por sí mismo.
- **Paciencia para acompañar procesos.** Hay que saber guardar silencio esperando que ellos respondan. Hay que saber tener paciencia para acompañar el proceso de aprendizaje, caminando a su lado, a su ritmo, en vez de darle las respuestas y solucionarle los problemas porque nos desespera su lento andar. Cuando nos desesperamos, lo que hacemos es darle consejos que no han salido de ellos mismos, y si bien estos consejos pueden ser geniales, no tendrán la fuerza emocional para movilizarlo a convertirse y cambiar pues no han nacido de la propia reflexión

*Las preguntas propuestas por el maestro deben ser significativas y favorecer el proceso de reflexión e interpretación de la realidad y de las experiencias. En efecto, por sí solas, las experiencias no son conocimiento.*

del estudiante. Siempre habrá la posibilidad de que nos eche la culpa si nuestro consejo no funcionó y seguirá en el mismo círculo vicioso, justificándose en un papel de víctima, pues nosotros asumimos el protagonismo de su transformación personal y no dejamos que lo asuma él junto con la gracia de Dios.

Existen tres niveles de preguntas que, en un inicio, pueden ayudar al estudiante a ordenar sus ideas. Es aconsejable hacer las preguntas respetando el orden de estos tres niveles para ayudarlo a descubrir a Dios y conocerse a sí mismo. Luego de haber incorporado esta técnica, pueden hacerse en otro orden, según la situación lo amerite. Estos tres niveles son los siguientes:

- **Preguntas horizontales.** Son preguntas de exploración que nos sirven para comprender los detalles de la situación que nos cuenta el estudiante y su conducta ante esta. Debemos hacer preguntas para reconstruir la situación sabiendo, en cuanto posible, todos los detalles que contribuirán para entender bien y delimitar el problema o la cuestión de conocimiento. Por ejemplo, si Susana nos cuenta que quiere que la cambiemos de grupo ya que no quiere trabajar con Alex que es un niño muy flojo y distraído y que no la deja trabajar ni quiere hacer nada, lo primero será hacerle preguntas exploratorias como: *¿Qué ha hecho o dicho Alex? ¿Qué le has respondido tú? ¿Es la primera vez que trabajas con él? ¿Qué opinan los demás miembros del grupo?*
- **Preguntas verticales.** Son preguntas que buscan profundizar en las ideas y emociones que gatillan nuestras conductas. Es un proceso de autoconocimiento y aceptación personales. Se trata no de quedarnos estancados en solucionar la situación problemática y la historia que nos trae el estudiante, sino de entender esta como un pretexto para sumergirnos en su interioridad. Toda experiencia de aprendizaje de cualquier asignatura es también una oportunidad de conocimiento personal y de la imagen que tenemos de Dios. En el caso de Susana, en un segundo momento, podríamos hacerle preguntas como: *¿Por qué te molesta tanto la conducta de Alex y a los demás parece que no? ¿Por qué te genera tanta ansiedad la calificación del trabajo? ¿Qué*

*puedes aprender al trabajar con Alex y qué puede aprender él de ti? ¿En el fondo qué te incomoda?*

- **Preguntas paralelas.** Son preguntas que conectan la experiencia reflexionada con otras experiencias de nuestra historia personal, dándoles pleno significado, sea en una conversación personal con un estudiante, sea en el contexto grupal de una clase con otros conocimientos de manera interdisciplinar. El resultado consiste en un descubrimiento de nuestro ser y de cómo usualmente acostumbramos a ser en distintas situaciones (patrones de conducta relacionados a nuestros rasgos de personalidad) y que nos pueden movilizar a una conversión personal. En el caso de Susana, en un tercer momento, podríamos hacerle las siguientes preguntas: *¿En qué otras situaciones y con qué personas se repite lo que te está pasando con Alex? ¿Usualmente con qué tipo de personas te sientes así? ¿Qué herida se reabre en tu historia personal que hace que tu incomodidad sea desproporcionada respecto de lo que amerita la situación? ¿Qué vas a hacer la próxima vez que estés en una situación similar?*

NIVEL DE PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	ITINERARIO ESPIRITUAL	CONTENIDO DE APRENDIZAJE	DIMENSIÓN PERSONAL
Horizontal	Pregunta de exploración para conocer y delimitar la situación externa (hechos y circunstancias).	Exterioridad / Superficialidad	Experiencia o situación	Orientadas al Hacer (conducta).
Vertical	Pregunta para profundizar en el autoconocimiento personal (causas de la conductas, emociones e ideas).	Interioridad	Reflexión a partir de la experiencia	Orientadas al Pensar y Sentir (ideas y emociones).
Paralela	Pregunta para conectar la experiencia reflexionada con otras experiencias de nuestra historia, donde quizás observar patrones similares de conducta que muestran nuestro <i>modus operandi</i> .	Trascendencia	Relación con la historia personal dándole significado.	Orientadas al Ser espiritual y su significado (Dios Amor-creatura).

## ¿CÓMO NO HACER PREGUNTAS?

*Hay preguntas trampa o preguntas* encubiertas que no ayudan a la persona, pues al usarlas no estamos sirviendo desinteresadamente a la persona, sino que podríamos estar manipulándola desde

nuestros prejuicios y/o emociones. Recordemos que para ayudar es necesario un vínculo saludable, que guarde la suficiente distancia emocional, para no estar tan lejos que no genere confianza, ni tan cerca que perdamos la objetividad y nos involucremos demasiado.

Recomendamos algunos consejos de lo que no debemos hacer al indagar con preguntas.

- **Preguntas estándar.** Es fácil acostumbrarnos a tener un repertorio mental de preguntas que nos gusta hacer o que en anteriores oportunidades nos han dado resultado. Pero, si bien en un inicio puede servirnos, es importante escuchar activamente para discernir qué pregunta podría servir al estudiante y no actuar mecánicamente como en un examen virtual.
- **Preguntas cerradas.** Hacer preguntas cuyas respuestas son *sí* o *no* pueden esconder manipulaciones de parte nuestra para llevar a la persona a donde nosotros queremos, con consejos encubiertos y según nuestros prejuicios.
- **Preguntas con consejo.** Cuando las personas están en una situación vulnerable o su personalidad requiere que nosotros seamos consejeros más que acompañantes, ser directivos en vez de ser horizontales, pueden servirnos las preguntas con consejos incorporados propio de la mentoría o la consejería. Pero si la persona tiene la suficiente autonomía, es conveniente que los consejos provengan principalmente de ella. Las preguntas que contienen consejos suenan algo así: *¿No deberías hacer tal cosa...?* O *¿Podrías hacer tal otra...?*
- **Preguntas con prejuicios.** Es obvio que mientras escuchamos la historia o el problema que nos cuentan, vamos confeccionando hipótesis, conjeturas e interpretaciones sobre lo que ha sucedido, junto con un juicio moral. Pero es importante tener en cuenta que son hipótesis que deben ser validadas con nuestro interlocutor y no verdades absolutas que generen prejuicios que luego no nos permitan llegar a la verdad. Las preguntas que contienen prejuicios nuestros suenan algo así: *¿Cómo se te ocurrió tomar esa decisión?* *¿En serio vas a desaprovechar esa oportunidad?*



Es importante escuchar activamente para ver qué pregunta podría servir más en cada momento. No pretendamos usar recetas.

*Sobre el arte de  
preguntar, es posible  
también tener  
preceptos sobre lo que  
no es conveniente. El  
principio supremo aquí  
será siempre el del  
servicio desinteresado a  
la persona.*

- **Respondernos nosotros mismos.** Muchas veces, cuando pensamos tener la respuesta desde nuestros prejuicios, interrumpimos con frecuencia a la persona sin dejarla terminar de hablar. Creemos que nosotros tenemos las palabras perfectas para expresar lo que la persona tiene en su mente y fácilmente ponemos palabras en su boca que no son suyas y que tergiversan lo que nos quiere decir impidiéndonos ver toda la verdad. Se requiere mucha humildad para dejar responder al estudiante y ser solo un facilitador que hace preguntas inquietantes para que Dios sea quien ilumine su vida. Cuando esto se agrava, ni siquiera le damos tiempo a la persona para responder, no soportamos el silencio mientras piensa y nos respondemos solos. Esto pasa mucho en las clases cuando hacemos preguntas y se demoran mucho en respondernos. No soportamos el silencio y nos vence el deseo de cumplir con los tiempos y seguir adelante.
- **Permitir la evasión a las preguntas.** Fácilmente, ante una pregunta que inquieta el corazón de la persona, el estudiante esquiva responderla hablando de otra cosa o yéndose por las ramas. Cuando percibimos esto, debemos interrumpir y volver a plantearle la pregunta, ayudándole a tomar consciencia de su evasión. Podemos preguntar, por ejemplo: *¿Cuál es tu propósito diciéndome esto? ¿En qué aporta esto que me cuentas a lo que te he preguntado? ¿Qué estás haciendo al contarme esto?*

A modo de conclusión, es importante tener la **humildad** para trascender las propias opiniones y prejuicios, para hacer preguntas que inquieten corazones, sabiendo que es el Maestro Interior y no nosotros quien ilumina, guía y forma la mente de nuestros estudiantes. No podemos quebrantar la libertad de alguien para que vea e interprete su historia y sus experiencias a nuestra manera, desde nuestros paradigmas, lenguaje simbólico y prejuicios. Por otro lado, es importante tener un **amor gratuito e incondicional** que trascienda mis necesidades de afecto y de reconocimiento, para que se mantenga una distancia suficiente que ofrezca la libertad emocional de recorrer su propio camino, resolver sus problemas y caminar sin que el maestro se convierta en una eterna muleta.





# ¿Cómo equilibrar las emociones?

## Gestionar asertivamente nuestro mundo emocional

*La inteligencia emocional no consiste en forzarme a siempre sentirme bien, sino en elegir libremente qué hago con eso que siento.*

*La Profesora Daniela siempre llega alegre a la clase, por más problemas que padezca. Sabe que su vida personal no puede afectar su labor profesional como maestra. Ella muchas veces se retrasa en el avance de los contenidos del curso por hacer digresiones abordando los problemas afectivos de sus estudiantes. Sabe que, más importante que los aprendizajes de la asignatura, es que sus alumnos se sientan bien emocionalmente. Sus dos estudiantes preferidos son Alfredito y Claudita, de quienes constantemente escucha sus problemas pues ellos se desahogan mucho con ella. En el aula contigua, la profesora Doris intenta poner orden, sin embargo, los niños son «terribles» y no obedecen límites. Ella es tan bondadosa que trata de comprenderlos con ternura y ser una madre y una amiga para ellos. Trata de «ganárselos por las buenas» soportando muchas malacrianzas, ante lo cual levanta la voz y se pone seria, pero ya ha perdido credibilidad. «Aún son niños», dice la maestra a la directora cuando ella le insiste que tiene que ser más enérgica y firme pues «le falta manejo del aula». Todos los años, a partir del tercer bimestre, Doris comienza a enfermarse continuamente de los bronquios*

*y se agrava su gastritis. Ella lo atribuye al clima, pero otra causa de ello podría ser el estrés que la mala conducta de los niños le genera. La otra sección de sexto de primaria tiene como tutor al profesor Augusto quien considera que un buen maestro debe guardar la debida distancia con sus alumnos y dedicarse a enseñar su asignatura. Critica a Daniela por sobreproteger a los estudiantes y a Doris por su falta de liderazgo ante la clase. Nunca menciona a sus alumnos alguna experiencia personal, tampoco indaga sobre la vida personal de ellos, pues considera que esa es función de sus padres y no del profesor.*

¿Con quién te sientes más identificado? Seguramente ya etiquetaste a algunos colegas tuyos... ¿Y tú? ¿Cuáles son las emociones que tiendes a reprimir? ¿Tener cólera está mal o es un pecado? ¿Es bueno expresar la tristeza ante los demás? ¿Puedo decidir qué emociones tener? ¿Alguna vez has somatizado las emociones afectando tu salud? ¿Qué le corregirías a cada uno de estos profesores?

*Las emociones no son buenas ni malas en sí; con todo, no regularlas podría llevarnos a cometer males, mientras que reprimirlas podría llegar a dañar nuestra salud.*

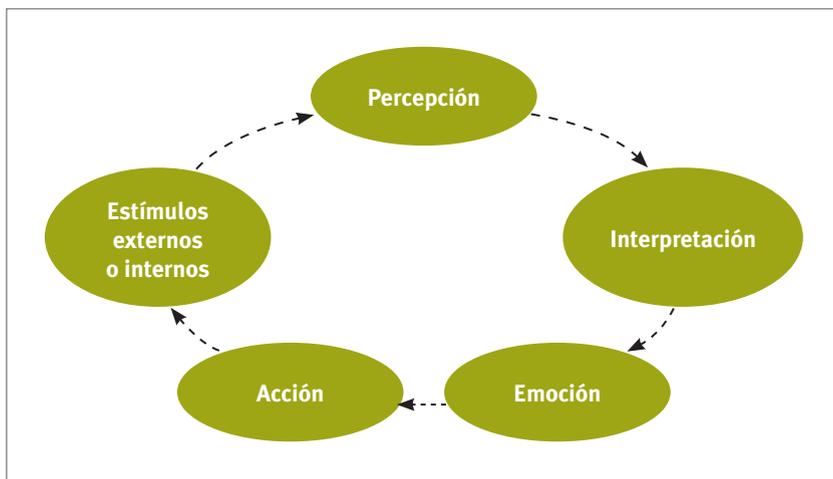
## NOCIONES BÁSICAS SOBRE LAS EMOCIONES

*Debemos buscar tener* «los mismos sentimientos que Cristo» (Flp 2, 5). En efecto, el Hijo de Dios «se anonadó» y se encarnó, es decir, siendo Dios como el Padre se abajó haciéndose un humilde hombre como nosotros, para enseñarnos con sus palabras y gestos y ayudarnos con su gracia a amar como Dios (Jn 13, 33); este «hacerse hombre» implica que se hizo igual a nosotros en todo menos en el pecado y, dado que nada de lo humano le fue extraño, también tuvo emociones.

Las emociones son reacciones psicofisiológicas que generan unas variaciones intensas y efímeras en nuestro estado de ánimo y que nos mueven a actuar ante el estímulo que las ha causado. Las emociones no son buenas ni malas en sí; con todo, no regularlas podría llevarnos a cometer males, mientras que reprimirlas podría llegar a dañar nuestra salud.

Percibimos muchos estímulos externos, propios de nuestro entorno social, como por ejemplo la sonrisa de un niño que nos despierta ternura o una injusticia que nos da cólera; también percibimos estímulos internos, propios de nuestra fisiología, como por ejemplo una gripe que nos desanima o un dolor de cabeza que hace que nos sintamos incómodos y

que todo alrededor nos desagrade. Todo lo que percibimos implica una interpretación (cognición) de los acontecimientos. Esta interpretación puede estar influenciada, con mayor o menor grado de objetividad, por las experiencias previas que hemos tenido (historia personal) y genera una emoción como puede ser tristeza, nostalgia o alegría. La e-moción, como su nombre lo indica, nos mueve o motiva internamente a la acción en la realidad. Algunos modos de actuar se vuelven habituales en nuestra conducta, por lo que hablamos de un estilo o rasgo de personalidad.



Pues bien, a partir de la percepción de un estímulo (interno o externo) se genera una idea (fruto de una interpretación) que, a su vez, genera una emoción que, finalmente, genera una conducta (acción). Salvando las distancias, podríamos realizar un paralelismo analógico entre la secuencia de tres producciones revisada, a saber, idea, emoción y conducta, y las tres virtudes teologales fe, esperanza y caridad, entendidas también en secuencia, de la siguiente manera: así como la idea es causa de la emoción, la fe (creer que Dios nos ama) es fundamento de la esperanza (de que Jesús nos salva del pecado y de la muerte haciéndonos felices); y así como la emoción es causa de una conducta, la esperanza nos mueve a amar al prójimo y obrar bien con él en cuanto ya no necesitamos vivir preocupados por nosotros mismos (egoísmo).

Hay que distinguir las emociones, que son reacciones intensas y efímeras, de los estados de ánimo (sentimientos), que son profundos

y perduran mucho más en el tiempo. Las emociones son como las olas del mar: hacen mucho ruido, pero son superficiales y duran poco. En cambio, los estados de ánimo pasan desapercibidos, pero son profundos y perdurables. Estos estados de ánimo pueden modificarse paulatinamente y con paciencia.

Todas las emociones tienen una razón de ser. Existen emociones básicas y emociones complejas, siendo estas últimas mezclas de las primeras. Las emociones básicas (Hoshi, 2016) son:

EMOCIÓN	DA CUENTA DE	BALANCE	EXCESO	DÉFICIT
Tristeza	Pérdida pasada	Aquello que nos importa (añoranza)	«Depresión»	Indolencia
Miedo	Pérdida futura	Prudencia, valentía	Cobardía	Temeridad, imprudencia
Cólera / Rabia	Injusticia y/o daño	Defensa de la dignidad y justicia	Prepotencia	Impotencia, desamparo
Alegría	Ganancia	Celebración, descanso, abundancia	Derroche, autocomplacencia	Ingratitud
Afecto / Ternura	Lo que merece ser cuidado	Cuidar, proteger	Sacrificio	Negligencia, abandono
Agrado / Erotismo	Disfrute de la vida	Goce, disfrute	Simbiosis	Desconexión, desagrado

- **Tristeza.** Es la emoción que sentimos ante la pérdida de algo, de alguien o de una expectativa frustrada y que nos causa dolor anímico. La tristeza nos permite pedir ayuda para que los demás se preocupen por nosotros cuando necesitamos apoyo emocional. La forma habitual de expresar la tristeza es el llanto. El equilibrio de la tristeza es la añoranza de algo o de alguien que era valioso para nosotros, pero que hemos perdido. El exceso de tristeza nos lleva a la depresión (también existe la depresión por causas fisiológicas y que requiere tratamiento psiquiátrico) y su déficit nos lleva a la indolencia (no conmovernos con nada).
- **Miedo.** A diferencia de la tristeza que mira al pasado, el miedo es la emoción que sentimos ante una posible pérdida futura. Su balance es la valentía prudente, que no es la ausencia de miedo, sino la capacidad de trascender el miedo. El exceso de miedo es la-

cobardía que nos paraliza y nos impide actuar movidos por la fe (confianza en Dios), y su déficit es la temeridad que nos lleva a la imprudencia.

- **Cólera.** Es la indignación que sentimos cuando percibimos una injusticia contra nosotros o contra alguien por quien sentimos afecto. Hay que distinguir la cólera o rabia de la ira, pues esta última es un pecado que implica agredir a alguien con rencor, buscando su daño. Si bien Jesús no tuvo pecado, se encolerizó e indignó ante la injusticia, en forma de corrupción, cuando botó a los vendedores del templo (cf. Mc 11, 15-18), y ante la hipocresía de los fariseos y los saduceos que le pedían un signo (cf. Mt 16, 1-4). Muchas personas terminan creyendo que la cólera es un pecado que debe reprimirse, lo que es contraproducente. El exceso de cólera se convierte en la prepotencia que nos conduce a la venganza, y su déficit nos lleva a sentir impotencia y desamparo ante una agresión injusta.
- **Alegría.** Es el gozo que tenemos al sentirnos agradecidos al recibir una ganancia; si esta última es mayor que nuestro merecimiento, entonces la alegría es más grande. Esto nos lleva a asombrarnos de las maravillas que acontecen en el misterio de nuestra vida, a celebrar y descansar por la abundancia que nos llena de vitalidad. El exceso nos lleva a la autocomplacencia de querer disfrutarlo todo desmedidamente, y su déficit nos lleva a la ingratitud de creer que lo merecemos todo o que tienen que darnos cosas para compensar la vida injusta que nos ha tocado.
- **Afecto.** Es la ternura que nos mueve a cuidar y proteger a alguien que apreciamos. Es importante distinguir el afecto del amor cristiano. El afecto, como toda emoción, no es buena ni mala en sí. Sólo sentimos afecto por las personas afines y que apreciamos, pero no por nuestros enemigos, por quienes sentimos aversión. Hay que recordar que no controlamos qué emociones tener, sino que elegimos qué hacer con ellas. El amor puede estar acompañado de sentimientos de afecto, pero es principalmente una decisión de la voluntad por lo cual podemos elegir amar a los enemigos, desear su bien y tratarlos bien a pesar de no sentir afecto por ellos. Cuando uno tiene mucho cariño por alguien, se conmueve al punto de sacrificarse

*No podemos controlar qué emociones tener, pero podemos elegir qué hacer con ellas cuando las tenemos.*

por la persona querida; en cambio, cuando se tiene poco cariño, puede caer en negligencia o abandono.

- **Agrado.** Es la emoción que sentimos al disfrutar la vida que nos llena de gozo y genera atracción hacia otra persona, algo que nos gusta hacer o un objeto que nos agrada. El exceso nos puede llevar a una simbiosis de nosotros con la persona u objeto que nos atrae y su déficit nos desconecta y/o desagrada.

Los estados de ánimo son más profundos y perdurables. Muchas veces he conocido profesores que pueden estar alegres y reírse un momento, pero que usualmente viven resentidos con la vida, disconformes con todo, así como otros que son entusiastas y optimistas incluso en los momentos de mayor adversidad. Han interpretado tantas experiencias de manera positiva (aceptándolas) en vez de oponerse a ellas que las alegrías y vicisitudes diarias no afectan tanto su usual estado anímico. Los estados de ánimo pueden ser (Hoshi, 2016):

- **Resentimiento.** Se produce cuando nos oponemos a una situación o persona que juzgamos que nos ha dañado en el pasado y, al no aceptar la situación, no perdonamos, sino que quedamos estancados en el pasado doloroso. Las personas resentidas tienden a vivir a la defensiva, bajo el supuesto de que les quieren quitar algo que les pertenece o protegerse de las arbitrariedades. En el fondo consideran que la vida ha sido injusta con ellos y que siempre merecen más. Les cuesta mucho alegrarse por la felicidad de los demás y tienden a compararse con los que juzgan que tienen más que él.
- **Resignación.** Se genera cuando no aceptamos el futuro que vemos venir para nosotros o para las personas que amamos, pero nos conformamos. Resignarse implica perder la esperanza, bajar nuestras expectativas, renunciar a nuestros sueños y muchas veces también a nuestros ideales, y eso duele, frustra, deprime. Muchos docentes viven resignados porque nunca tuvieron vocación de maestros y siempre quisieron estudiar otra cosa, pero consideran que no tuvieron la oportunidad y se conformaron con la pedagogía. Otros docentes soñaron con tener su propia escuela o enseñar en un colegio prestigioso y se tuvieron que conformar con estar en un lugar donde no se sienten cómodos. La resignación nos quita energía y nos hace

vivir apesadumbrados.

- **Paz.** Es la aceptación de una situación del pasado. Solos podemos decir que recordamos experiencias pasadas injustas o tristes con paz cuando hemos encontrado el sentido de nuestra historia iluminada por la fe, cuando hemos cumplido nuestra misión trascendente en la vida haciendo la voluntad de Dios, cuando hemos perdonado y visto los hechos a la luz de la providencia de Dios y estamos agradecidos con Él por la vida. Muchos profesores, a pesar del poco reconocimiento social de la carrera docente en nuestros países, la baja remuneración y el alto estrés que implica la labor educativa, están contentos, sienten paz y gratitud y volverían a escoger ser maestros.
- **Entusiasmo.** Se produce cuando aceptamos una posibilidad futura con alegría. Los sueños e ideales generan entusiasmo y aumentan nuestras expectativas para construir un mundo mejor. Es muy importante que un maestro no deje de soñar ni se desanime ante las frustraciones de la vida. El entusiasmo es lo que más nos previene del *burnout* y del malestar del profesorado en general.

JUICIOS DE	FACTICIDAD (PASADO)	POSIBILIDAD (FUTURO)
Oposición	Resentimiento	Resignación
Aceptación	Paz	Entusiasmo

## EQUILIBRANDO LAS EMOCIONES

*La idiosincrasia cultural* influye en las emociones. Los latinoamericanos tendemos a reprimir la cólera, los asiáticos tienden poco a expresar el afecto a través del contacto físico y los estadounidenses tienden a reprimir la tristeza y en general el sufrimiento. Todos los seres humanos tenemos las mismas emociones y las expresamos de distintos modos.

No podemos controlar directamente las emociones. Nadie puede decidir si estar triste o alegre en tal o cual momento. Tampoco puedo elegir cuánto me afecta un conflicto con una persona o cuánta cólera me dé una injusticia. Lo que sí puedo elegir es qué hacer con las emociones para regularlas, o sea, canalizarlas para actuar adecuadamente. Podemos gestionar nuestras emociones desde la interpretación (cogni-



Se trata de encontrar el sentido de nuestra historia iluminada por la fe, y de cumplir nuestra misión trascendente en la vida.

*Es importante enseñarles a expresar cómo se sienten y brindarles el suficiente vocabulario emocional para que puedan verbalizar sus sentimientos como parte del proceso de autorregulación.*

ción) que hacemos de la realidad o desde la corporalidad que las aloja al realizar las acciones (conducta). Por ejemplo: un estudiante que está muy estresado por un examen que dará al día siguiente puede bajar el nivel de ansiedad pensando que, si desaprueba, tendría otras dos oportunidades para aprobar (cognición) o utilizando técnicas de respiración y ejercicio físico para disminuir el estrés (corporalidad); en cambio, lo que sería contraproducente es que el estudiante comenzase a repetirse mentalmente varias veces frases como *No debo estresarme*.

Cuántas veces nos encontramos con niños, jóvenes y hasta adultos que no se permiten ciertas emociones porque sus padres u otros profesores las han reprimido en ellos. Sirvan algunos ejemplos: jóvenes que cuando están tristes, en vez de llorar, sonríen con pena; adolescentes que, cuando tienen cólera, «lloran de impotencia» en vez de expresar su rabia; profesoras como Doris que no expresan adecuadamente su cólera y se dejan pisotear por estudiantes malcriados sin saber ejercer su autoridad.

Con frecuencia los alumnos no tienen el vocabulario emocional suficiente para poder expresar sus emociones con la suficiente precisión y claridad. Nos dicen que se sienten mal pero no saben especificar si están rabiosos o tristes, indignados o incómodos. Es importante enseñarles a expresar cómo se sienten y brindarles el suficiente vocabulario emocional para que puedan verbalizar sus sentimientos como parte del proceso de autorregulación.

Para equilibrar nuestras emociones proponemos cambiar de mentalidad, asumiendo otras ideas que las transformen, o también trabajarlas desde nuestra corporalidad. En ambos casos debemos tener en cuenta lo siguiente:

- **La cólera** nos sirve para defender nuestra dignidad y derechos. Se necesita tener un poco de indignación para corregir a una persona, protestar, tomar la decisión de poner una sanción a un estudiante o ponerles límites con firmeza. Si tenemos exceso de cólera y necesitamos disminuirla, podría ayudarnos respirar profundamente, tomar consciencia de los músculos que están tensos y soltarlos, hacer deporte, esperar 45 minutos antes de enfrentar a la persona, preguntarnos qué personas que amamos podríamos afectar, escuchar

música relajante y que exprese ternura, etc. Si tenemos un déficit de cólera, podríamos respirar de modo corto y deprisa, escuchar rock, hablar rápido y tajante, etc.

- **La tristeza** nos es útil para pedir ayuda y procesar las pérdidas. Se necesita expresar la tristeza para que otras personas nos consuelen y nos protejan en los momentos de adversidad. Si estamos tristes, nos podría ayudar recordar momentos por los cuales estamos agradecidos, reflexionar sobre lo que podemos aprender de la situación que nos ha entristecido y lo bueno que podemos sacar de todo ello, escuchar música alegre, contar lo sucedido con personas de confianza en vez de aislarnos, respirar profundamente, etc. Si sentimos indolencia ante alguna situación o persona que debería conmovernos, es necesario entrar en contacto con la persona expresándole nuestro afecto.
- **La alegría** es generada por la gratitud ante la sobreabundancia en la vida. El exceso nos puede conducir al derroche propio de no valorar lo que se tiene, cayendo en la superficialidad en vez de abrirnos a la generosidad para con las personas menos favorecidas. El déficit de gratitud nos puede llevar a la ingratitud de hacernos creer que lo merecemos todo, o de sentirnos autosuficientes, o de nunca estar satisfechos con nada y de buscar complacerse sin pensar en los demás. Ante ello, podría ayudarnos los siguientes ejercicios: revisar todas las cosas por las cuales podemos estar agradecidos en nuestra vida; aprender a valorar los pequeños detalles cotidianos; recuperar nuestra capacidad de asombro y contemplar las maravillas que Dios hace con y por nosotros; dejar de compararnos con los que «consideramos» que tienen mejor suerte; escuchar música alegre; flexibilizar nuestras rutinas; aprender a reírse de sí mismo; jugar y hacer bromas; finalmente, aprender a mirar el futuro con entusiasmo.
- **El miedo** en exceso nos puede paralizar ante una amenaza e incluso hacernos evadir nuestra responsabilidad o impedir que obedezcamos la voluntad de Dios. Cuando tenemos exceso de miedo, es necesario acrecentar nuestra confianza en Dios (fe), reflexionar sobre el propósito que nos mueve a actuar a pesar del miedo, escu-

char rock, respiraciones cortas y rápidas y todo lo que implique aumentar nuestra cólera. Si, por el contrario, somos muy temerarios e imprudentes, es necesario pensar en las personas que amamos y que podríamos afectar, y caminar despacio.

- **El agrado** en exceso nos puede llevar sea a una simbiosis con la persona con que sentimos afinidad, alienando así nuestra propia personalidad, sea a una adicción, apego u obsesión respecto del objeto que deseamos. En ambos casos, una desarrollada libertad de espíritu en nosotros puede preservarnos de perder nuestra propia identidad. Sin embargo, el otro extremo está en no saber disfrutar de la vida a causa del exceso de trabajo, un «deber ser» demasiado rígido y demandante que hace sentirnos culpables cuando reprimimos el placer. Todos, incluyendo a los maestros, necesitamos tiempos para disfrutar y descansar; con todo, con frecuencia no nos lo permitimos, pues creemos que siempre debemos estar para nuestros estudiantes, quienes a veces son muy demandantes.
- **El afecto** nos sirve para proteger y cuidar a las personas que amamos generando un espacio de confianza. Sin embargo, el exceso de ternura nos puede hacer perder objetividad y autonomía, generando una dependencia emocional que no nos permite ayudar a la persona. ¿Qué es más importante: hacerles sentirse bien o hacerles bien? Cuando formamos a nuestros estudiantes debemos tener claro que buscamos hacerles bien a pesar de que no siempre les hagamos sentirse bien. Cuando corregimos a un alumno, le ponemos límites y lo retamos a ser mejores, buscamos hacerles bien sin sentirse bien a corto plazo. Cuando los consentimos, los sobreprotegemos y somos permisivos con ellos, hacemos que se sientan bien sin hacerles bien. Por otro lado, el déficit de afecto nos puede hacer caer en negligencia al cuidar poco y emocionalmente y estar distantes de nuestros estudiantes. Si esto nos sucede, es necesario expresar nuestro afecto con gestos, palabras de aprecio y un tono de voz adecuado.

*Los maestros debemos tener claro que, al formar a los estudiantes, buscamos hacerles bien a pesar de que no siempre les hagamos sentirse bien.*

## CONOCERSE, ACEPTARSE Y SUPERARSE PARA TRASCENDER

*En la mitología nórdica*, los dragones cuidaban el oro de los avaros enanos, almacenándolo en cuevas, como observamos en la película *El*

*Señor de los anillos.* Las leyendas sobre dragones daban mucho miedo a las poblaciones, por lo que en los mapas antiguos los dibujaban al lado de otros monstruos en altamar para que los marineros no se atreviesen a navegar lejos de la orilla del mar. Si quieres dejar de «orillar» tu vida y entrar en la cueva de tu interioridad, tienes que saber que encontrarás «dragones» que deberás enfrentar y que simbolizan nuestros miedos más profundos, las partes de nuestra historia que nos avergüenzan, los sufrimientos y «cruces» de nuestra vida. Pero cuando ya fuimos capaces de entrar en nuestro interior y enfrentar el sufrimiento y la muerte, entonces trascenderás y encontrarás el tesoro más grande de tu vida.

Para balancear nuestras emociones y estados anímicos hay que conocernos, aceptarnos y superarnos, trascendiendo nuestras propias necesidades materiales y socioemocionales, para encontrarnos con el amor gratuito de Dios que nos sana, transforma y equilibra. A continuación, profundizaremos en estos tres pasos que están directamente relacionados a los tres niveles de preguntas que propusimos en el capítulo anterior sobre cómo indagar las experiencias:

- **Conocerse.** Es la capacidad de tomar consciencia de lo que sucede en nuestro interior. Reflexionar y reconocer cómo nos sentimos es fundamental para tener una vida emocional saludable, pues la existencia humana no consiste en solo vivir mecánicamente gobernados por impulsos inconscientes y comportamientos automáticos. Como dice San Juan en su evangelio, «la verdad os hará libres» (Jn 8, 32), pues reconocer quiénes somos nos da la posibilidad de tomar consciencia de nuestras emociones e impulsos, para así elegir con libertad qué hacer con ambos. Para ser lo más objetivos posibles, es necesario practicar una sana distancia respecto de nuestras emociones, acrecentando nuestra capacidad de reflexión. Como ya hemos mencionado, es indispensable tener un amplio vocabulario emocional que facilite nuestro autoanálisis y comprensión de nuestro propio mundo interior.
- **Aceptarse.** El segundo paso consiste en aceptar nuestras emociones sin culparnos de ellas. Las emociones en sí no son buenas ni malas, o sea, no tienen una connotación moral inmediata, a diferencia de algunos actos que realizamos. Sin embargo, muchas

*Al CONOCER cómo nos  
sentimos y ACEPTAR  
nuestras emociones,  
podemos SUPERARNos  
actuando con libertad  
y asertividad,  
para finalmente,  
TRASCENDER,  
autorregulando  
impulsos y emociones,  
subordinando la  
gratificación inmediata  
a un propósito  
trascendente.*

veces juzgamos sin mayor sustento nuestros sentimientos, considerando que debemos sentirnos de una u otra manera, con la consecuente represión de nuestras emociones. Cuando nos juzgamos así, dejamos de comprendernos y, por tanto, nos convertimos en esclavos de ellas, atrapados en un círculo vicioso que las acrecienta por la culpa mal generada.

- **Superarse.** Por último, debemos autorregular nuestros impulsos y emociones subordinando la gratificación inmediata a un propósito trascendente. No se trata de implotar, como ocurre con muchas personas que reprimen sus emociones y terminan somatizando, y tampoco de explotar causando daño a los demás. Como menciona Daniel Goleman, «Quienes implotan generalmente no pueden realizar acciones que les permitan mejorar su situación. Tal vez no den indicios externos de secuestro emocional, pero interiormente sufren las mismas consecuencias: dolores de cabeza, nerviosismo, consumo de tabaco y alcohol, insomnio y permanente autocrítica. Y los peligros para su salud son similares a los de quienes explotan, por lo cual deben aprender a manejar las reacciones que les provoca la angustia» (Goleman, 1996: 87). Al reconocer cómo nos sentimos y aceptar nuestras emociones, podemos superarnos actuando con libertad y asertividad.

**Trascender** nuestras emociones por propósitos más elevados implica una espiritualidad sólida y madura que nos abre a la acción de la gracia de Dios en nosotros que nos va transformando para tener los mismos sentimientos de Cristo. Para aceptar nuestras emociones es indispensable indagar en nuestra historia personal, revisar nuestras experiencias pasadas, reinterpretar estos hechos a la luz de la fe, perdonarnos y aceptarnos tal y como somos; así nuestro pasado dejará de gatillar emociones de manera desproporcionada en nuestro presente.

«Ser maestro es una gran responsabilidad y un trabajo serio que solo una persona madura y equilibrada puede realizar» (Francisco, 2015) gestionando sus emociones asertivamente en vez de dejarse arrastrar por ellas.





# ¿Cómo comunicarse asertivamente?

## Aprender a escuchar y a expresarse con empatía

*Nuestro peor problema de comunicación es que no escuchamos para entender, sino para contestar.*  
Anónimo

*Miguel enseña Matemáticas en secundaria. Conoce muy bien su materia, pero siempre en su retroalimentación le dicen que tiene que tener mejor «manejo de aula». A decir verdad, le cuesta mucho hacerse respetar por los estudiantes. Siempre se ha preguntado cómo hacen los demás profesores y por qué solo con él los estudiantes se comportan mal. Cree que se debe a que muchas veces le ha tocado enseñar a grados más difíciles y en las últimas horas de la jornada escolar.*

*Manuela es muy empática y se preocupa mucho por cada uno de sus tutorados. Pero la semana pasada no supo qué hacer pues su novio terminó con ella, y estaba tan triste que los estudiantes la percibieron así y le preguntaron sobre su situación sentimental, ante lo cual ella se desbordó y les contó lo sucedido. Esto preocupó sobremanera a algunos estudiantes, quienes lo comentaron a sus padres y estos al director. Hubo desde los que se solidarizaban con ella, hasta los que consideraban impropio de una maestra el hecho de contar su vida personal a sus alumnos. Uno*

de los estudiantes logró dar por las redes sociales con el exnovio y lo amenazó.

Enrique es un experimentado profesor de Ciencias. Sin embargo, no genera vínculo con sus estudiantes y usualmente expresa su malestar con sus colegas de mala manera. Siempre se justifica diciendo que es su forma de ser y que lo importante es que enseñe bien su materia y que en su contrato no dice que tenga la obligación de sonreír a todos. A pesar de pensar así, ha intentado muchas veces corregirse, pero tantos intentos sin logro alguno han terminado por frustrarlo.

*Es imposible aprender y enseñar sin practicar una comunicación empática y asertiva que genere eficazmente un vínculo de confianza entre maestros y estudiantes.*

¿Consideras que el principal problema de tu escuela es la mala comunicación? ¿Consideras que eres asertivo cuando expresas tus emociones e ideas a tus estudiantes? ¿Escuchas activamente a los estudiantes de modo que ellos se sientan escuchados y acogidos? ¿Sabes leer los gestos corporales de los estudiantes?

Muchas veces las facultades de pedagogía no brindan formación en expresión corporal y comunicación asertiva. En general hay muchas habilidades fundamentales o habilidades blandas que se dan por supuestas en los profesores pero que nadie ha ayudado a desarrollar formal y gradualmente. Y este aspecto es tan importante cuanto verdadero es que es imposible aprender y enseñar sin la práctica de una comunicación empática que genere eficazmente un vínculo de confianza.

Hay que distinguir entre *oír* y *escuchar*. *Oír* hace referencia al sentido a través del cual percibimos la vibración del aire con relación a las cosas. En cambio, *escuchar* es prestar atención disponiendo todos nuestros sentidos, incluso percibiendo nuestro cuerpo y emociones y las contratransferencias que pueda estar causando en nosotros la otra persona, para salir al encuentro del otro como un ser digno de ser escuchado.

Dialogar implica un vínculo afectivo que en su grado más elevado llamamos amor. Por eso Dios se comunica por amor. Dialogar es encontrarse entre personas, con sus valores, ideas, emociones, deseos y gestos. La comunicación asertiva no solo consiste en ser cariñoso y despertar confianza, sino que también implica muchas veces

ser exigente y expresar firmeza. Todo dependerá de lo que necesitamos comunicar para el bien de los estudiantes.

La comunicación asertiva requiere la coherencia entre lo que uno piensa, siente, hace y dice verbal y no verbalmente, tanto de parte del emisor como del receptor. El problema es que muchas veces decimos verbalmente algo, pero expresamos otra cosa a través de nuestro tono de voz, gestos y expresión corporal, y además tenemos una confusión de ideas y emociones de lo que queremos realmente comunicar. Por ejemplo, cuántas veces nos encontramos con una profesora que quiere hacerse respetar en el aula pero que su tono de voz y posición corporal no expresan firmeza; o, al contrario, un profesor que quiere generar confianza con un estudiante en una entrevista personal, pero sus gestos, tono de voz y respiración expresan prisa y nerviosismo. Un maestro debe ser experto en comunicación asertiva.

## AMENAZAS A LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

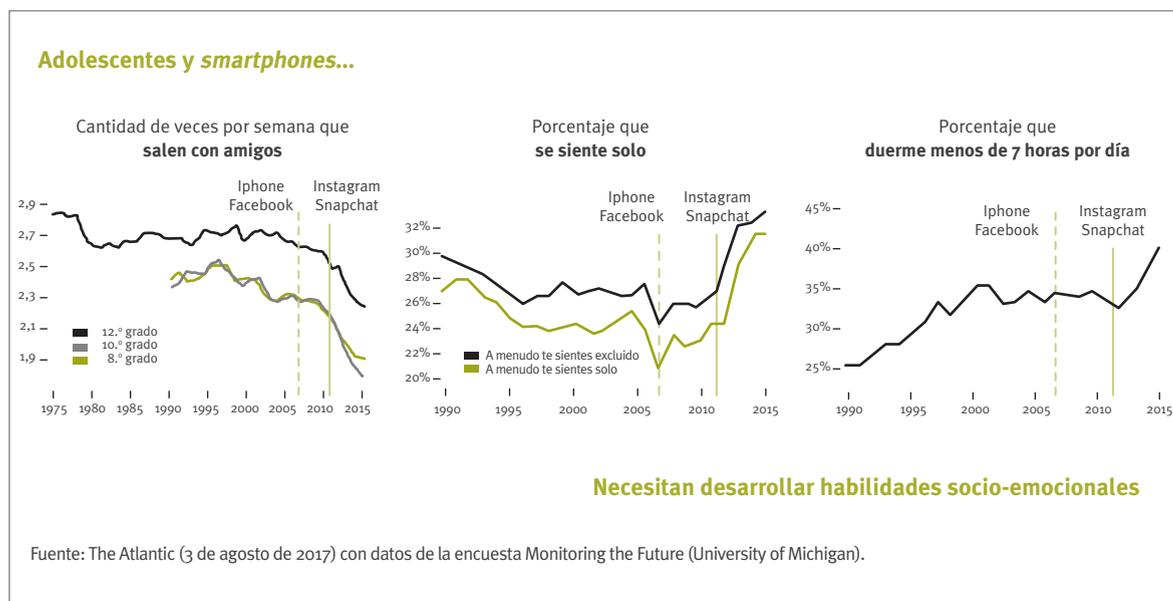
*Entre lo que pienso,  
lo que quiero decir,  
lo que creo decir,  
lo que digo,  
lo que quieres oír,  
lo que oyes,  
lo que crees entender,  
lo que quieres entender,  
lo que entiendes,  
existen nueve posibilidades de no entenderse.*

Anónimo

*La comunicación es muy delicada.* Es muy complicado gestionar la información que se comunica a los padres de familia sin que se distorsione y preste a equívocos, afrontar las murmuraciones entre los profesores evitando peleas innecesarias, gestionar las emociones y sensibilidad de los estudiantes ante una situación conflictiva, li-

diar con los prejuicios y sospechas de diversas personas. Salir ileso de todas estas situaciones es imposible, pero debemos aprovechar cada crisis comunicacional como una oportunidad de aprendizaje para toda la comunidad educativa.

Hoy en día, paradójicamente, teniendo más medios de comunicación, nos comunicamos peor. La cantidad de dispositivos electrónicos y la contaminación visual y auditiva que quieren llamar nuestra atención en un mundo cada vez más acelerado y con exceso de estímulos sensoriales externos dificultan el encuentro entre personas en toda su plenitud. El resultado de todo ello es que mientras se incrementa el uso de dispositivos electrónicos y el uso de las redes sociales, las personas se experimentan cada vez más solas y despersonalizadas, como podemos ver en el siguiente gráfico citado por el informe del CAF (Banco de Desarrollo de América Latina, 2016).



Además de estos factores externos que dificultan la comunicación asertiva, también existen factores internos, es decir, propios de la subjetividad de las personas, que impiden una buena comunicación. Entre estos factores, los más comunes entre los docentes son:

**Códigos diferentes.** En la comunidad educativa tenemos códigos diversos pues los términos tienen una connotación cultural diferente para distintos interlocutores. Estos pueden ser:

- Por tener miembros de diversas culturas e idiomas en la comunidad educativa. Por ejemplo, los latinoamericanos podemos tener expresiones como *Parece un Nazi* que podrían ofender profundamente a un alemán por la connotación que tiene y por lo que ha vivido su pueblo a causa del nazismo.
- Por tener miembros de diversas generaciones y que participan en diversas subculturas. Los estudiantes han vivido experiencias diferentes y tienen sus propios códigos, distintos de los de los adultos. Muchos profesores tendemos, en clase, a poner ejemplos de películas y canciones que no son significativas para los estudiantes.
- Los alumnos están más familiarizados con los códigos de comunicación icónica virtual en las redes sociales, mientras que los adultos no terminan de comprender la connotación de estos códigos.

**Paradigmas rígidos.** Hay personas en nuestra escuela que tienen pensamientos rígidos, producto de sus inseguridades, y que, por tanto, no están dispuestos a escuchar a quienes piensan distinto, sino que solo los oyen para refutar sus ideas.

**Prejuicios.** Todos asimilamos la nueva información a partir de nuestros conocimientos previos, pero cuando estos no tienen fundamento, sino que son subjetivos, nos puede llevar a crasos errores. Debemos constantemente cuestionar nuestros supuestos teniendo la suficiente apertura para escuchar activamente lo novedoso.

**Miedo a los conflictos.** En un ambiente contenedor que tiende a la sobreprotección, como son las escuelas latinoamericanas, fácilmente evadimos los conflictos o damos rodeos para decir muy «delicadamente» lo que teníamos que comunicar, de modo que nadie se dé por aludido ni inspiremos a cambiar a la otra persona. Así, muchas correcciones y retroalimentaciones son infructuosas porque no somos coherentes entre la gravedad de lo que queremos comunicar verbalmente y el tono de voz suave que lo acompaña. Peor aun cuando hui-

mos del conflicto y murmuramos con quienes piensan como nosotros o podemos convencer fácilmente.

**Miedo a la desaprobación.** En las reuniones y trabajo cooperativo, es importante motivar a que participen todos en un ambiente contenedor que genere un clima de confianza, para que todos expresen con libertad sus opiniones. Porque, lo que sucede con frecuencia es que se dice lo que el director o quien tiene la autoridad espera escuchar y no toda la verdad. Por ello, es importante valorar a los maestros y estudiantes que no dicen lo «políticamente correcto», sino que se atreven a decir las cosas con un propósito trascendente a pesar del riesgo que implica contradecir a la autoridad.

**Agresividad pasiva.** ¿Alguna vez has visto a un profesor furioso, con dolor o rabia, y que, en vez de expresar su malestar, castiga a los demás con su silencio e indiferencia? La inmadurez de algunas personas hace que estas jueguen a chantajear emocionalmente a los demás, haciéndoles la «ley del hielo» o marginando de la conversación a quienes buscan agredir. Incluso a veces se maquillan con la apariencia de «todo está bien» para así evitar hablar de una situación desagradable.

**Adivinación.** Nuestra subjetividad nos traiciona continuamente, haciéndonos creer que conocemos las intenciones de las personas que nos rodean y que, por ende, ellos también deben saber cómo nos sentimos y deben socorrernos sin que nosotros pidamos ayuda expresamente. Adivinando las intenciones, vamos alimentando nuestros prejuicios hasta crear muros entre las personas, pues alguien mal intencionado, nos genera tal nivel de desconfianza que arruina toda posible conversación, pues no hay promesa ni evidencia que valga.

**Escucha selectiva.** Cuántas veces nos encontramos con miembros de nuestra comunidad educativa que solo escuchan lo que quieren escuchar, es decir, que solo buscan reafirmar lo que ya piensan. Incluso cuando leen la Biblia, retienen únicamente lo que confirma su posición o lo que desean hacer, desechando o minimizando lo que no les conviene.

**Segregación.** Los grupos humanos tendemos a marginar a algunas personas con las que no tenemos empatía o guardamos resentimi-

miento. Así, terminamos desconfiando del mensaje por el mensajero. Dice un antiguo refrán: *Si no tienes un buen amigo que te diga tus defectos, consíguete un enemigo que lo haga*. No siempre la verdad que necesitamos escuchar viene de las personas más cercanas a nosotros o de quienes empatizan más con nosotros.

**Desahogo sin propósito de enmienda.** ¿Te has encontrado con padres o profesores que solo te buscan para desahogarse victimizándose, pero sin buscar un consejo o un cambio de situación? Probablemente la situación se convierta en un círculo vicioso en el cual con cierta periodicidad te busquen para despotricar de los demás y contarte sus penas, pero rehusando y poniendo excusas para enfrentar la raíz del problema y hacerse cargo de su vida para ya no necesitar más «desahogos».

**Obsesión con la meta.** Cuando el equipo de profesores está obsesionado con una meta que debe lograr y trabaja bajo presión, está tan focalizado en el objetivo que tiene delante que se olvida de mirar a los lados, o sea, fácilmente se olvida de escuchar a las personas y expresarse asertivamente, lo que desgasta mucho las interrelaciones del equipo, así tenga éxito.

## LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

*La mayor parte de la comunicación humana* es no verbal. Por tanto, si no sabemos «escuchar» con todos nuestros sentidos y salir al encuentro de la persona, nos perdemos mucha información y no llegaremos a conocer lo suficiente a nuestros estudiantes. Los niños pequeños usualmente pueden fantasear, pero no mienten, porque mentir implica un nivel de abstracción que aún no tienen. Los adolescentes y adultos nos pueden mentir verbalmente, mas no a través de la comunicación no verbal, a no ser que estén entrenados por algún Servicio de Inteligencia.

Profundizar en este tema implicaría escribir un libro completo. Sin embargo, queremos llamar la atención del lector para abrir un horizonte nuevo de aprendizajes. Cuando hablamos de comunicación no verbal nos referimos sustancialmente a cuatro elementos (Goldvarg, 2015):

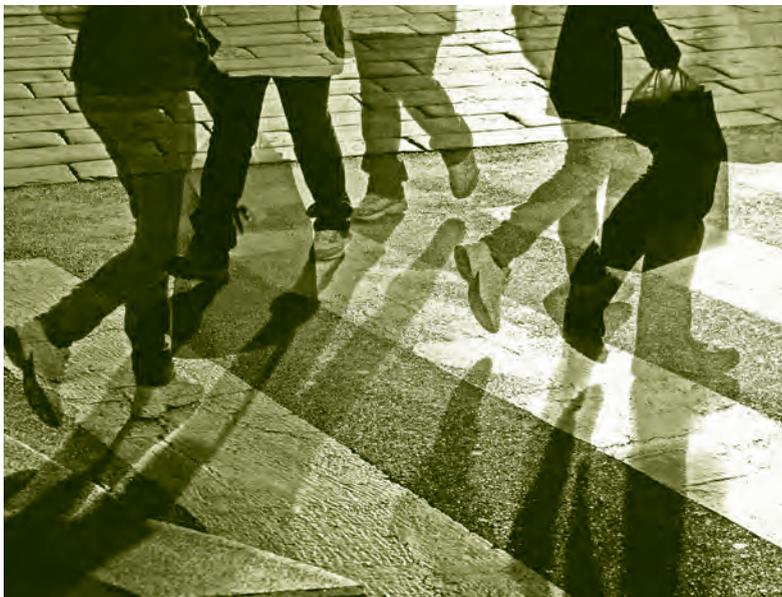
*Si no sabemos «escuchar» con todos nuestros sentidos y salir al encuentro de la persona, nos perdemos mucha información y no llegaremos a conocer lo suficiente a nuestros estudiantes.*

*Para conocer a nuestros  
estudiantes, debemos  
estar atentos a cómo  
se comunican sin  
palabras, a través de  
su ritmo de respiración,  
sus gestos, su posición  
corporal y su tono  
de voz.*

- **Ritmo.** La frecuencia respiratoria de una persona nos dice mucho sobre ella. Podemos entender que está ansiosa y a la defensiva porque observamos que su respiración es corta y rápida, o que está tranquila y calmada porque su respiración es profunda y lenta. Cuando reímos y damos una carcajada, nuestra respiración es primero una bocanada de aire y luego muchas breves entrecortadas como un serrucho; pero, cuando lloramos, es exactamente lo contrario. Todo ello no es casualidad. Es más, si escuchamos con todo nuestro ser a una persona, después de un tiempo notaremos que nos hemos mimetizado con su forma de respirar y posición corporal. Además de la forma de respirar, también podemos notar su ritmo en la forma de caminar y el tipo de música que escucha, la cual puede influir sustancialmente en sus emociones. Inconscientemente, con el modo de respirar le estamos dando mensajes a nuestro cerebro para liberar distintas toxinas y preparar nuestras emociones para la defensa o el descanso, y ello influirá en nuestras ideas y actitud ante las diversas situaciones. Por ejemplo, si respiramos rápido y con poca profundidad, después de unos minutos tenderemos a molestarnos y estaremos agresivos, pues nuestro cerebro habrá comprendido que tiene que defenderse o atacar, lo que nos estresará más, tendremos la digestión más lenta, menos capacidad de retener información y menos dispuestos a enseñar y aprender, pues habremos enviado la sangre a nuestras extremidades. Por eso, es importante tomar nuestras precauciones y no llegar corriendo a dar la clase.
- **Gestos.** Los gestos del rostro son muy importantes, comenzando por el contacto visual, pues los ojos expresan el alma. Por ejemplo, cuando en una entrevista de selección de personal le preguntan a la postulante cómo eligió ser maestra y al responder no le brillan los ojos de la emoción, no tiene vocación, pues la ciencia ha demostrado que, cuando uno habla de un tema que le apasiona, sus pupilas se dilatan inconscientemente sin poder contener el impulso reflejo. Cuando se habla al público o se expone un tema hay que mirar a los ojos a las personas pues el contacto visual es más importante que recordar todos los contenidos que teníamos

que decir. No podemos leer un discurso de corrido, tenemos que generar un vínculo y percibir al público. Y al respecto de gestos y emociones, traigamos aquí un resumen aplicado del capítulo anterior. Nuestra cultura ha reprimido la expresión de ciertas emociones como la tristeza y la cólera, confundiendo —como dijimos antes— esta última con la ira, que es un pecado porque implica rencor y venganza contra la persona que nos agredió; por ello, los hombres no pueden estar tristes y menos llorar, mientras que las mujeres siempre deben aparecer alegres, como unas princesas, en *Instagram*, sin publicar fracasos ni tristezas. Esto hace que nuestros alumnos nos cuenten cosas tristes y se rían, o les dé cólera una situación injusta y lloren. Hay que enseñarles a expresar sus emociones con naturalidad, con los gestos adecuados y con la autorregulación debida que canalice el modo y el momento oportuno.

- **Posición corporal.** Hay personas que, cuando caminan, dan la impresión de llevar sobre sus hombros todo el peso del mundo; otras caminan erguidas con los hombros hacia atrás y mirando por encima del hombro a las personas, dando la apariencia de juzgar a todos; y otros caminan con timidez, casi pidiendo perdón por existir a las personas a su alrededor; finalmente, otros



Nuestra posición corporal comunica sin palabras a los otros cómo estamos. Si caminamos apesadumbrados, o con gallardía, o con aplomo, podemos expresar cansancio, entereza o timidez, respectivamente.

atropellan a todos con paso firme, esperando que el resto se aparte de su camino.

- **Al sentarse** sucede lo mismo. Si para brindar consejería nos sentamos al lado de la persona, inconscientemente le estamos diciendo que lo apoyaremos y que «puede contar con nosotros», pero esto no ayudará si lo que queremos es que nuestro estudiante asuma su responsabilidad y no se victimice. Si queremos lograr esto último, debemos sentarnos exactamente al frente de él, a su misma altura, si es necesario con ayuda de un cojín para elevar al niño. Asimismo, si un niño nos cuenta algo, debemos ponernos en cuclillas de modo que la visión del niño sea horizontal y favorezca el contacto visual.
- **La posición de las manos** es fundamental para acoger y generar confianza o, por el contrario, ser exigente, juzgar una acción y subir la tensión. Si quiero generar confianza debo acercar los hombros hacia adelante y abrir los brazos, y si quiero tomar distancia ante una persona muy invasiva y dependiente es mejor recostarse en el asiento hacia atrás y cruzar las piernas o los brazos para balancear la situación.
- **La distancia corporal** también es importante: a) la distancia íntima es entre 15 y 45 cm. aproximadamente, b) la distancia personal se da entre 46 y 120 cm., c) la distancia social es entre 1,20 y 3,60 m. y d) la distancia pública es a partir de 3,60 m. a más. Si un profesor entrevista a los padres debe tener una distancia social, de lo contrario el mensaje puede ser equívoco; y si queremos generar confianza en una entrevista con un estudiante que nos cuenta un problema, la distancia debe ser personal.
- **La postura en el aula** también es importante. Tener confianza con los estudiantes no implica que la relación no sea vertical y asimétrica, como más bien debe ser toda relación entre un maestro (adulto, con autoridad) y un estudiante (menor de edad, bajo supervisión). Si el profesor necesita que le presten atención debe pararse erguido, delante y en el centro de la clase, pero si desea que ellos asuman el protagonismo de la clase, debe tomar asiento a un lado del aula.

- Para terminar, el **Tono de voz**, que está relacionado con el ritmo de la respiración. A veces requerimos alzar la voz con un tono enérgico de comandante; otras veces necesitamos hablar rápido para que los estudiantes despierten y tengan sentido de urgencia; pero cuando un niño nos cuenta un problema, nuestro tono debe ser cálido y afectuoso para generar confianza y acoger a la persona. Algunos profesores podemos ser más diestros en expresar una emoción o un estilo de comunicación, pero siempre nuestro tono debe ser coherente con el mensaje y estar al servicio de lo que necesitan los estudiantes para aprender.

## LA ESCUCHA ACTIVA

*Para terminar este capítulo, escuchar activamente implica* habilidades que nos ayudan a comprender y empatizar con la persona. Estas habilidades que plantea la escucha activa (Wolk, 2013) se pueden utilizar en distintos momentos y circunstancias.

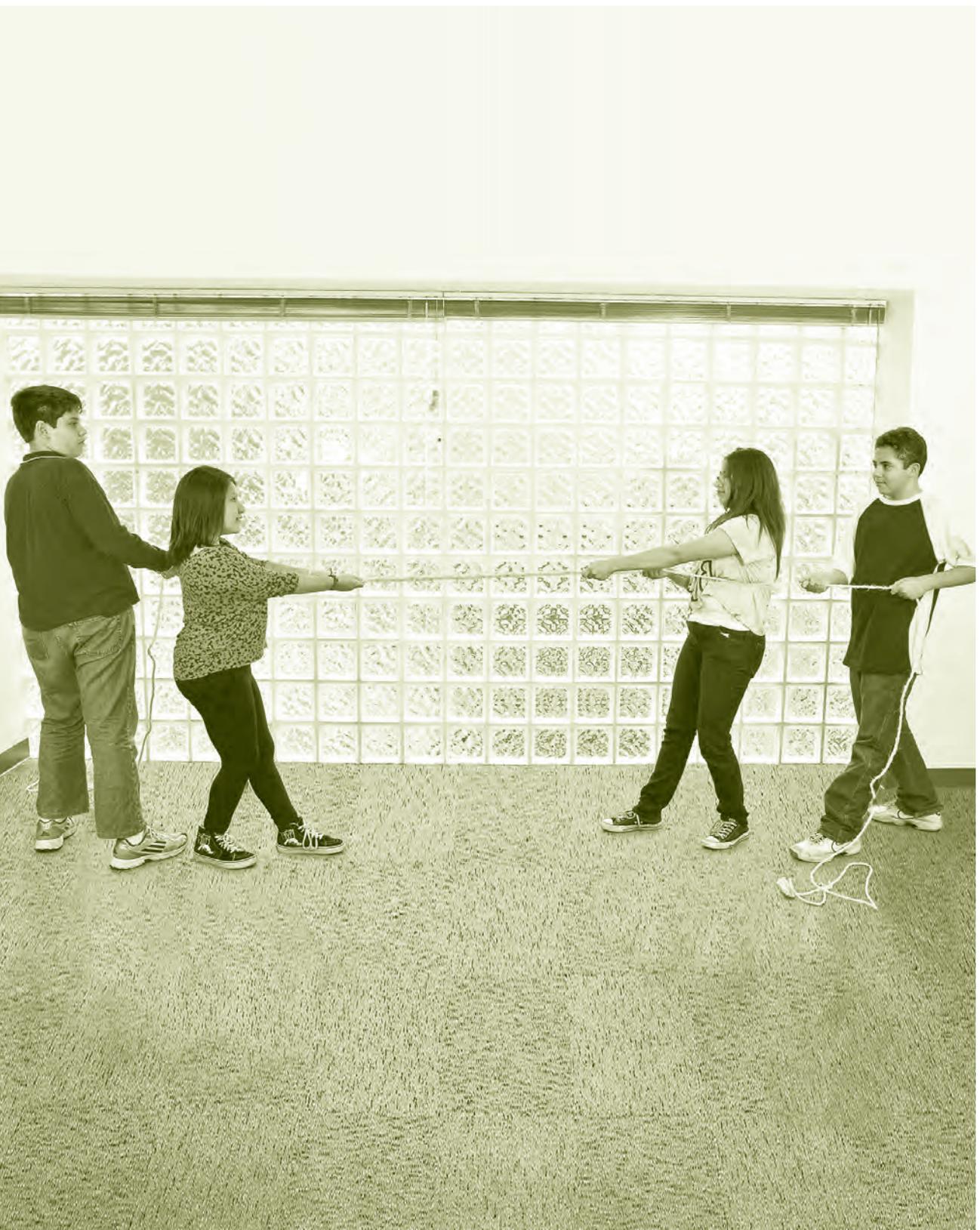
- **Indagar.** Se trata de interpelar a la persona con preguntas que lo cuestionen y le permitan abrir un nuevo horizonte de autoconocimiento personal. Esta habilidad ya la hemos desarrollado a profundidad en el capítulo XII sobre cómo indagar en las experiencias.
- **Alentar.** Consiste en animar al estudiante confirmando, con gestos como mover la cabeza afirmativamente, aplaudir, sonreír, decir breves palabras, que consideramos que lo que hace o dice va en el camino correcto y está interpretando adecuadamente lo acontecido.
- **Parafrasear.** Si bien la síntesis se hace casi al culminar la entrevista, ante situaciones en las cuales la persona enreda o expresa confusamente o da muchos rodeos al contar la situación, es conveniente resumir lo entendido brevemente, en varios momentos y con otras palabras, pidiéndole que nos confirme si comprendimos bien, de paso que ayudamos a la persona a aclarar sus ideas.
- **Refinar.** Consiste en dar breves retroalimentaciones que ayuden a puntualizar y corregir lo que la persona nos está con-

*Desarrollar una escucha activa, en vista de comprender y generar un cambio en las personas, requiere habilidades particulares de indagación, animación, concisión, síntesis y compromiso, entre otras.*

tando con un alto nivel de subjetividad, evitando así que, de tanto repetirlo, pueda terminar creyéndose su versión. Muchas personas cuando nos cuentan algo, exageran o generalizan. Por ejemplo, cuando nos dicen: *Nadie presentó la tarea - ¿Nadie? - Bueno diez sí la hicieron*. O cuando un profesor nos dice: *Todos los profesores estamos estresados y agobiados con tantas innovaciones - ¿Todos? - Me lo han dicho 4 colegas y yo también me siento así*.

- **Sintetizar.** Antes de terminar una conversación, ayuda mucho recapitular todo haciendo un resumen ordenado de lo conversado. Al hacer la síntesis es conveniente que le consultemos a la otra parte si está de acuerdo con la síntesis realizada o si puntualizaría algo que se nos haya podido escapar.
- **Acordar.** Muchas entrevistas y reuniones deben terminar comprometiendo a los participantes en ciertos acuerdos para solucionar el problema o evitar que la situación se repita, de lo contrario estos encuentros se convierten en meros desahogos emocionales que se repetirán cíclicamente, sin generar un cambio profundo, sino sólo un alivio emocional. Un acuerdo debe, en primer lugar, provenir de las personas involucradas y no de los consejeros, de modo que se comprometan con los acuerdos. Los acuerdos deben ser: a) viables, es decir, que sean posibles de realizar a corto plazo; b) concretos, o sea, se debe fijar qué se va a hacer, cuándo, dónde, cómo, quiénes son los responsables y con qué recursos se cuenta para su realización; c) evaluables en un tiempo determinado y que todos tengan claro el propósito u objetivo y qué evidencias se esperan. Un acuerdo no puede ser *A partir de ahora me voy a portar bien*. ¿Qué será portarse bien en la mente de la profesora y qué en la mente del estudiante? Tampoco vale *Me comprometo a mejorar todas mis calificaciones de ahora en adelante*. ¿No son demasiados cursos y demasiado tiempo? ¿Quién no se desanima ante eso?





# ¿Cómo reconciliar personas divididas?

## Educar para la unidad en la diversidad

*La comunidad educativa es como un río que baja por la quebrada. El agua viva hace que las piedras choquen entre sí, y a costa de golpes redondas se ponen.*

*Claudia, tutora y profesora de Matemáticas de 4° de primaria, buscó a la directora para exponerle su malestar por haberle designado el mismo equipo de trabajo que Beatriz, con quien tiene cierta rivalidad y encono desde el año pasado, y para pedirle que la cambie de equipo pues no se siente cómoda trabajando con ella. Inmediatamente después de esta reunión, Claudia atendió a la mamá de Camila, quien es su alumna más sobresaliente. La mamá estaba muy disgustada y exigía que cambien de sitio a Alejandro, un alumno que se sienta al lado de su hija y que es el niño más inquieto del aula. La mamá manifiesta que Alejandro distrae mucho a su hija y no la deja atender ni estudiar en paz. Claudia ha intentado explicarle que los lugares ya han sido designados y que ella velará porque ambos congenien. Pero la mamá no entiende estas razones y la ha amenazado con acudir a la directora para exigirle el cambio. Más tarde, Claudia tuvo clases justo con esa aula y Camila la esperó en la puerta del salón con la expectativa de que la cambiara de lugar, pues sabía que su mamá había venido a quejarse hoy. Claudia no quiso dar su*

*brazo a torcer, pensando que perdería autoridad frente a los demás padres que están pendientes y al tanto de todo lo que suceda por medio del What's App del aula. Su propósito, al poner a Alejandro y Camila juntos, fue que él aprendiese de ella a autorregularse un poco para organizar el espacio y tiempo de estudio, y ella aprendiese a ser más flexible y menos ansiosa con relación a las calificaciones; en efecto, Claudia piensa que la adquisición de estas destrezas implica un aprendizaje para sus vida que es más valioso que todos los contenidos que puedan aprender. Se trataba de retar a ambos estudiantes, sabiendo que al ponerlos a trabajar juntos subiría la tensión entre ellos, y que tanto ella como la directora tendrían que soportar la presión de la mamá que no es capaz de ver esta situación como una oportunidad de aprendizaje para su hija.*

¿Claudia es incoherente? Con tanto que enseñar en Matemáticas, ¿vale la pena dedicarse a esto? ¿Es mejor siempre poner a trabajar juntas a las personas que tienen mayor afinidad para evitar problemas? ¿Cómo explicarle a la mamá de Camila el propósito de la estrategia cuando está obsesionada por proteger a su hija y sus calificaciones? ¿Camila puede aprender algo de Alejandro? ¿Cómo enseñar, a personas tan diferentes, a convivir? ¿Es conveniente y útil aprender la convivencia en un contexto de «escuela perfecta» donde no hay conflictos, si las sociedades reales no son así?

## TRANQUILIDAD VERSUS PAZ

*Hay un paradigma que debemos romper:* aquel según el cual los conflictos son siempre malos. Hay que entender, más bien, que los conflictos son consecuencia de que hay vida y estamos intentando trabajar juntos en algo que nos interesa. Nos sirve aquí también el símil de las piedras en el río, visto antes: su agua, que baja de la montaña, hace que las piedras «se muevan» y choquen entre ellas, logrando que sean redondas casi a la perfección; gracias a esos golpes mutuos las piedras redondas de río son diferentes de las piedras «tranquilas», ásperas y puntiagudas, de las lagunas, cuyas aguas están estancadas y en reposo. No debemos confundir la tranquilidad, que es la ausencia de problemas y conflictos, con la paz, que es el fruto de la unidad lograda después del conflicto. No obstante, como decía Jesús, muchos «fariseos» prefieren la tranquilidad de los sepulcros —donde nadie discute porque en ellos todos están muertos— a

luchar por la paz (cf. Mt 23, 29-30), pues esta lucha en particular implica una confrontación que no se da solo fuera de mí, con el que tengo delante, sino también dentro de mí, con lo que el que tengo delante representa en mi vida. El proceso para alcanzar la paz se denomina reconciliación. Se trata de una reconciliación vivida en varias dimensiones: con uno mismo, con Dios y con los demás. Pero para que esto ocurra, es necesario dejar de ver a los otros como una amenaza y comenzar a interpretar su presencia como una riqueza, es decir, asumir el principio según el cual, cuanto más distintos los otros son de mí, tanto más se convierten en un reto y un don para mí, esto es, en una oportunidad de aprendizaje y en una perspectiva abierta en la vida que me puede enriquecer.

## LA COMUNIDAD COMO PEDAGOGA

*Todo conflicto es una oportunidad* de aprendizaje, porque es una oportunidad para autoconocerse a través del conocimiento de los demás. Cuando somos niños, aprendemos principalmente por imitación y nos vamos conociendo en la medida en que nos distinguimos de los demás. Primero conocemos el mundo exterior a partir de la experiencia (cognición) y luego, posteriormente, nos conocemos a nosotros mismos como seres capaces de conocer (metacognición). Es imposible conocerse a sí mismo si no se conoce primero a los demás por medio de la alteridad: en efecto, es solo en un segundo momento que, por imitación y distinción, construimos nuestra identidad. Por eso, es muy importante convivir en los primeros años de vida en una comunidad que sea coherente con un sistema de valores comunes de la que pueda aprender por imitación, pero que también tenga, para bien de todos, la riqueza de la diversidad: estilos de personalidad, géneros, formas diferentes de pensar y aprender, etcétera.

El camino fácil e ilusorio para llegar a la unidad es la uniformidad que deshumaniza en pos de mostrar una aparente unidad externa y que, como toda represión del interior del ser humano, termina por generar una rebelión del interior que lucha por las libertades de las minorías. Pero también es nociva la exaltación excesiva de la diversidad, valorada en sí misma, que aísla en el individualismo a los miembros de un grupo social, impidiendo tener valores fuertes y comunes más que valores débiles y que reivindican lo privado, como la discutible tolerancia actual. Las

*No debemos confundir tranquilidad con paz: la primera es la mera ausencia de problemas y conflictos; la segunda, en cambio, es el fruto de la unidad lograda al integrar la diversidad a través de la reconciliación.*

personas necesitamos comunidades permeables que no sean tan cerradas que busquen solo una uniformidad de todos sus miembros que soslaye la libertad e identidad propias, ni tan abiertas que busquen una libertad a ultranza que comprometa la equidad y la unidad entre sus miembros. El reto está en conformar una comunidad que sea unidad en la diversidad.

Cuando una comunidad educativa es cerrada, se crean una serie de mitos y tabúes, que generan miedo y desconfianza respecto de los que están fuera de la comunidad. Por ejemplo, es muy probable que en una escuela de estrato socioeconómico alto se creen mitos sobre los pobres, y en una escuela de solo mujeres, se creen muchos mitos sobre los varones y la sexualidad.

Al contrario, una comunidad educativa permeable se convertirá fácilmente en la segunda maestra que tiene todo estudiante después del Maestro Interior, Jesús, que inquieta los corazones en todo momento. Y esto implica que la perspectiva del maestro sobre todo conflicto en el aula o la escuela asuma un enfoque sistémico. Fácilmente los profesores perdemos la perspectiva panorámica de los conflictos y terminamos identificando a una persona como «el problema» en vez de verlo como un síntoma de algo que está ocurriendo en la comunidad, para que nuestra intervención revierta en toda la comunidad, en vista de buscar soluciones profundas y duraderas, sin etiquetar a nadie ni incentivar victimizaciones fáciles.

*La comunidad educativa debe ser permeable, con una unidad basada en valores fuertes y comunes pero capaz de valorar e integrar una diversidad que la enriquezca.*

## LA DIVERSIDAD DE ROLES

*El tutor está llamado a ser signo* de unidad en medio de la diversidad. En un aula encontramos diversidad de rasgos de personalidad, opiniones, culturas, religiones, género (varones y mujeres), razas, estratos sociales, talentos, grados de madurez, estilos de aprendizaje, etc. Usualmente las personas tendemos por afinidad a relacionarnos —para trabajar, compartir y convivir— con quienes son semejantes a nosotros, y nos colocamos más lejos de quien nos es más diferente. Sin embargo, así nos perdemos una gran oportunidad de crecimiento. El reto está en ayudar a la comunidad en sus procesos de reconocimiento de sus elementos comunes y de sus diferencias, para que sus miembros lleguen a aceptarse mutuamente, valorando la riqueza del que es distinto, superando así

miedos, desconfianzas y conflictos que podrían aparecer. Solo así, trascendiendo todo ello, se logrará la unidad de mentes y de corazones.

A menudo contamos con alguna cualidad humana que, en nuestra personalidad, implica una brecha o espacio de crecimiento. En cierto modo, se justifica pensar que somos como «caricaturas» de Jesucristo, el único hombre perfecto, y así, llegamos solo a resaltar algún rasgo o atributo suyo, empobreciendo otros.

Al respecto, es importante distinguir *rol* y *función*. Cuando hablamos de *rol* nos referimos al papel que cumple una persona en la dinámica de la comunidad educativa a partir de los rasgos de su personalidad y de las interrelaciones personales que se conjugan en un particular grupo humano. Cuando hablamos de la *función* que ejerce una persona nos referimos al cargo que desempeña en la institución. Las *funciones* se ordenan en un *Manual de funciones* y en un *Organigrama* visible y objetivo. Ahora bien, los *roles* pueden establecer una especie de organigrama oculto o sistema implícito que subyace en la organización. Pongamos un ejemplo que represente todo ello. La función de Chiara, asistente de la dirección, puede estar ocupada por una persona cuyo rol tiende a aportar organización y estructura, mas no creatividad ni flexibilidad, pues su círculo de confianza es muy cerrado y tiende a un estilo de liderazgo vertical y autoritario. Mientras que Bruno, el director de la escuela, es creativo y flexible, evade los conflictos y le estresa la organización de los detalles. En funciones, Chiara es la asistente y Bruno el director, pero los roles pueden hacer parecer otra cosa en la práctica. Además, Antonella es una profesora de inicial sin mayor cargo en la escuela, pero es muy amiga de Chiara y Bruno desde la universidad. El organigrama visible puede poner a Antonella muy por debajo, pero probablemente en la práctica tenga mayor capacidad e influencia en la toma de decisiones que varios directivos.

Muchos de los conflictos humanos se dan por la incompreensión de los diversos estilos de personalidad. Lo importante es armonizar los instrumentos diversos de la gran orquesta humana, valorando todos sus sonidos y creando melodías, afinando cada uno y encontrándole su lugar. El tema está en que las cualidades de las personas vienen «en combo», o sea, combinan atributos inseparables de modo que tener más de algo implica tener menos de lo comple-

*Es muy importante tener en cuenta los roles y no solo las funciones al analizar la cultura escolar desde un enfoque sistémico.*

mentario. Por ejemplo, si alguien es muy práctico, probablemente no sea tan reflexivo. El reto en la *formación integral* es lograr potenciar todas las cualidades de la persona formando las menos desarrolladas hasta alcanzar cierto nivel básico, con el fin de que no haya desequilibrio respecto de las más desarrolladas. Por ejemplo, un estudiante que tiene una gran inteligencia kinestésica podría ser un gran deportista y habría que darle la oportunidad de desarrollar este don, pero también debe aprender cómo desarrollar suficientemente su inteligencia intrapersonal, de lo contrario, va a ser alguien desequilibrado. Además, si alguien solo se ejercita en lo que es bueno, nunca aprenderá a asimilar la frustración y desarrollará un egocentrismo y soberbia que nadie soportará.

Es necesario armonizar varios elementos a la vez superpuestos y entrelazados entre sí. Proponemos a continuación los más relevantes para las escuelas, pues se dan entre maestros, estudiantes y padres de familias:

- 1. Las diferencias entre ambos sexos.** Los hombres y las mujeres no piensan, ni sienten, ni aprenden igual. Es fundamental orquestar el conflicto para ayudarlos a complementarse. Algunos problemas en las escuelas se dan por el simple hecho de que los equipos de profesores de los primeros grados están conformados casi únicamente por mujeres, lo que desequilibra a todo el equipo. Lo mismo sucede entre los estudiantes cuando, en una escuela mixta, algunas promociones tienen más hombres que mujeres, etc.
- 2. Las diferencias generacionales.** En una escuela conviven probablemente personas de cuatro generaciones distintas: los *baby boomers*, la *generación X*, los *millennials* y los *nativos digitales* que son los estudiantes. Esto trae una serie de desencuentros e incomprensiones.
- 3. Los diferentes estratos socioeconómicos.** En una escuela, con más o menos evidencia, nos encontramos con familias de distinto poder adquisitivo. Muchos padres de familia escogen la escuela teniendo en cuenta el estrato socioeconómico o «nivel cultural» de las familias que concurren a ella. Todo esto hace que los colegios, en vez de ser espacios para formar en y para la

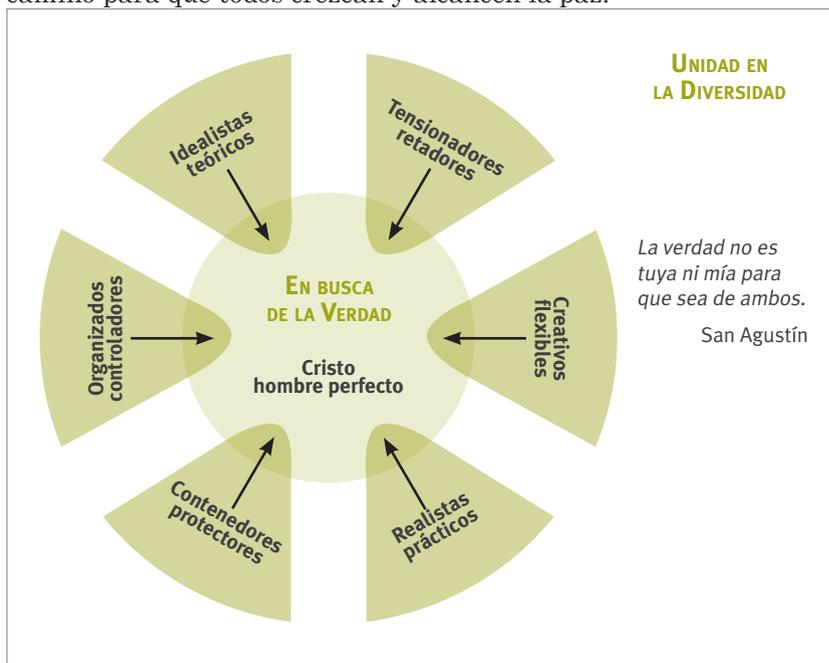
sociedad real, se conviertan en una burbuja cerrada a la realidad social. Incluso muchas universidades son así. A veces solo se encontrarán conviviendo con personas de diversos estratos cuando trabajen en una empresa. Esta situación profundiza las divisiones sociales en la sociedad.

4. **La diversidad cultural.** En nuestro mundo global, es cada vez mayor el número de maestros y estudiantes provenientes de otros países o regiones. Esta diversidad cultural enriquece a la comunidad, pero también ofrece desafíos importantes como el de involucrar a todos en la cultura propia de la escuela y de la sociedad donde esta se sitúa.
5. **La diversidad de estilos de aprendizaje.** Algunas personas aprendemos con el movimiento; otros son más visuales y necesitan un esquema en la pizarra; otros son más auditivos y les viene bien la música y escuchar una historia; otros son más interpersonales y el vínculo personal y el trabajo colaborativo es perfecto para ellos; otros se motivan más cuando compiten, etc. Con frecuencia asumimos esto para nuestras clases con estudiantes, pero no para las reuniones entre profesores.
6. **La diversidad de rasgos de personalidad.** No queremos «psicologizar» nuestro discurso, por lo que proponemos solo algunos rasgos básicos de la personalidad. Cuanto más organizada y estructurada es una persona, menos creativa y flexible será, y viceversa. Del mismo modo, se puede ser introvertido o extrovertido. Hay personas más resolutas y retadoras, mientras que otras son más protectoras y generan confianza. Hay personas más sensoriales y analíticas, de modo que van paso por paso, mientras que otros son más intuitivos y sintéticos, de modo que obvian los pasos y van de frente a la respuesta, sin saber explicar cómo llegaron allí.

Pongamos un ejemplo. En un aula de clases, usualmente encontramos estudiantes que tienen la cualidad de ser creativos. Pero las personas usualmente, cuanto más creativas son, menos organizadas se comportan. Ahora bien, las personas muy creativas frecuentemente prefieren estar entre ellos, se retroalimentan y reafirman una perspectiva unívoca de la vida y, si solo trabajan con

*El reto de la formación integral consiste en potenciar todas las cualidades de cada persona, formando las menos desarrolladas hasta alcanzar cierto nivel básico. Así, no se sufrirá desequilibrios, se aprenderá a superar la frustración y se preservará del egocentrismo y de la soberbia.*

personas creativas, se sentirán cómodas y creerán que toda la realidad debe ser así. Es más, despreciarán y criticarán a los estudiantes más organizados y poco creativos. En este contexto, un tutor debe buscar integrar a los creativos en el aula y hacer que trabajen junto con otros, sabiendo que habrá conflictos, en vez de aparentar que no los hay y que su aula es «perfecta»: el tutor, en este caso, debe orquestar el conflicto, ayudar a todos a reconocerse, aceptarse mutuamente y superar la división. La diversidad en el aula ofrece una gran oportunidad para que todos crezcan humana y espiritualmente. Lamentablemente, muchas veces los tutores prefieren evitar conflictos y que todos, incluso él, estén tranquilos. Así, nadie madura y se desperdician grandes oportunidades que Dios pone en el camino para que todos crezcan y alcancen la paz.



Nuestra propia inmadurez hace que muchas veces prefiramos trabajar con personas afines, que piensan como nosotros y que valoran lo mismo que nosotros, y con quienes nos sentimos más cómodos, pero en una comodidad que usualmente no nos ofrece nuevos desafíos. Sería mejor y más recomendable armar un equipo de trabajo con personas que entre sí se complementen y se equilibren,

aunque tengan que trabajar mucho más para lograr la unidad y la paz. Por ejemplo, si un jefe es sobreprotector, es probable que elija en su equipo gente que cuide el clima institucional, que expresen sus emociones y que se protejan entre ellos, generando así mucha contención, pero quizás sin darse cuenta de no haber incluido a nadie crítico y retador. A mediano plazo, todos los miembros del equipo repetirán lo mismo y creerán que están viendo toda la realidad, desequilibrarán a toda la gente bajo su mando, generando una cultura sobreprotectora. Y a largo plazo, los que sean distintos y no estén dispuestos a adaptarse, se irán.

En cambio, las personas más equilibradas buscarán tener a su lado también otras personas equilibradas que los complementen y eso a la larga hará más fácil el sostenimiento de las relaciones. Por ejemplo, alguien que es extremadamente rígido y perfeccionista, probablemente se enamora de alguien excesivamente bohemio, generando una relación difícil de sostener a la larga. Pero alguien que tiende a ser un poco más organizado, es probable que busque como pareja a alguien moderadamente creativo.

## LA RECONCILIACIÓN COMO EJERCICIO DE LIDERAZGO

*Liderar implica inquietar* a los estudiantes para que inicien un proceso de interioridad que los lleve a la reconciliación. Dicho con otras palabras: un tutor líder cristiano debe saber mover a cada estudiante para que se reconozca con humildad, se acepte como es y supere los conflictos reconciliando en su interior posturas antagónicas, integrando en su perspectiva la parte de la verdad que quizás el otro veía y él no, desarmando prejuicios absurdos, equilibrando emociones desproporcionadas y buscando la verdad toda con humildad. Nos referimos a aquel proceso de reconciliación interior que nos moviliza hacia el centro, donde está la cruz de Jesucristo. Jesús aceptó la cruz de quedarse en medio sin pertenecer a un grupo concreto que lo protegiera: solo así atraería a todos hacia ÉL, haciéndose todo con todos para ganar a unos cuantos, como afirma San Pablo (cf. 1 Co 9, 20). Fue suficientemente libre para asumir una posición radical (volver a la raíz del amor) de centro y quedarse solo.

En coherencia con ello, siendo santo, cruzó las fronteras de los que se creían santos para ir a comer con publicanos y prostitutas; siendo sabio, decidió hablar en parábolas a la gente sencilla; siendo libre, decidió aprender, sufriendo, a obedecer; siendo la vida, decidió morir como un hombre cualquiera; y siendo Dios, se encarnó y fue en todo hombre menos en el pecado. En esto consiste la función de liderar para reconciliar.

Pero esto solo es posible cuando hemos integrado nuestro corazón dividido para conformar un solo corazón con todos los miembros de la comunidad, especialmente con los más distintos a nosotros. Se trata de construir la paz, sin traicionar las propias convicciones, pero con la libertad interior para ser capaz de reconocer la verdad, poca o mucha, que también tienen los que piensan distinto. Es cierto que no todo es reconciliable cayendo en un relativismo, como si toda opinión fuera verdadera; pero también es cierto que no se puede caer en un dualismo maniqueo que divida todo en blanco y negro, bueno y malo, como si la realidad humana fuera tan simple y sin matices.

*El liderazgo de comunión implica la reconciliación entre estudiantes como fruto de un proceso de interioridad. Para ello, la espiritualidad cristiana brinda pautas muy interesantes y prácticas.*

Esto es lo que hizo San Pablo: habiendo sido fariseo se convirtió y evangelizó a los griegos. O lo que hizo San Agustín: siendo un intelectual del mundo romano, se convirtió al cristianismo e integró razón y fe en su búsqueda de la Verdad. O también lo que hace el Papa Francisco: habla de manera sencilla a los que están en la periferia de la Iglesia y de la sociedad para integrarlos y ponerlos en el centro de la atención de la Iglesia y del mundo. O sino también Nelson Mandela: invita a las personas de raza blanca a seguir ocupando cargos importantes en el gobierno de Sudáfrica durante su gestión, a pesar de haber sido encarcelado tantos años por ellos. Pero recordemos que Jesús fue abandonado por sus apóstoles en la cruz, Pablo fue acusado por los judaizantes, Agustín fue criticado por donatistas y pelagianos por ser un converso, Francisco tuvo más oposición dentro de la misma Curia Romana que fuera de la Iglesia, y la familia de Mandela y otros líderes de color no aceptaron que no cobre venganza contra los blancos cuando llegó al poder. A partir de tu historia personal, ¿Qué tienes que integrar en tu corazón para ser signo de unidad en tu escuela? ¿A quiénes hay que integrar?





# ¿Cómo autorregular mis emociones?

## El maestro ante el malestar docente

*No tragues el veneno, ni lo escupas a otros;  
más bien, procésalo hasta que se convierta en antídoto.*

Parfraseando a Fredy Kofman

*La identidad carismática del Colegio Santa Genoveva gira en torno a la fraternidad en comunidad. Este ideal es inculcado a todos sus profesores y ha calado muy hondo. Por ello, los tres profesores de idiomas han cultivado una profunda amistad desde que comenzaron a laborar en la escuela. Tienen mucha afinidad y su amistad trasciende el colegio. Se apoyan y desahogan sus enfados y molestias con la Institución cuando no están de acuerdo con algo.*

*Daniel se estresa mucho por la falta de organización y ese estrés lo bota haciendo bromas sarcásticas sobre su jefe y sus compañeros. No le gusta que lo hagan trabajar doble o que den indicaciones confusas. Se considera más eficaz y preparado que su jefe, por lo que considera una injusticia el hecho de que no le hayan considerado para ese cargo. Sus clases y planificadores resaltan por su orden y puntualidad. Es poco flexible para aceptar cambios y errores, y realiza muy poca actividad física. Le gusta controlar todo y sufre cuando las cosas no son como deberían ser según su ideal. Vive tan preocupado porque todo salga según lo planificado que no duerme bien los días previos a un evento que sea responsa-*

*bilidad suya. Vive elaborando listas de cosas por hacer y siente un gran alivio cada vez que tacha de la lista alguna tarea que culminó con éxito.*

*Rocío se carga emocionalmente por las críticas y bromas sarcásticas de Daniel. Tiende a resentirse, a guardar rencor fácilmente y a recordar lo que le han hecho o dicho de ella algunas familias y profesoras del colegio. Vive mucho tiempo conectada a través de su teléfono móvil u otros dispositivos electrónicos. Por su forma de ser, muchos profesores y estudiantes recurren a ella para contarle sus problemas e intenta ayudar a todo el mundo, pero al final termina por cargarse emocionalmente a causa de los chismes y murmuraciones que escucha a los miembros de su equipo y los problemas de los demás, además de los propios.*

*A menudo la evaluación que hacemos de la realidad escolar es polarizada y tiende a ser extrema, sea reprimiendo nuestras emociones, sea desahogando y agrediendo a los demás. En cambio, se propone una tercera vía: reflexionar en nuestro interior sobre las fuentes que generan esas emociones que nos paralizan y no nos permiten una conversión en vista de hacer cosas distintas.*

*Diana es bromista y jovial. Es la última de cinco hermanos y la única mujer, por lo que siempre ha sido la engréida de la casa. No es muy responsable, le gusta dejar todo lo que no le gusta hacer para el último momento y eso le genera ansiedad. Le gusta disfrutar de la vida y viajar. Es muy activa y practica deporte. No planifica sus sesiones de clase, pero se jacta de tener clases estupendas dado su dinamismo y actitud. La rutina de hacer siempre lo mismo y los trabajos monótonos como corregir exámenes la desgastan y frustran. Es habitual que Diana tenga conflictos con sus jefes pues nunca se queda cayada ni es muy asertiva.*

¿Con cuál de los tres amigos te sientes más identificado? ¿El clima institucional de la escuela tiene la culpa de mi estrés? ¿Podemos decidir qué emociones sentir? ¿Qué podemos hacer para procesar nuestras emociones negativas y tener una vida más saludable?

La frase *No tragues el veneno, ni lo escupas a otros, más bien, procésalo hasta que se convierta en antídoto* hace referencia a la evaluación que a menudo hacemos de la realidad que nos ha tocado vivir, polarizando los resultados en solo dos opciones que no contemplan matices: o reprimir nuestras emociones para luego somatizarlas, o desahogarnos desenfrenadamente agrediendo a los demás. Sin embargo, existe una tercera vía, a saber, reflexionar en nuestro interior sobre los supuestos y paradigmas que generaron esas emociones que no nos ayudan a avanzar y cambiar de mentalidad (*metanoia*) para generar nuevas emociones que nos muevan a hacer cosas distintas.

## EL DESGASTE EMOCIONAL DE LOS DOCENTES

*Según las teorías basadas en la respuesta*, el estrés puede ser: *eutrés*, que es la respuesta positiva de adaptación ante una situación incierta o de amenaza; y *distrés*, respuesta generada por la frustración ante el fracaso en el intento de adaptación al cambio. Cuando hablamos de la necesidad de retar y generar la suficiente tensión para inquietar corazones, nos referimos al *eutrés*.

Las teorías transaccionales conceptualizan a los estresores como demandas hechas por el ambiente, interno o externo, que afectan el balance de la persona y, por tanto, exigen una acción para reestablecerlo: primero, la persona juzga si una situación es una amenaza; luego, decide si es positiva (*eutrés*) o negativa (*distrés*), y si es controlable (zona de confort), desafiante (zona de aprendizaje) o desbordante (zona de pánico); finalmente, la persona establece una estrategia para restablecer el equilibrio y que puede ser de dos tipos, a saber, a) afrontar el problema y buscar resolverlo, o b) regular las propias expectativas y emociones para reducir el *distrés* (Zavala, 2008). En el capítulo IX titulado *¿Cómo inquietar corazones?* hemos expuesto el modo de desafiar a los estudiantes y llevarlos a la zona de aprendizaje para afrontar y resolver los problemas. En este capítulo desarrollaremos las estrategias que un profesor puede usar para que los estudiantes aprendan a autorregular sus emociones reduciendo el estrés negativo.

El *burnout* o desgaste emocional fue incorporado al mundo de la psicología laboral por Freudenberg en 1980. Se trata de un estrés laboral crónico que ocurre a trabajadores cuya labor consiste en la atención a personas con un alto componente de experiencias de intercambio emocional, como es el caso de los docentes, y que, al no afrontarlo adecuadamente, se convierte en crónico.

Los síntomas que se aprecian en los docentes que padecen de *burnout* son: cansancio físico y emocional, sentirse incapaces de poder apoyar a sus estudiantes, frustración ante las metas por alcanzar, dificultades para concentrarse, insomnio, dolores de espalda, hipertensión, gastritis, trastornos ginecológicos, insatisfacción crónica ante la realidad, depresión, nerviosismo, irritabilidad ante cualquier incomodidad, dificultades en la respiración, sentirse abrumado, aumento o disminu-

*Existen estrategias que un tutor puede aplicar para que un estudiante aprenda a autorregular sus emociones y reduzca su estrés negativo.*

ción del apetito, posturas defensivas y sospechas infundadas, poco interés en la apariencia y en la puntualidad, ansiedad y otras formas de somatización del estrés (Robalino y Körner, 2007).

Las causas del desgaste emocional de los docentes son muchas y no excluyentes entre sí. Diversas investigaciones nos muestran que hay una mayor predisposición al desgaste emocional docente entre profesores de 25 a 40 años (Fernández, 2002). No hay razones para afirmar que el sexo influye en la predisposición a padecerlo, pero sí influye la sobrecarga de las labores domésticas en las profesoras si sus maridos no ayudan con los quehaceres familiares y el cuidado de los hijos. Lo importante es que las personas tengan un espacio del día para ellos. Esto disminuye significativamente el estrés. Por otro lado, un factor directo que aumenta el riesgo de padecer *burnout* es la soledad y despersonalización de las interrelaciones humanas. Es importante generar vínculos profundos y evitar el aislamiento (Zavala, 2008).

*Debemos asumir nuestra responsabilidad, dejar de quejarnos y afrontar nuestra salud psíquica y espiritual como tarea primordial que afecta nuestro bienestar y labor docente.*

## PAUTAS PARA UNA VIDA SALUDABLE

*No podemos vivir echándole* la culpa de nuestro malestar emocional, al clima institucional, ni a los directivos, ni a los estudiantes. Sin duda, las circunstancias que nos han tocado vivir y el entorno influyen en cómo nos sentimos, pero no lo determinan del todo. Es hora de asumir nuestra responsabilidad, dejar de quejarnos y afrontar nuestra salud psíquica y espiritual como tarea primordial que afecta directamente nuestro bienestar y nuestra labor docente.

No podemos controlar las emociones directamente, pues cuando lo intentamos, lo que terminamos haciendo es reprimirlas, y esto es contraproducente. En cambio, lo que tenemos que hacer es cambiar en nosotros la mentalidad y espiritualidad que produce estas emociones a través de nuestra corporalidad.

Para tener una vida saludable, si te sientes identificado con Daniel en el caso expuesto al inicio de este capítulo, debes aprender a respirar profundamente para cambiar tu ritmo cardiaco, y aprender también a estar aquí y ahora. La respiración determina el ritmo con que vivimos la vida. Si sientes que no puedes controlar tu mente, intenta controlar cómo le administras el oxígeno. Hay músculos internos en el tórax que

ningún deporte puede ejercitar, sino que solo se estiran y distienden cuando ensanchamos los pulmones llenándolos de aire.

El Evangelio según San Lucas enfatiza que la conversión debe darse hoy, ahora y aquí. Muchas veces vivimos tan preocupados por posibles futuros que nos angustian, que dejamos de ocuparnos en lo que nos toca hacer aquí y ahora, justamente, para que esos futuros no ocurran. Vivir aquí y ahora significa tener una actitud más contemplativa de la vida que nos devuelva la capacidad de asombro y de disfrute de los detalles sencillos de la vida que muchas veces pasan inadvertidos frente a nuestras narices porque estamos dispersos en múltiples problemas, reales e inventados, que nos hace creer que todo es urgente, olvidando lo que es verdaderamente importante. Hay que vivir la realidad desde la profundidad de nuestra interioridad en vez de vivir en la superficialidad de los «urgentes». Problemas siempre van a haber y la lista de pendientes nunca va a vaciarse del todo. No se trata de dejar de hacer las cosas que debemos realizar enajenándonos de la realidad, sino todo lo contrario, hay que esforzarnos, pero sin angustiarnos. Muchas veces nos fatigamos más por las preocupaciones que tenemos en la mente que por las ocupaciones que realmente tenemos. Cuando nos pasa eso, hay que poner la confianza en Dios para «orar como si todo dependiera de Dios y esforzarnos como si todo dependiera de nosotros» (atribuida a San Agustín).

Cuando notamos que estamos disconformes con muchas situaciones, como Daniel, y pareciera que nuestra mente fue entrenada para detectar errores y juzgar a todos, incluyéndonos a nosotros mismos, es necesario ampliar nuestro horizonte y aprender a ver con gratitud la providencia de Dios y su misericordia para con nosotros cuando no lo merecíamos. Se trata, pues, de ver la vida con gratitud, revisar nuestra historia personal y dar gracias a Dios, incluso por las cosas malas que no quiso y permitió, y de las que sacamos cosas buenas y grandes aprendizajes para nuestra vida. La gratitud nos permite vivir con esperanza, expectativa y generosidad, una «pro-existencia» al servicio de los demás, especialmente de nuestros estudiantes. Si nuestro servicio y esfuerzo no nace de nuestra gratitud a Dios, al final nos llevarán a la soberbia de creernos buenos o mejores que el resto y a buscar más el propio reconocimiento que actuar con un propósito trascendente.

*No se trata de reprimir nuestras emociones, sino de transformar las creencias que las producen y la corporalidad que las contienen a través de una sana espiritualidad.*

Muchas veces nos sentimos abrumados por los problemas de los demás, por chismes y murmuraciones que escuchamos a nuestros colegas, como le sucede a Rocío en el caso propuesto. Es importante saber escuchar los problemas de los demás manteniendo una distancia emocional que nos permita ayudar y brindar soporte emocional. No podemos ponernos en una situación tan cercana, sin límites claros, y sobre involucrarnos a tal punto que perdamos nuestra identidad y generemos una dependencia emocional con la persona a la cual ayudamos. Pero tampoco podemos estar tan lejos que no haya la confianza suficiente para que nos percatemos de la situación y podamos ayudar.

Por otro lado, es importante no prestar atención a los chismes y murmuraciones, y evitar así personas tóxicas que nos abrumen emocionalmente con su actitud nociva. Puede haber colegas en la escuela que no nos ayudan a crecer humana, profesional y espiritualmente; profesores que fácilmente nos transmiten sus sospechas y prejuicios, nos enredan emocionalmente con sus rencores y envidias, y socaban nuestra motivación, haciéndonos perder el tiempo.

En el caso expuesto al comienzo, por ejemplo, Rocío llevaba una sobrecarga de resentimientos en su corazón. Por causa de experiencias primigenias en su vida, algunas personas con mayor inmadurez emocional no logran perdonar y quedan atrapadas en el pasado con resignación. Perdonar no significa olvidar lo sucedido, ni tampoco volver a confiar necesariamente en la persona que nos hizo daño. Perdonar implica la decisión de hacer lo posible para soltar nuestro dolor y desear que sea feliz la persona que nos agredió. Esto es posible solo cuando, iluminados por la fe, esperamos en Dios quien nos ayudará a ser felices a pesar del daño que nos han hecho, y Lo amamos sabiendo que permitió nuestro daño en vista de un bien o aprendizaje mayor.

A diferencia de Diana, necesitamos un balance en nuestras vidas. Como hemos dicho, el estómago es el segundo cerebro. Necesitamos tener una dieta balanceada según nuestra edad y condición. Los docentes tenemos una jornada laboral que requiere un almuerzo ligero, pero un desayuno sustancioso. Asimismo, es muy importante tener rutinas saludables. Debemos administrar adecuadamente el tiempo que dedicamos a utilizar dispositivos electrónicos y el tiempo en que estamos conecta-

dos al internet. No podemos tener interrupciones constantes en nuestro trabajo por el uso de las redes sociales ni pasar las últimas horas del día frente a una pantalla, pues nuestro sueño no tendrá la misma calidad. Debemos dormir entre 7 y 8 horas al día pues los profesores iniciamos las labores muy temprano. Debemos cuidar nuestra posición corporal, especialmente la de nuestra columna vertebral, sobre todo si trabajamos con niños pequeños. Asimismo, cuidar nuestro aseo personal y la salubridad de los ambientes que habitamos, así como la luminosidad y la contaminación auditiva. Por último, es necesario dedicar un momento del día al deporte o, en todo caso, una actividad física como caminar.

Muchas veces nos desgastamos emocionalmente, buscando controlar todo. Queremos que todo sea perfecto según el ideal de perfección que tengamos y nos esforzamos por lograrlo. No nos convence cómo los demás hacen las cosas, no toleramos sus defectos y terminamos creyendo que solo saldrán bien si nosotros las hacemos. Así, terminamos haciendo todo a nuestra manera, con sobrecarga laboral y sin delegar ni enseñar a nadie más a hacerlo. Esto ocurre con frecuencia con los directivos que no confían en las destrezas de sus maestros, con los profesores que no les permiten a sus estudiantes ser los protagonistas de sus propios aprendizajes, y con los padres de niños a los que no les permiten equivocarse, pensando evitar así ser juzgados como malos padres, cuando en verdad impiden a sus hijos aprender a asimilar la frustración y tener capacidad de resiliencia. Pues bien, a ese ritmo, o terminamos con una neurosis, padeciendo los problemas de la escuela y la escuela padeciéndonos a nosotros, o colapsamos emocionalmente en el intento. Lo que sí sucederá es que a la larga nos volveremos indispensables, porque no hemos delegado ni enseñado a nadie a hacer lo que nosotros hacemos. Por todo ello, es necesario aprender a ser humildes para soltar las tareas y actividades y delegarlas a otros, confiando en Dios. Debemos aceptar que las cosas no siempre saldrán como uno quiere y que el verdadero éxito está más allá del éxito, es decir, que el verdadero éxito está en vencernos a nosotros mismos y dar todo de nosotros, pues los resultados no dependen solo de nosotros sino de muchos otros factores que no podemos controlar (Kofman).

Por último, todas las personas necesitamos nuestro espacio. Los maestros tienen muy infundido el principio de servir a los demás y do-

*¿De qué sirve ganar el mundo entero si pierdes la vida? ¿De qué sirve que todo salga perfecto si no disfrutas el momento porque no lo vives desde tu interior?*

narse con generosidad; pero, para poder hacerlo, también requieren aprender a disfrutar y meditar, y tener momentos para ellos mismos. Estos momentos necesarios para un equilibrio personal son de dos tipos: la meditación y los momentos de disfrute.

Antiguamente los santuarios eran los lugares sagrados, es decir, reservados para el encuentro con Dios y donde estaba prohibido hacer la guerra. Por ello, los soldados y perseguidos políticos iban a los santuarios a buscar un refugio donde huir de la batalla y los peregrinos iban buscando un encuentro con Dios. Asimismo, es necesario en nuestra vida reservar espacios para el encuentro con Dios a través de la meditación y de la oración, y también reservar espacios para el ocio, el descanso y la diversión. Durante la semana, ¿cuáles son estos espacios separados para tu meditación y descanso? En la escuela, ¿qué momentos de la jornada escolar reservas para meditar y qué momentos para disfrutar? ¿Cuál es tu *santuario* dentro de la escuela? Por todo ello, es tan importante que la capilla funcione, en la geografía del colegio, como un espacio de silencio y recogimiento, donde todos puedan reservar un breve momento, y que la sala de profesores o cafetería funcione como un lugar donde no tengan acceso los estudiantes ni los padres de familia, de modo que los maestros puedan descansar del fragor de la jornada.

En el siguiente cuadro, podemos encontrar una síntesis de estos ocho elementos que ofrecemos para autorregular nuestras emociones.

VIDA SALUDABLE		
	CORPORAL	ESPIRITUAL
<b>Intelectual</b> (Mente)	Aprender a <b>respirar</b> para estar aquí y ahora, ocupado mas no preocupado.	<b>Gratitud</b> , para no perder la esperanza al revisar el pasado y proyectar el futuro.
<b>Emocional</b> (Corazón)	<b>Relacionarse</b> con personas que nos ayudan a crecer estableciendo vínculos saludables.	<b>Perdón</b> , para no guardar resentimientos con nadie.
<b>Volitivo</b> (Manos)	<b>Balancear</b> nuestra dieta, nuestras rutinas y la actividad física según nuestra edad y condición.	<b>Humildad</b> , para no querer controlar y hacer todo.
<b>Espiritual y social</b>	<b>Refugiarse</b> buscando espacios y tiempos para disfrutar y recargar energías.	<b>Meditar</b> , reservando un espacio para orar y meditar.





# ¿Cómo interiorizar para trascender?

Educar personas con sentido  
de trascendencia

*No huyas fuera, retorna a ti mismo,  
en el hombre interior habita la Verdad...  
Y si vez que eres frágil y cambiante, trasciéndete.*  
San Agustín

*Inés es profesora de Ciencias de 5° de primaria y le toca dar la clase sobre el sistema circulatorio del ser humano. Comienza indagando cómo funciona el corazón y haciéndoles varias preguntas que susciten la curiosidad de sus estudiantes. A continuación, les explica cómo sirvió a un bombero el hecho de saber sobre el sistema circulatorio y las técnicas de primeros auxilios para salvar a una persona que tuvo un infarto, ante lo cual Ana contó algo similar que había visto en televisión y Mauricio la interrumpió para contar que su papá es cirujano y que opera corazones. Todos estaban interesados en aprender sobre primeros auxilios y cómo medir la presión para poder ayudar a otras personas. A partir de eso, Inés les explicó cómo afectan las emociones negativas a nuestro corazón y que muchos infartos eran causados por un problema emocional, y lo importante que es perdonar en vez de guardar rencor y vivir enojado. Entonces, les contó la historia de Rubén, una persona cuya cólera hacia su*

*hermano le produjo un infarto, y cómo luego de esa experiencia, decidió confesarse, pedir perdón a Dios y perdonar al igual que Dios lo había perdonado y sanado su corazón. Mauricio concluyó que «gracias al infarto del corazón, Dios le dio un nuevo corazón a Rubén».*

*Al final de la clase, Ana se molestó porque le pareció una injusticia que la profesora Inés tenga un trato especial con Mauricio, su «preferido» de la clase; incluso ha observado que está más pendiente de él para ayudarlo en los trabajos, a pesar de ser el más indisciplinado del aula y el que siempre la interrumpe en clase. Inés se da cuenta de lo que sucede, de que se trata de una buena oportunidad para ayudarla a Ana a trascender su idea de justicia y, por ende, su enojo, y encuentra un momento para conversar con ella a solas. Ana le explica la razón de su incomodidad y por qué le parece una injusticia. Inés ya había indagado en la vida de su alumna y descubierto que es la hermana mayor de dos hermanos varones que tienden a ser muy inquietos, por lo que captan casi toda la atención de sus padres. Con ejemplos tomados de su propia vida, Inés explica a Ana que ella también a veces se ha sentido así, y con preguntas la ayuda a caer en la cuenta que le fastidia la situación sobremanera, a diferencia de sus demás compañeros, porque le recuerda la situación en su casa. Inés le comparte también cuánto la aprecia y que, gracias a tener dos hermanos menores, ella ha aprendido a ser muy responsable y eso la ha convertido en la mejor estudiante de la clase. Si no hubiera «sufrido» por dos hermanos así, siendo ella la mayor de los tres, no habría alcanzado tanta responsabilidad. Pero también la interpela sobre su idea tan rígida de justicia y le cuenta un poco sobre los problemas familiares que está atravesando Mauricio, y que por eso necesita que su maestra esté más pendiente de él estos meses. Y entonces le cuenta la historia del hijo pródigo y cómo se sentía el hermano mayor ante la «injusticia» del Padre al hacer una fiesta porque el hijo menor había retornado, y que la justicia de Dios es la misericordia. Pregunta a Ana qué mensaje saca de la historia y*

*que haría ella en esta situación. Luego, le hizo caer en la cuenta de que el profesor de educación física también tuvo un trato especial con ella cuando estuvo mal de salud y que ninguno de sus compañeros lo tomó a mal. Por último, le ayudó a darse cuenta de todo por lo que podía dar gracias a Dios y que era muy afortunada en la vida. Todo ello contribuyó a que finalmente se le pasara el enojo.*

¿Cómo hablar de Dios si nunca he sido catequista ni miembro del equipo pastoral? ¿Cómo hacer que la religión sea significativa en la vida diaria de nuestros estudiantes? ¿Cómo reconectar fe, vida y cultura en la escuela? ¿Cómo reconectar espiritualidad y religión? ¿Cómo evangelizar desde mi curso de ciencias sin que se vuelva un curso de religión?

Inés usó en su clase el pilar pedagógico de trascendencia a partir del desarrollo del sistema circulatorio que le tocaba enseñar. Primero, explicó los contenidos concretos sobre la fisiología del corazón humano. A continuación, fue más allá para explicar cómo es posible ayudar a los demás con estos conocimientos y cómo las emociones afectan la salud, entrando así al nivel socioemocional. Y, por último, trascendió el nivel socioemocional para hablarles de un tema espiritual relacionado con todo ello, a saber, la necesidad del perdón de Dios y del perdón al prójimo, y cómo esto repercute en nuestras emociones e incluso en nuestra salud corporal. Para lograr esto último, Inés utilizó una historia real, la de Rubén, y luego, en el acompañamiento personal, una situación concreta en el aula ayudó a que Ana interiorizara para trascender. Nuevamente, en la conversación personal con ella, Inés utilizó los tres pasos: primero, consideró las dificultades de trabajar en equipo con Mauricio; segundo, fue más allá para ayudar a Ana a procesar lo que estaba pasando en su interior, es decir, la relación del problema con su situación familiar y sus necesidades de reconocimiento; y, en tercer lugar, a través de una historia bíblica como la de la parábola del hijo pródigo, se trascendió a un tema espiritual que subyace en todo el problema y que consiste en la actitud de gratitud hacia Dios en la

*Usar en clase el pilar pedagógico de la trascendencia es indispensable para ir más allá de las dificultades al realizar actividades académicas y de la resolución de conflictos socio-emocionales, con el fin de encontrar el sentido espiritual de nuestra vida.*

vida, yendo más allá de la justicia humana, para así entrar en la misericordia que Dios tiene para con todos, incluso con Ana en la clase de educación física.

La mayoría de estudiantes usualmente nos buscan por dificultades triviales que encuentran al realizar las actividades que les proponemos. Algunos, como Ana, nos preocupan por las dificultades socioemocionales que encuentran al relacionarse con otras personas de su entorno familiar (peleas con los padres) o amical (conflictos con los compañeros o pareja sentimental). Pero solo muy pocos nos buscan o preocupan desde un inicio por un problema directamente espiritual (la búsqueda de la felicidad, el sentido de la vida, la vocación). Pues bien, toda realidad, por superficial que parezca, tiene estos tres niveles que corresponden a las dimensiones de cuerpo, alma y espíritu: a) corporal o material, b) socioemocional y c) espiritual. El arte del maestro está en saber acompañar al estudiante para que trascienda y llegue hasta la dimensión espiritual que está en la base del iceberg, muchas veces imperceptible para el ojo no entrenado en interioridad. El profesor católico está llamado a ser un Maestro de la Interioridad y del Encuentro, que sepa acompañar a cada estudiante en su proceso de búsqueda interior hasta llegar a la puerta del Encuentro con el amor gratuito de Dios derramado en la vida de cada persona.

*El profesor católico,  
Maestro de la  
Interioridad y del  
Encuentro, cuenta con  
el modelo pedagógico  
de Jesús, que asume  
la necesidad de salvar  
y dar respuesta al  
problema espiritual  
de raíz de todo el ser  
humano: el pecado.*

## LA PEDAGOGÍA DE LA TRASCENDENCIA EN JESÚS

*Jesús vino a salvar a todo el ser humano*, sabiendo que el problema de raíz es espiritual: es el pecado. El pecado afecta a todo el ser humano, a nivel corporal, socioemocional y obviamente espiritual. Afecta todas sus relaciones: con Dios, consigo mismo, con el prójimo y con la creación. Por todo esto, el camino de la trascendencia en Jesús no deja de lado las necesidades materiales-corporales de las personas, como la salud de los leprosos y del ciego de nacimiento, o como la pobreza y el hambre al multiplicar los panes; tampoco desatiende la situación socio-política y económica de su tiempo, como por ejemplo

los conflictos entre judíos y samaritanos, o la injusticia de los publicanos como Zaqueo, o los impuestos que hay que pagar al César dando a Dios lo que es de Dios; y tampoco deja de atender las necesidades socio-emocionales de las personas, como la búsqueda de afecto de la Samaritana, los conflictos de autoridad del hijo pródigo, o la discriminación y marginación social que sufrían los leprosos. Pero su misión no se completa al cumplir todo ello. Salvar al ser humano por completo implica también y sobre todo atender la raíz del hombre herida por el pecado, que es su dimensión espiritual; solo así se alcanza una respuesta plena a la necesidad más íntima y profunda de todo ser humano: la necesidad del amor gratuito de Dios. Como decíamos antes, Jesús no cae en un espiritualismo que deja de lado las necesidades corporales o socioemocionales; sin embargo, tampoco se queda en soluciones meramente materiales, ni en compensaciones afectivas. Repitémoslo: Él viene a salvar y a dar respuesta a todo el ser humano. Veamos algunos pasajes evangélicos en clave de trascendencia.

- **La Samaritana (cf. Jn 4, 4ss).** Jesús se encuentra con la Samaritana en el pozo y le pide que le dé de beber. Seguro Jesús tenía sed y no tenía como sacar el agua (nivel corporal-material). Por otro lado, la mujer tenía el balde, pero quizás —no queda dicho con claridad— no tenía la fuerza para sacar el agua pues su marido no había ido a ayudarla y se sentía desamparada. Pero luego Jesús trasciende la conversación de ese tema práctico para hablar de dos necesidades socioemocionales. La primera consiste en un problema social: la mala relación entre judíos y samaritanos. Jesús trasciende este tema dándole una salida espiritual: «ni aquí ni allá; hay que adorar en Espíritu y en Verdad». La segunda es una necesidad emocional: la mujer ha tenido 5 maridos y tiene una gran soledad producto de carencias emocionales tan hondas como un pozo. Probablemente estaba coqueteando con Jesús, pues ha hecho una transferencia, pero Jesús en vez de escandalizarse, juzgarla y alejarse, lo que hace es

acompañarla en este camino de interioridad. Por último, Jesús trasciende también estas necesidades socioemocionales para hablarle de un tema espiritual: «Si bebes de esta agua que yo te ofrezco, nunca más tendrás sed [...]». La samaritana descubre al Mesías y se vuelve testigo del amor gratuito de Dios ante todo su pueblo (Cencini, 2002).

- **La multiplicación de los panes (cf. Mt 14, 13-21).** Jesús predica a cinco mil personas en descampado, atardecía y no tenían qué comer. Ante esta situación, Jesús pide que le traigan lo único que tenían: cinco panes y dos peces. Jesús no solo satisface la necesidad corporal de alimentarse, sino que también propicia que compartan lo poco que tenían así no alcance para todos (socioemocional). Pero, en el pasaje contado por Juan (cf. Jn 6, 27ss), Jesús trasciende el pan material para anunciar que Él es el pan de vida en clara referencia a la Eucaristía.
- **El Hijo Pródigo (cf. Lc 15).** El Señor narra esta parábola en el contexto de los conflictos sociales y religiosos entre judíos (el hijo mayor) y gentiles (el hijo menor). El hijo menor malgasta la mitad de la herencia y cuando pasa hambre retorna a la casa del padre. Al pedir la herencia —lo usual era darla cuando moría el padre— vemos los tres niveles del problema: la compra de placer que da el dinero (corporal-material), el conflicto de autoridad de no querer vivir bajo las reglas del padre (socioemocional) y el dilema entre el respeto a la ley mosaica por parte de los judíos sentido muchas veces como una imposición (hermano mayor) y la gratuidad del amor del padre para con los dos hijos (espiritual).
- **El buen Samaritano (cf. Lc 10).** Le preguntan a Jesús «¿Quién es mi prójimo?», ante lo cual Jesús narra la parábola del buen samaritano. En la historia, nos encontramos con un hombre herido que requiere recuperar su salud, por lo cual el samaritano lo auxilia sin rodeos y luego lo encomienda a un posadero (corporal-material). En el contexto de la época, los judíos tenían conflictos graves con los samari-

tanos, por lo que Jesús pone de protagonista a uno de ellos, que busca hacer el bien sin los prejuicios legalistas de los judíos (socioemocional). Por último, Jesús da respuesta a la raíz del problema, que es la disociación que hacían los levitas y fariseos entre la cantidad de tradiciones que imponían a la gente y el amor gratuito a Dios y al prójimo que eran el núcleo de la ley mosaica (espiritual).

Hemos explicado algunos pasajes evangélicos para que no quepa duda de que no se trata de una casualidad, sino de una constante en el modo de actuar y de pensar en Jesús. Sin duda, podríamos mencionar muchos textos bíblicos, pero lo importante es transferir esta pedagogía a las aulas de hoy.

## NOCIÓN DE TRASCENDENCIA

*La trascendencia es la capacidad* de percibir con los sentidos espirituales la realidad subyacente en lo meramente corporal-material, e incluso en las necesidades socioemocionales de la persona, y de descubrir así una realidad espiritual que da sentido a la vida. Por ello, se trata de un camino de interioridad en el que profundizamos en nuestro interior —valga la redundancia— y, a la vez, en lo íntimo del corazón, tomamos consciencia de una Verdad que está dentro de nosotros y que, asimismo, no somos nosotros, sino que nos trasciende.

Esta necesidad espiritual de sentido de vida y de búsqueda de Dios no se logra entender si pensamos que el ser humano consiste solo en necesidades corporales y socioemocionales más o menos evolucionadas. Nada que esté dentro de la vida misma puede dar sentido a la vida, pues caducaría cuando esta se acabara. Pero si lo que diera sentido a nuestra vida fuera algo completamente externo a la misma, nos determinaría hasta quitarnos libertad, pues sería algo que necesitamos, en vez de ser optativo. Ahora bien, si el sentido de la vida está llamado a ser trascendente e inmanente a la vez, y si Dios es así también pues está en nosotros pero siendo completamente Otro distinto de nosotros, entonces el hombre no es un absurdo, y su vida tie-

*La trascendencia es la capacidad de, sin desatender las otras dimensiones, alcanzar y atender nuestra dimensión espiritual que clama por Dios, quien está en nosotros pero siendo completamente Otro distinto de nosotros.*

ne sentido, y así se justifica tener esperanza en el hombre y en cada uno de nosotros.

Hemos hablado de tres niveles de comprensión de la realidad humana que guardan relación con las dimensiones antropológicas que hemos mencionado. No se trata de dedicarnos a lo espiritual dejando de lado los otros niveles, pues así caeríamos en un espiritualismo alienante y represivo, sino que debemos integrar estos niveles o dimensiones y dar una respuesta a todo el ser humano, sabiendo que lo más propio del mismo, y aquello que lo hace ser quien es, es su dimensión espiritual-sobrenatural. Estos niveles pueden ser descritos de la siguiente manera:

- **Corporal-material.** Todos tenemos necesidades materiales: alimentación, vestido, salud, necesidades sexuales, protección para la propia supervivencia, etc. Sin embargo, en el ser humano no hablamos tanto de instintos cuanto de tendencias, dado que estos impulsos naturales están mediados por la razón y la voluntad. En nuestra sociedad todo ello se traduce en seguridad física y dinero.
- **Socioemocional.** Todas las personas tenemos necesidades socioemocionales que satisfacer. Entre estas necesidades encontramos, como las más comunes: reconocimiento, sentirse valorado o apreciado, sentido de pertenencia, identidad y autenticidad, autonomía y autoafirmación (que supone muchas veces un conflicto de autoridad), seguridad emocional y protección, disfrute y placer, recreación, necesidades intelectuales por conocer temas de interés, necesidad de producir y reproducirse (maternidad y paternidad), etc. Todo ello, es necesario y justo en la medida que ordenemos nuestros amores anteponiendo lo espiritual y el bien común. En cambio, cuando anteponemos las propias necesidades socioemocionales, caemos en la subjetividad de buscar nuestra propia autorrealización personal y olvidamos nuestra misión trascendente. Incluso, muchas de nuestras obras buenas, realizadas solo con fines altruistas, terminan traicionando esta misión y satisfaciendo desproporcionadamente estas necesidades.

- **Espiritual.** Las necesidades espirituales hacen referencia a la búsqueda de felicidad, de sentido de la vida, de sabiduría, al fin y al cabo, a la búsqueda de Dios y del servicio desinteresado a los demás. Todos los hombres buscamos la felicidad y a Dios, explícita o implícitamente, incluso alguien que opta por suicidarse. Por ello, todas las personas, incluso si se declaran ateas, necesitan desarrollar la dimensión espiritual. De lo contrario, no podemos hablar de una formación integral.

## LA TRASCENDENCIA EN EL ACOMPAÑAMIENTO PERSONAL

*Tomando como ejemplo a Jesucristo*, los profesores deben formarse para ser Maestros de Interioridad con el fin de acompañar a los estudiantes desde su búsqueda de soluciones pragmáticas, hasta llegar a lo más íntimo del corazón, donde se da el encuentro con el misterio de Dios-Amor. Por ejemplo, un estudiante del último año que nos pregunta qué puede estudiar en la universidad (exterioridad) pues no está seguro de si ser arquitecto u otra cosa. Le preguntamos por qué piensa en la arquitectura y le ayudamos a indagar en su historia personal. Nos habla de sus gustos y de que es bueno en matemáticas. Lo cuestionamos sobre su misión en la vida y nos dice que quiere ayudar para que todas las personas tengan un hogar. Esto nos da pie para entrar a un segundo nivel e indagar sobre sus necesidades socioemocionales (interioridad). Nos dice, triste, que sus padres trabajaban muchas horas al día y que él se siente solo en casa. Por eso quiere que todos tengan hogar. Entonces le contamos la experiencia de Moisés, cuya madre para salvarlo tuvo que dejarlo en el río y lo encontró y recogió una princesa de la casa del faraón. Probablemente nunca se sintió en casa con los suyos, pero en medio de esa cruz, él encontró la mano de Dios y fue providencial para cumplir su misión en la vida (leer la historia personal a la luz de la Palabra de Dios). Esto nos da pie para pasar al tercer nivel (trascendencia) y cuestionarlo sobre qué Dios le revela entre líneas al iluminar su historia personal desde la fe. Él cae en la cuenta de que lo suyo

no es ser arquitecto, sino estudiar psicología social pues experimenta que su misión es ayudar a las personas a experimentar la vida familiar como un verdadero hogar, y a experimentar que su vida tiene sentido, y así, cuando recuerda su soledad de niño, ya no sufre. Su cruz ha sido iluminada por la fe a través de la Palabra de Dios.

*La trascendencia, como pilar pedagógico implica tres componentes inseparables: interioridad (conocerse a sí mismo y conocer a Dios), diálogo fe-vida-cultura (antropología, criterios morales y doctrina social cristianas) y propósito trascendente (búsqueda de sentido de vida y de Dios).*

DIMENSIONES DE LA PERSONA	ITINERARIO DE INTERIORIDAD	MULTIPLICACIÓN DE LOS PANES	EL HIJO PRÓDIGO	TUTORÍA ESCOLAR
Corporal - material	Exterioridad	Tienen hambre.	Deseo de la herencia y cuando se la gasta tiene hambre.	Actividad tutorial
Alma: Socio - emocional (volitivo, emocional, social intelectual)	Interioridad	Aprender a compartir. Uno se desprende de 5 panes y 2 peces.	Crisis de autoridad (el Padre) y deseo de libertad.	Dinámica de la Comunidad Educativa
Espiritual	Trascendencia	Jesucristo es el Pan de Vida.	Experiencia de la Misericordia del Padre. Amor gratuito.	Propósito trascendente

## LA TRASCENDENCIA COMO PILAR PEDAGÓGICO EN LAS CLASES

*La trascendencia no solo nos sirve* para el acompañamiento personal de los estudiantes, sino también para las mismas clases, como hemos visto al inicio, hablando de la clase sobre el sistema circulatorio de la profesora Inés. La trascendencia implica tres componentes que se deben desarrollar:

- **Interioridad.** *Promover, con ayuda de la Gracia, el proceso de conocerse, aceptarse y superarse para poder trascender.* San Agustín anheló siempre conocer a Dios y al alma humana. Conocerse a sí mismo y conocer a Dios son como las dos caras de una misma moneda, distintos pero inseparables. Bajo esta clave, el Obispo de Hipona interpreta de la siguiente manera el pasaje evangélico de la vocación de Pedro: Jesús pregunta acerca de su identidad y Pedro le responde «Tú eres el Mesías, el Hijo de Dios vivo»; luego Jesús le reve-

la que él es Pedro y que sobre la piedra de su fe edificará la Iglesia; por tanto, solo cuando Pedro descubre quién es Dios, Dios le revela quién es él y cuál es su misión en la vida (cf. Mt 16, 13-20). Todo conocimiento que aprendemos también nos revela quiénes somos nosotros, de dónde venimos y adónde vamos. Y en cada acción, gesto o palabra nos revelamos, es decir, nos damos a conocer. Así, en la forma de debatir, en nuestra posición ante un dilema moral, en nuestro rol al trabajar en comunidad, al reflexionar sobre nuestros intereses de investigación, al expresar el arte o hacer deporte, nos vamos conociendo, aceptando y superando. Es importante que un maestro agustino constantemente desarrolle procesos de reflexión y metacognición para asegurarse de que sus estudiantes están aprovechando cada oportunidad para conocerse a sí mismos y su misión en la vida. Al final, el mayor aprendizaje que nos podemos llevar del colegio son las respuestas a esta doble pregunta: ¿quién es Dios? y ¿quién soy yo?

- **Diálogo Fe y razón.** *Promover la búsqueda de la Verdad desde un diálogo entre fe, vida y cultura, planteando dilemas éticos y buscando el bien común.*

El Águila de Hipona buscaba la verdad alzando el vuelo hacia ella con la ayuda de dos alas: la fe y la razón. La fe sola nos puede llevar a un fundamentalismo fanático y la razón sola a un racionalismo materialista. Ambos extremos nos deshumanizan (Juan Pablo II, 1998) Por tanto, es necesario integrar ambas a través de un diálogo respetuoso y productivo, de modo que «creamos para entender y entendamos para creer». La evangelización de la cultura debe realizarse en todas las áreas curriculares y en todos los proyectos transdisciplinarios e interdisciplinarios, especialmente en las áreas de desarrollo personal, ciencias sociales, ciencias experimentales y el plan lector. Es importante iluminar el currículo teniendo en cuenta la antropología cristiana, los criterios morales y la doctrina social de la iglesia.

- **Propósito trascendente.** *Trascender lo material y socioemocional para percibir la dimensión espiritual de la realidad humana en su búsqueda de sentido de la vida y de Dios.* Es necesario que nuestros estudiantes no se queden en una motivación extrínseca realizando los trabajos y evaluaciones solo por la nota o el miedo a fracasar. Incluso deben trascender las motivaciones intrínsecas de estudiar porque una materia les agrada o por obtener reconocimiento. Solo cuando tenemos una motivación trascendente que nos mueve a estudiar para, con los conocimientos aprendidos, ponernos al servicio de los demás y perfeccionarnos como personas, estamos listos para cumplir la voluntad de Dios en nuestras vidas. Así, incluso cuando estudiamos una materia difícil y que nos agrada poco, nos esforzamos sabiendo que, providencialmente a través de esto, Dios nos reta para aprender a formar nuestro carácter y ser resilientes. La materia por aprender se convierte en un pretexto para aprender a ser libres y responsables, y esto es un elemento del perfil. El propósito trascendente nos ayuda a motivarnos a hacer con paz incluso lo que no nos agrada porque hemos descubierto su sentido. Es importante también trascender los datos científicos y asombrarnos al encontrar un orden en el universo que le da sentido a todo. Trascender los hechos históricos para encontrar el sentido de la historia con esperanza en vez de creer en un eterno retorno o una visión catastrófica de la vida humana que siempre cree que el pasado fue mejor que el presente. Trascender las historias narradas en el plan lector para encontrarnos con los grandes dilemas existenciales del hombre de todos los tiempos y con las respuestas que le damos en la vida. Trascender los datos de la psicología y biología humana para tomar conciencia del misterio del hombre, creado de la fragilidad del barro, pero llamado a ser dios por gracia.

## LA TRASCENDENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE SU PROYECTO DE VIDA

*Teniendo en cuenta los tres niveles* de trascendencia (corporal-material, socioemocional y espiritual), podemos ayudar a los

estudiantes a integrar los distintos elementos en el discernimiento vocacional y en la construcción de su Proyecto de vida, de modo que sea —valga la redundancia— trascendente.

En relación con ello, existen tres tipos de motivación: la *extrínseca*, que proviene de fuera de uno mismo, como los premios y castigos, las expectativas de los padres que muchas veces tiene que ver con nuestras necesidades materiales, o el dinero; la *intrínseca*, que proviene de nuestro gusto por hacer las cosas (actitudes), el desarrollo de las propias cualidades (aptitudes) y la autorrealización, y que tiene que ver con nuestras necesidades socio-emocionales; y la *trascendente*, que hace referencia al llamado de Dios (vocación), al sentido de la vida, a la misión que uno tiene y al servicio de los demás que tiene que ver con nuestro desarrollo espiritual. Por ello, es necesario también distinguir (Echevarría, 2017):

- **Profesión:** «¿qué voy a estudiar?» Dentro de todo, es la pregunta más fácil de responder, siempre y cuando hayas respondido primero las otras dos. Tiene que ver más con la motivación extrínseca. Son herramientas y demás cosas que sabes hacer (medios) y que te sirven para cumplir tu misión. Es posible tener varias profesiones pues en la actualidad nunca se deja de estudiar. No hay que tener tanto miedo de equivocarse, pues todo lo aprendido servirá. No hay una sola profesión o carrera que sea para uno, sino un conjunto de ellas que te podrían venir bien. Es necesario tener en cuenta: el costo de la carrera, el perfil de la carrera según el plan de estudios de la universidad, poder manejar 2 o 3 opciones (plan b), la rentabilidad y las oportunidades que ofrece en el mercado laboral. Pero así se acierte al elegir la profesión, ninguna asegura la tranquilidad económica y, mucho menos, la felicidad.
- **Ocupación:** «¿qué me gusta hacer?, ¿para qué sirvo?» Las pruebas psicológicas *vocacionales* llegan hasta aquí. Tiene que ver con la motivación intrínseca. Se trata de conocer, por un lado, qué es lo que nos gusta, en qué se ocupa

*Debemos integrar la trascendencia en la construcción de un Proyecto de vida. Así el discernimiento vocacional podrá superar esquemas que solo valoren las expectativas materiales y la mera autorrealización.*

el tiempo libre y qué despierta curiosidad (actitudes), y, por otro lado, para qué somos bueno, cuáles son nuestras cualidades, qué habilidades hemos desarrollado (aptitudes). Aquí hay dos niveles:

- o **El primero**, más sencillo de saber, tiene que ver con los *contenidos* que investigamos con más gusto e interés. Por ejemplo, si te gusta la biología o la literatura, las matemáticas o la psicología, el arte o el deporte. Pero no basta mirar solo los cursos que nos gustan, sino también los hobbies y qué hacemos en nuestro tiempo libre. Cuando vamos a un lugar, ¿qué es lo que más nos llama la atención?
- o **El segundo**, que implica un conocimiento más profundo de uno mismo, tiene que ver con la *forma de interrelacionarte* con las personas y con la realidad. Probablemente seamos una mezcla, un poco de todo, pero pedagógicamente podríamos distinguir cuatro grandes tipos de personas:
  - **Los transformadores**. Les gusta transformar el mundo y hacerlo mejor. Viven pensando cómo cambiar la sociedad y piensan en cambios «grandes» que ayuden a mucha gente. Su colaboración a la humanidad es específica en un área concreta como el medio ambiente o la pobreza. Les gusta gestionar proyectos y liderar equipos.
  - **Los terapeutas**. Les gusta ayudar a la gente personalmente, involucrándose con ellos y desarrollando un vínculo emocional. Piensan en lo «profundo» de la relación con personas concretas de un modo más integral. Son sensibles ante las personas vulnerables.
  - **Los indagadores**. Les gusta conocer a la persona humana comenzando por uno mismo y/o por la realidad. Buscan responder las grandes preguntas de la vida humana y la creación. Siempre se preguntan por cómo funcionan las cosas que les despierta la curio-

*El llamado de Dios a una misión se descubre, no se inventa. Consiste en un grito de Dios en el corazón que da sentido a la vida e inclina a amar y servir a los demás de un modo único y particular.*

sidad. Investigan sobre la realidad y les asombra el misterio de la naturaleza.

- **Los creadores.** Les gusta crear y construir cosas innovadoras. Viven imaginando soluciones a los problemas, inventando cosas de arte u objetos mecánicos o tecnológicos (técnica). Les aburre mucho la rutina y siempre buscan nuevas aventuras que inspire su imaginación.
- **Vocación: «¿cuál es mi misión en la vida?, ¿a qué me ha llamado Dios?»** Es la pregunta más difícil y profunda. Implica una búsqueda interior en vista de encontrarse con Dios. Tiene que ver con la motivación trascendente. La vocación es un llamado de amor, un grito al corazón que tiene eco toda la vida y le da sentido a la existencia, es la forma en la que uno está llamado a amar y servir a los demás; por eso, se descubre, no se inventa. Se vive esta misión toda la vida, desde ahora, y no recién cuando se acaba de estudiar la carrera. Es algo que uno se pregunta toda la vida, especialmente cuando uno está en una etapa de crisis de crecimiento personal y no solo en 5° de secundaria. Cuanto más uno se lo pregunta con humildad y escucha, más detalles descubre. Se la descubre al ver la propia historia personal con un poquito de fe, cuando se reflexiona sobre las experiencias personales creyendo que no son casualidad, sino que revelan el misterio de Dios en la propia vida. Incluso sufrimientos (momentos de cruz) y experiencias dolorosas que iluminadas por la fe pueden ayudar en la búsqueda, pues muchas veces Dios se manifiesta en los momentos que menos esperas (la sencilla vida cotidiana, los momentos de sufrimiento). Por ejemplo, alguien que ha sufrido por la enfermedad terminal de un pariente, si bien Dios no quiso que eso pase, puede provocar algo bueno, como es una mayor sensibilidad

ante personas que padecen lo mismo, y así, a través de la cruz se descubre la misión en la vida que implica estudiar medicina. O quizás ante distintas situaciones de injusticia vividas, cuando se perdona a los agresores y se relee la historia personal, es posible ver que Dios permitió todo eso (no lo quiso) para que uno pueda descubrir que se puede estudiar derecho y ayudar así a muchas personas que tienen hambre y sed de justicia. Pero sin el perdón, así sea la propia vocación, se terminará creyendo que se hace justicia cuando más bien lo que se practica es venganza.

### LA PEDAGOGÍA DEL ENCUENTRO Y LA EVANGELIZACIÓN

*Digamos, a modo de conclusión*, que solo un maestro que vive las situaciones desde la interioridad, dejándose interpelar por Dios, trascendiendo constantemente sus necesidades corporales-materiales y socioemocionales para buscar respuesta en lo íntimo del corazón (espiritual), es capaz de guiar a otros por este proceso. Se trata de integrar fe, vida y cultura. No se trata de dejar de dar nuestras clases con sus propios contenidos, convirtiendo todos los cursos en un apéndice de religión, sino de ser capaces de darle una mirada más profunda que le dé sentido, como la segunda navegación de Platón. Solo así *seremos pedagogos del encuentro convirtiéndonos en verdaderos artesanos de humanidad y constructores de paz a través del diálogo*, parafraseando al Papa Francisco. La evangelización solo se da en el encuentro entre personas. Es así como estamos llamados a ser tierra de encuentro entre Dios y nuestros estudiantes.





# ¿Cómo emprender proyectos solidarios?

CAPÍTULO XVIII

## Formar personas solidarias con la sociedad

*Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo,  
involúcrame y lo aprendo.*  
Benjamín Franklin

*El Colegio San Policarpo realiza actividades de proyección social que movilizan a toda la comunidad educativa. Recolectan útiles escolares, víveres no perecibles y ropa en buen estado, además de hacer una rifa y un bingo para refaccionar la infraestructura del Colegio Santa Genoveva, que es una escuela con muy pocos recursos. Vienen realizando tantos años esta actividad caritativa que el Colegio Santa Genoveva cuenta con esta ayuda y sus padres de familia y estudiantes se sienten con derecho a exigir las cuotas de la rifa y el bingo, así como los regalos de la campaña de Navidad. Los estudiantes saben que pueden mejorar algunos puntos de su nota de conducta y tutoría si entregan puntualmente el kilo de arroz o el tarro de leche que piden a sus papás. Los profesores, para sensibilizar a la mayoría de estudiantes que nunca ha ido al Colegio Santa Genoveva, muestran fotografías de la calamitosa infraestructura y un video de los niños del colegio agradeciendo por la ayuda del año anterior. Los directivos son los menos involucrados en esta actividad, pero siempre aparecen en la foto del acto de entrega de las donaciones. Además, siempre hay algunos padres de familia con alto poder adquisi-*

*tivo que están dispuestos a donar más que el promedio, sabiendo que «en esta vida nada es gratis» y que «es conveniente» que el Colegio de sus hijos siempre se sienta en deuda con ellos por si alguna vez necesitan que les devuelvan el favor.*

¿Gestionamos proyectos de aprendizaje a través del servicio, o caemos en el asistencialismo? ¿Realizamos actividades de pastoral social o proyectos de responsabilidad social? ¿Gestionamos experiencias de aprendizaje en espacios no estructurados o meras actividades de proyección social? ¿Tenemos claro qué competencias buscamos que nuestros estudiantes aprendan con estas actividades?

La Escuela Católica no puede ensimismarse y ser indiferente a su entorno social; más bien, está llamada a solidarizarse con las escuelas y personas en situaciones vulnerables. Hemos dicho que gracias a las neuronas espejo aprendemos muchas cosas por imitación; por ello, y especialmente, cuando educamos niños y adolescentes, es fundamental la coherencia. Por eso, los maestros deben involucrarse en proyectos solidarios de emprendimiento de modo que convivan con sus estudiantes y trabajen con ellos. Es muy importante la convivencia para transmitir y construir una cultura fundamentada en valores cristianos. Además, ayudar a los demás es una gran fuente de satisfacción, pues genera serotonina. Con todo, el amor gratuito debe ser lo que nos motive, porque también Dios, a través de distintas mediaciones, nos ha amado gratis.

Los espacios pedagógicos no estructurados, es decir, viajes de aprendizaje, actividades extracurriculares, proyectos solidarios fuera del colegio, etc., son grandes oportunidades de aprendizaje, pues permiten conocer a los estudiantes fuera de la escuela donde hay muchas pautas e indicaciones de qué hacer y qué no hacer. Esto nos permite observar qué valores y habilidades han asumido los alumnos y cómo intentan transferir los conocimientos adquiridos para solucionar problemas en una realidad concreta. Considero que la retroalimentación y correcciones fraternas que se realizan durante y después de estas experiencias es mucho más enriquecedoras que cualquier actividad en el aula, y que los profesores que anhelan ser buenos tutores no pueden perderse estas oportunidades de aprendizaje con sus estudiantes.

*Los maestros deben gestionar experiencias significativas en entornos desafiantes para luego darles retroalimentación que los motive a reflexionar y conocerse mejor.*

El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) es una de las metodologías que más favorece el desarrollo de las competencias necesarias en la actualidad, tales como: resolver problemas complejos, pensamiento crítico, creatividad, resolución de problemas, trabajo en equipo, coordinar con otros, etc. Al emprender proyectos solidarios asumimos la metodología del Aprendizaje a través del Servicio (*Learning by Service*) que desarrolla algunas otras competencias como la empatía, la sensibilidad social, organizar actividades, la constancia y resiliencia y gestionar la motivación del equipo.

Hay que distinguir, como veíamos en el caso presentado al principio, entre asistencialismo, responsabilidad social y pastoral social. Se trata de alcanzar esto último. Y lo primero que hay que tener claro es que se trata de una experiencia pedagógica, que recoge elementos del Aprendizaje Basado en Proyectos y añade las habilidades propias del Aprendizaje a través del Servicio. Por lo tanto, la finalidad principal no es solucionar todas las necesidades de las personas en zonas vulnerables, tampoco es evangelizar a las personas con que entremos en contacto, sino aprender una serie de competencias que implican valores humanos y cristianos a partir de experiencias de servicio y emprendimiento en contextos reales. Eso no quita que ayudar a las personas en sus necesidades y evangelizarlas deban ser objetivos específicos del proyecto, pero no el objetivo principal, que es aprender.

El proyecto de solidaridad, al ser una metodología de aprendizaje, nunca puede consistir en un mero asistencialismo, como en el caso descrito al principio, pues no se trata de dar cosas sino de darnos a nosotros mismos, nuestro tiempo, nuestros talentos, nuestros gestos y emociones, es decir, involucrarnos nosotros mismos. Es una actividad de responsabilidad social en cuanto que involucra a toda la comunidad educativa. Los proyectos son medidos por su impacto; se realizan distintos proyectos sostenibles en el tiempo en una localidad concreta de modo que no se convierta en una visita pasajera o esporádica. Se trata de una actividad donde todos aprenden, todos reciben y todos colaboran en el proyecto, incluyendo a los pobladores que son atendidos. Pero eso no quita que, dada nuestra identidad católica, lo principal y más importante que tenemos para dar es a Dios y, en ese sentido, es pastoral social porque trascendemos la ayuda material

*Los jóvenes en la actualidad tienen más “experiencias” virtuales que reales. Por ello, es enriquecedor promover experiencias de servicio retadoras.*

y la asistencia socioemocional para ofrecerles una ayuda espiritual. Al ser una experiencia de aprendizaje, es importante que los estudiantes, según en qué consista el proyecto, involucren la utilización de los conocimientos aprendidos en distintos cursos para la elaboración del mismo.

Considero muy recomendable a nivel práctico que los proyectos de solidaridad se realicen con escuelas con menos recursos por los siguientes motivos: a) necesitamos los mismos recursos, así que es más probable que tengamos los materiales que se requieren para realizar el proyecto; b) tenemos conocimiento del sector, por lo que será mucho más fácil ayudar eficazmente, pues si nos involucramos en cosas que no conocemos, como ayudar en un hospital, es probable que cometamos más errores; c) enseñar a otros niños es la mejor forma de aprender, eso quiere decir que mientras nuestros estudiantes preparan la lección y enseñan a otros, ellos mismos afianzan sus aprendizajes; d) las escuelas, así se encuentren en zonas vulnerables, brindan espacios seguros y delimitados para nuestros estudiantes que, no hay que olvidar, son menores de edad bajo nuestra responsabilidad; e) enseñar a los que no saben es una obra de misericordia que involucra a la persona y responde de raíz a los problemas sociales; f) generar vínculos emocionales con niños y adolescentes es más sencillo, además que tienen edades similares a las de nuestros estudiantes, por lo que les es más fácil generar empatía.

*Mezclar creatividad,  
(diseño) recursos  
tecnológicos y  
emprendimiento (gestión)  
es la receta secreta para  
generar innovación.*

## APRENDER A INNOVAR

*Para desarrollar proyectos solidarios* que buscan resolver problemas concretos de un grupo humano, es necesario aprender a innovar. Esto implica desarrollar tres competencias fundamentales: la creatividad, el uso de tecnología o recursos, y el emprendimiento.

- **Creatividad.** *Generar situaciones de aprendizaje promoviendo la creatividad y el pensamiento divergente con libertad, mentalidad abierta y respeto.*

Para desarrollar la innovación en el aula, debemos comenzar por el desarrollo de la creatividad. Esto implica las siguientes condiciones: promover el pensamiento divergente, desarrollar la autonomía de las personas en su modo de pensar, capacidad de expresar sus puntos de vista y de actuar con libertad, no sancionar el error sino verlo como

una oportunidad de aprendizaje, escuchar con respeto las diversas opiniones, entrar en contacto con nuestras propias emociones y expresarlas con libertad y brindar oportunidades para experimentar y conocer ideas disruptivas, culturas diversas y realidades distintas a las nuestras con mentalidad abierta. Es imposible desarrollar la creatividad y diseñar soluciones disruptivas sin espacios y tiempos para la reflexión y el silencio, incluso aburriéndonos, huyendo del bombardeo de estímulos externos que distraen nuestra atención.

- **Recursos.** *Propiciar el desenvolvimiento ético y provechoso de las TICs y otras herramientas didácticas, aprendiendo a gestionar la información, interactuar con otros, crear soluciones tecnológicas y personalizar espacios virtuales.*

Utilizar recursos tecnológicos y diversas herramientas es fundamental para diseñar soluciones que mejoren la vida de las personas. Estas herramientas pueden ser desde el uso de material concreto con los niños pequeños para poder aprender conceptos e indagar cuestiones diversas, hasta el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En el caso de las TICs, los estudiantes deben desarrollar las siguientes competencias: a) gestionar la información aprendiendo a leer un cuadro estadístico, utilizar adecuadamente una hoja de cálculo, tabular una encuesta, analizar un cuadro comparativo o utilizar *big data* para tomar decisiones; b) interactuar con otros a través de entornos virtuales comunicándose asertivamente sin cometer *cyberbullying*, usando el lenguaje icónico y audiovisual, protegiendo su privacidad y respetando la de los demás; c) crear soluciones tecnológicas utilizando lenguajes de programación y herramientas de diseño, usando la inteligencia artificial para automatizar partes del proceso, proponiendo soluciones tecnológicas a problemas reales de la sociedad, etc.; d) personalizar espacios virtuales adaptando las plataformas a su identidad y a sus propias necesidades, administrando de manera saludable el tiempo frente a una pantalla, y utilizando *blogs*, *wikis* y redes sociales con autenticidad.

- **Emprendimiento.** *Promover proyectos, aprendiendo del error con resiliencia, para resolver problemas complejos, reales y significativos, de manera innovadora, buscando el bien común.*



Utilizar recursos tecnológicos y diversas herramientas es fundamental para diseñar soluciones que mejoren la vida de las personas. Estas herramientas pueden ser desde el uso de material concreto hasta el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

*Las competencias que requiere un CEO para gestionar una empresa top son las mismas que se requieren para enseñar en una escuela o emprender un proyecto educativo liderando un equipo.*

El emprendimiento es ponerse en acción para llevar a cabo un proyecto con constancia, buscando el bien común. Es muy importante que los estudiantes no aprendan mera teoría, sino que sean conscientes de la utilidad práctica de los conocimientos aprendidos y que busquen resolver problemáticas locales y globales. Los proyectos deben ser propuestos buscando responder a los intereses de los estudiantes para que sean significativos y complejos, pues requieren de un enfoque interdisciplinar para enfrentarlos; y deben ser también reales, de modo que sean relevantes para sus vidas. Todo emprendimiento promueve el desarrollo de competencias como: aprender a organizar actividades, asumir los errores asimilando la frustración con resiliencia, focalizarse en un proyecto orientando sus energías y atención hacia su objetivo, trabajar en equipo, diseñar soluciones creativas, asimilar correcciones y *feedbacks* con humildad, utilizar tecnologías en situaciones para las que no fueron hechas, tomar decisiones audaces asumiendo riesgos, liderar equipos de trabajo, automotivarse para ser constante, etc.

## COMPETENCIAS DEL EMPRENDIMIENTO

*Muchas veces los padres de familia* creen que este tipo de actividades son una pérdida de tiempo que distrae a sus hijos de los estudios necesarios para el ingreso a una buena universidad. Por ello, es muy importante explicarles la finalidad de estas actividades, mostrándoles los aprendizajes y competencias que han desarrollado sus hijos y cómo estas son muy útiles para su vida personal y profesional. Es interesante considerar que las competencias que requiere un CEO (Chief Executive Organization) para liderar una empresa *top* son las mismas competencias que se requieren para enseñar en una escuela o emprender un proyecto educativo liderando un equipo. Si esto es así, el aprendizaje a través del servicio es más importante que aprender matemáticas, si bien en el proyecto las usarán para dar solución a un problema social.

Los proyectos buscan generar aprendizaje experiencial e interdisciplinar desde la práctica. En una escuela católica, además, se trata de: interiorizar los elementos de la doctrina social de la Iglesia,

diseñar una visión del mundo para, desde y con la comunidad; y construir un mundo mejor siendo solidarios. Si bien se realiza de manera extracurricular, la planificación y evaluación pueden realizarse en el marco de la tutoría y tiene tres componentes que deben desarrollarse: interioridad, comunidad y servicio.

- **Interioridad.** Para que sea una experiencia de aprendizaje debe haber, antes, durante y después, espacios para la reflexión y la interioridad, de modo que aprendan a conocerse, aceptarse y superarse, aprendan de sus errores, conozcan mejor a las personas con quienes han trabajado valorando sus talentos y comprendiendo sus limitaciones, oren sabiendo que están en manos de Dios, revisen su historia personal y discernan los signos de los tiempos percibiendo la ayuda providencial de Dios en cada situación con gratitud. Recordemos que, como decía Dewey, «solamente la experiencia reflexionada genera aprendizaje».
- **Comunidad.** El trabajo en equipo y en comunión es uno de los elementos más desafiantes para los estudiantes e incluso para los profesores. Aprender a trabajar en equipo, gestionar personas y mantener alta su motivación, ser resilientes, coordinar, lograr acuerdos y comunicarse asertivamente, no es nada fácil. Sin duda hay que aprovechar los conflictos como una oportunidad más de aprendizaje, en vez de solucionarlo todo desde nuestra autoridad como maestros responsables del proyecto. Además, trascendiendo todo ello, la comunidad se convierte en un espacio teológico donde acontece Dios, donde podemos aprender a amar gratuitamente y a encontrar a Jesús en el rostro de los hermanos.
- **Servicio.** Todos tienen dones y talentos que ofrecer para desarrollar el proyecto. Es importante valorar los talentos de los demás con humildad. Lo que debe motivar el servicio no es el reconocimiento, tampoco la necesidad de sentirse útil o el cariño de las personas a las que ayudamos, sino que Dios nos ha amado y ayudado en nuestra vida gratis, y lo que hemos recibido gratis también hay que darlo gratis. La gratitud despierta nuestra generosidad y solidaridad para con los demás, creyendo firmemen-

te que solo el amor gratuito es capaz de salvar y hacer el bien a los demás.

Por tanto, para aprender a emprender proyectos solidarios, tanto los profesores como los estudiantes deben desarrollar las siguientes habilidades:

HABILIDADES	INDICADOR
<b>Conocerse, aceptarse y superarse</b>	Conoce sus propias cualidades y carencias, fortalezas y debilidades, principios y valores. Se acepta y valora como es y busca superarse.
<b>Buscar la verdad y actuar con coherencia</b>	Ante la realidad que lo interpela, busca principios éticos trascendentes que guíen sus acciones, a la luz de la doctrina social de la Iglesia, y es coherente con ellos. Interioriza los principios y los lleva a su propia vida de modo que el aprendizaje sea significativo, asumiendo una postura y juzgando la realidad con espíritu crítico.
<b>Comunicarse con asertividad</b>	Expresa sus ideas, opiniones y sentimientos acertadamente, de manera escrita, verbal y a través de imágenes. Sabe motivar a los demás, controla adecuadamente sus emociones y reconoce el amor como motivador del aprendizaje y la enseñanza
<b>Comprometerse y esforzarse</b>	Muestra constancia en las tareas que realiza, asimila la frustración, aprende de los errores y los corrige volviendo a emprender las tareas, no se amilana ante las adversidades y es responsable.
<b>Organizar actividades</b>	Planifica y coordina las actividades que realiza en comunidad con creatividad. Propone objetivos y acciones, identifica los problemas, planifica los tiempos, prevé las posibles dificultades, distribuye adecuadamente los recursos materiales y las personas que colaboran en el proyecto.
<b>Trabajar en comunidad</b>	Organiza, ejecuta y evalúa las actividades en comunidad. Sabe trabajar en equipo, respetando las ideas y emociones de los demás, escuchando y comunicándose con empatía, sacrificando los intereses personales en pos del bien común, logrando consensos entre todos los miembros del equipo, apreciando las cualidades de los demás y aceptando sus limitaciones.
<b>Actuar con liderazgo</b>	Participa activamente en la realización de las actividades. Se muestra corresponsable del éxito de las actividades y toma la iniciativa con un propósito trascendente, buscando solucionar problemas no previstos. Sabe obedecer y ejercer la autoridad con madurez cuando le corresponde.
<b>Sentir con la Iglesia</b>	Es preocupado por las necesidades de la Iglesia, reconoce sus defectos, lucha por mejorarlos, asume su magisterio. Las actividades son según las necesidades de la Iglesia y no según gustos propios. Se sensibiliza ante el sufrimiento humano y se solidariza con los más necesitados.





# ¿Cómo acompañar maestros?

## El rol de los Directivos

*Escucha conmigo;  
no digo que me escuches a mí,  
sino que escuches conmigo,  
pues en esta escuela todos somos condiscípulos.  
San Agustín*

*Milagros es una profesora joven, enseña inglés en 4° y 5° de secundaria, es además catequista de Confirmación y tiene mucha confianza con sus estudiantes. Algunas veces sale a comer con algún grupo de ellos y los tiene como amigos en sus redes sociales para poder hacerles seguimiento tutorial. Todos los recreos se le ve en los patios conversando con distintos chicos, a quienes busca ayudar. Pero hay dos estudiantes que para Milagros son muy especiales: María Fernanda y Felipe. Comenzó ayudándolos, pero poco a poco se han convertido en sus ayudantes y confidentes. Milagros no se ha dado cuenta del todo, pero la forma de ser de María Fernanda le recuerda a su mejor amiga del colegio; y Felipe se parece a su hermano menor a quien tenía que cuidar cuando su mamá trabajaba. Milagros, hace un mes, tuvo una discusión con su novio por una deuda que deben pagar. María Fernanda, al verla triste en la clase, le preguntó qué pasaba. Milagros no aguantó más, tenía necesidad de hablarlo con alguien, y le contó el*

*problema. Su alumna se puso de acuerdo con Felipe y decidieron hacer una rifa a escondidas para ayudar a su profesora que tantas veces la había ayudado y que ahora los necesitaba más que nunca. Cristina, la subdirectora, al enterarse de la rifa, citó a Milagros y le pidió explicaciones. Después de escucharla, Cristina decidió pasar por alto el asunto, anular la rifa y hacerle un préstamo de parte del colegio, adelantándole 5 meses de su remuneración. Esto nunca se había hecho con nadie, incluso en situaciones más delicadas; pero Cristina había perdido en un accidente a su hija, de la edad de Milagros, unos años atrás y ella había llenado ese vacío en su corazón.*

¿Los profesores deben ser amigos de sus estudiantes? ¿Es conveniente tener a nuestros estudiantes en las redes sociales? ¿Milagros puede ayudar en su formación a María Fernanda y Felipe desde el vínculo que tiene con ellos? ¿Cómo generar confianza y a la vez tener autoridad? ¿Acaso Cristina resolvió el problema de Milagros de la manera más conveniente y honesta? ¿En qué puede terminar todo esto?

*La madurez humana de un maestro implica el siguiente camino Pascual de interioridad y de salvación: profundo conocimiento y aceptación de sí y capacidad de superación, abierto a la gracia y al encuentro con Dios.*

## LA MADUREZ HUMANA

*El perfil que hemos expuesto* y desarrollado en varios capítulos implica liderazgo cristiano y, esto a su vez, implica madurez humana: solo así la gracia de Dios puede actuar con mayor facilidad y eficacia. El problema es que muchas veces presuponemos la madurez humana que, así como el sentido común, no es tan común.

Cuando hablamos de *madurez humana* hacemos referencia a la necesidad de que los maestros tengan un itinerario de interioridad, es decir, se conozcan a profundidad, se acepten a sí mismos y sean capaces de superarse, todo con ayuda de la gracia de Dios. Y es fundamental que ese proceso de interioridad sea un camino Pascual, es decir, de muerte y resurrección, en donde uno se encuentre en lo más íntimo de su corazón con Dios y su amor ilumine nuestra historia, sane nuestra soberbia con su amor gratuito y nos libere del pecado... y se dé una experiencia de salvación. Solo así, la gracia de Dios nos dispondrá a ser libres para amar con gratuidad y trabajar con responsabilidad.

## APRENDER A AMAR CON GRATUIDAD

*Para un maestro, amar gratis consiste en* no hacer lo siguiente ni permitir que lo hagan con uno:

- **No generar dependencias emocionales.** Muchas veces los maestros, por sus propias carencias emocionales (por ejemplo, la maestra es soltera y desea tener un hijo, o se identifica con su alumna cuando ella lo fue) permiten una dependencia emocional en la cual no hay una suficiente distancia emocional para poder ayudar al estudiante y no hundirse con él. Se genera una simbiosis y un involucramiento excesivo del maestro con el alumno generando incluso celos y envidias en el resto del aula.
- **No tener celos posesivos.** Frecuentemente se encuentran celos entre los maestros por ser algunos los preferidos o los más queridos por los alumnos de un aula. También sucede lo contrario, es decir, entre los estudiantes con respecto a un maestro.
- **No victimizarse ni sobreproteger.** Muchos maestros consideran que son buenos tutores porque se convierten en los confidentes de muchos de sus tutorados, pero no necesariamente los ayudan así a madurar humana y espiritualmente, sino que los sobreprotegen en vez de generar autonomía.
- **No chantajear emocionalmente.** Los maestros no deben chantajear ni dejarse chantajear por alumnos manipuladores. Hay que saber distinguir la verdadera necesidad de atención de un estudiante, de cuando se victimiza para llamar nuestra atención.

*La relación de un maestro y un estudiante siempre debe ser una relación vertical y asimétrica, es decir, jamás serán amigos ni reemplazará a su padre o madre por más confianza que se tengan.*

## APRENDER A TRABAJAR CON RESPONSABILIDAD

*El otro elemento fundamental* de la madurez humana es trabajar con responsabilidad. Esto consiste en:

- **No justificarse ni echarle la culpa a los demás.** Asumir la responsabilidad con autonomía, sin necesidad de que otro me vigile para que haga las cosas, es esencial. Quien no asume la responsabilidad de sus acciones, y echa la culpa a otros profesores del equipo o a los estudiantes, no podrá hacerse cargo de otros ni mucho menos desarrollar autonomía en sus estudiantes.

*La madurez humana de una maestro se expresa en tres aspectos concretos: amar con gratuidad, trabajar con responsabilidad, y practicar una sana distancia emocional.*

- **No ser ni tan rígido ni tan permisivo.** Cuando se entiende la intencionalidad y el espíritu de las normas, somos capaces de ser flexibles y hacer excepciones. Muchas veces los maestros están tan pendientes de las metas por lograr (la calificación, terminar el programa de contenidos) que se olvidan de lo importante que es el proceso. Se quedan en lo superficial y se molestan con cualquier obstáculo o cambio inesperado. Pero, por otro lado, también hay maestros permisivos y «relajados», que siempre son impuntuales, se hacen siempre de la vista gorda y no exigen cumplir los compromisos.
- **No tener conflictos de autoridad.** Encontramos muchos profesores que tienen dificultades con todos los jefes que han tenido. Algunos buscan el reconocimiento de la autoridad por encima de todo: tienden a ser sumisos con su jefe, pero exigen la misma sumisión a sus subordinados; ocultan sus errores ante la autoridad, echando la culpa a otra persona. Otros, en cambio, tienden a ser rebeldes prejuzgando siempre que el jefe o la institución está esperando el menor descuido para quebrantar los derechos de sus trabajadores y que él tiene el deber de defender a todos sus compañeros indefensos ante el monstruo capitalista que los oprime.
- **No abusar del poder ni evadir la responsabilidad.** A veces encontramos maestros muy sumisos ante la autoridad, que trabajan solo cuando los están observando, y les exigen la misma sumisión a los estudiantes. Se quejan de sus jefes inmediatos, pero cuando tienen poder son más arrogantes y verticales para esconder su baja autoestima. Por otro lado, también nos encontramos personas que evitan cualquier responsabilidad. Prefieren no aportar ideas ni tener la iniciativa para no asumir responsabilidades mayores.

## UNA SANA DISTANCIA EMOCIONAL

*Los maestros requieren tomar* una distancia emocional suficiente para poder ayudar sin sobreproteger, perdiendo objetividad y haciéndose daño a sí mismo y a la persona del estudiante; pero tampoco deben estar tan lejos, casi sin vínculo (confianza), que no puedan ayudar ni nadie se anime a pedirles ayuda. Entre esos dos extremos hay muchos matices.

Lo peor que se puede hacer es meterse a querer sacar a alguien de la tierra movediza dejando de pisar tierra firme. Es tan tonto como meterse al mar a rescatar a alguien que se está ahogando sin saber nadar: se ahogarán los dos. Así también, si no tenemos una sana distancia emocional es imposible poder generar un vínculo sano que nos permita ayudar. Por ejemplo, no es conveniente que un sacerdote confiese a su mamá; o que un psicólogo atienda en terapia a su esposa; o que un cirujano, por más bueno que sea, opere a su hija en una situación de vida o muerte. Si estamos afectados emocionalmente es irresponsable intentar ayudar, pues no seremos muy objetivos al tomar decisiones.

Los estudiantes muchas veces establecen la relación con sus tutores en base a transferencias que hacen de otras personas que han conocido antes, sus padres especialmente, y por ello, se genera en el estudiante cierta emocionalidad desproporcionada al tiempo que se conocen, a lo que se suma una gran expectativa de lo que esperan del tutor. Cuando esta expectativa no es cumplida, reaccionan muy mal, pasando fácilmente del amor apasionado al odio. El tutor, dado el caso, debe ser consciente de que se está produciendo una transferencia entre un alumno suyo y él, y en vez de distanciarse, aprovechar la oportunidad para ayudar al estudiante a tomar consciencia de lo que está pasando y trabajar su historia personal en un ámbito de libertad espiritual y emocional. El problema sucede cuando el maestro, en vez de darse cuenta de la transferencia, genera una contratransferencia, queriendo creer, con frecuencia no muy conscientemente, que la transferencia es real, y estableciendo un vínculo no sano que, en el menor de los males, no ayuda a madurar humana y espiritualmente ni al tutorado ni al maestro.

*El maestro debe estar lo suficientemente cerca para generar confianza y los suficientemente lejos para tener objetividad.*

## EL ACOMPAÑAMIENTO DE LOS MAESTROS

*Todo esto pasa en las escuelas* más de lo que pensamos, y se agrava en la medida en que trabajamos con menores de edad que son confiados a nosotros por sus padres. Por ello, es necesario que todo tutor tenga un jefe inmediato que no solo lo supervise en el trabajo operativo, sino que monitoree a los tutores haciendo un trabajo

de acompañamiento y supervisión de los casos, respetando el fuero interno del maestro y la confidencialidad que el caso amerite. Todo acompañante siempre debe ser acompañado y no dejado solo en este proceso tan delicado.

Este acompañamiento por parte del jefe inmediato debe ser:

- **En el fuero externo.** No se debe aceptar guardar secretos personales. El maestro debe tener claro desde un inicio que lo que dice en este espacio no es secreto personal, pues la información puede ser utilizada para tomar decisiones, comunicarlo a la familia si la situación lo amerita, etc., si bien tampoco se va a divulgar a todos pues puede ser información confidencial.
- **Supervisar los casos.** A veces, es necesaria otra mirada de una persona que no esté tan involucrada y que nos pueda dar pistas que quizás no vemos. Estas consultas pueden incluso darse sin mencionar el nombre del estudiante involucrado, si la situación lo amerita.
- **Dar retroalimentación.** Con frecuencia es necesario dar un *feedback* a los profesores de las cosas que el directivo está observando como un *modus operandi* del maestro y que él o incluso los demás maestros se hayan dado cuenta.
- **Cuidado legal.** Muchas veces, los maestros tienen poco conocimiento de las normas legales, de las cuales usualmente los directivos tienen mayor conocimiento por tratar cosas a este nivel, y pueden transgredir las normas por desconocimiento o imprudencia. El directivo debe estar pendiente para advertir y prevenir estas situaciones.
- **Coordinar las intervenciones.** Con frecuencia varios maestros perciben la problemática de un alumno o un conflicto entre estudiantes y se involucran queriendo ayudar; pero pueden dar consejos contradictorios o abrumar a un estudiante pues todos van a darle consejos sin saber que el otro ya lo hizo. Cuando ve que esto ocurre, el directivo debe coordinar los esfuerzos de apoyo.



Todo acompañante siempre debe ser acompañado y no dejado solo. Es necesario que alguien observe su desempeño, respetando su fuero interno y la confidencialidad adecuada.





# ¿Cómo ganar aliados en vez de enemigos?

## El rol de los padres

*El día en que un padre se sienta culpable y se convierta en el amigo de su hijo, ese día el hijo se quedará huérfano.*

*La profesora Zoila tiene a su cargo un aula de kínder. Ayer hubo una situación conflictiva entre Ana Lucrecia y Valentino, dos niños de la misma mesa: el segundo malogró a propósito el trabajo de Ana Lucrecia, pues ella se había burlado del trabajo de Valentino, y no era la primera vez que esto sucedía. La mamá de Ana Lucrecia es muy ansiosa, es abogada de profesión, pero no trabaja, y así se dedica a tiempo completo a su única hija; además, es la administradora del grupo de What's App creado para colaborar entre los padres del salón con los deberes escolares. Va una vez por semana a la escuela para entrevistarse con alguna de las profesoras de su hija, usando alguna excusa. Todos los días almuerza con Ana Lucrecia y la interroga sobre lo acontecido en el día; luego, comunica las novedades a los demás padres a través del What's App. La niña tiende a sobre exigirse en todas las actividades escolares y tiene poca capacidad de asimilar la frustración o de socializar con otros niños. Su mamá se ha dado el trabajo de seleccionar a los amigos de su hija según los valores y el estatus social propios de su abolengo.*

*Es imposible abarcar en un capítulo todo lo que implica la Escuela de Padres y la relación entre el colegio y los padres de familia. Por eso, me centraré en el desarrollo de la autonomía para formar personas libres y responsables que considera que es uno de los aspectos que más conflictos genera.*

*Por otro lado, Valentino es mellizo de Matías. Sus padres tuvieron muchas dificultades para concebir un hijo hasta que, con ayuda médica, tuvieron a los mellizos. Se han sentido tan agradecidos que han volcado todo su amor a sus hijos. Ambos trabajan arduamente por lo que sus abuelos los cuidan hasta que ellos llegan en la noche para jugar con sus hijos y ver películas. Valentino y Matías tienen problemas de conducta, pero sus padres tienden a minimizar las situaciones pues «son cosas de niños». En la casa no tienen rutinas claras, comen y duermen a distintas horas, los distraen con la tablet y recompensan con golosinas y dinero cada acción buena. Los abuelos no tienen la energía para poner límites, mucho menos si los padres no ayudan a ello. Han enviado a sus hijos a terapia, a pedido del colegio, pero ya han cambiado dos veces de psicólogo porque no estuvieron de acuerdo con sus diagnósticos y no entienden por qué ellos deben ir a terapia familiar si el problema son los niños y no ellos.*

¿Qué criterios debemos tener en cuenta en el proceso de admisión al colegio para elegir a las familias? ¿Cómo formar a los padres de familia y colaborar con ellos en la formación de sus hijos? ¿Qué esperamos de los padres de familia desde nuestra labor escolar?

En unos talleres de padres pregunté a los asistentes cuál consideraban que era el elemento del perfil agustino más importante. Está claro que los padres de familia se comprometen a formar a sus hijos en todos los elementos del perfil, e incluso que ellos mismos los asumen para sus vidas. Me sorprendió que, en esos talleres, más de la mitad de los participantes coincidió en que el más importante era aquel de ser libres y responsables. Justo lo que más cuestionamos los profesores y directivos a varios padres. Eso confirmó mi creencia de que lo esencial es formar en la libertad para amar, es decir, en la autonomía, la responsabilidad, la autoestima y la regulación de las emociones.

Pero ¿qué debe hacer un padre de familia para que sus hijos sean autónomos, seguros de sí mismos, libres y responsables? ¿Cómo estar seguro de que tu hijo está desarrollando su autonomía?

Muchas veces se escucha de los papás frases que expresan presupuestos que no ayudan a desarrollar la autonomía y luego se constata en la realidad que sus hijos no son niños o adolescentes autónomos que asuman las consecuencias de sus actos. Se trata de frases como:

- *Yo lo que espero del Colegio es que mi hijo sea feliz.* La felicidad no depende del colegio ni de los padres, sino de uno mismo en la medida en que ponga su fe en Dios. Estar contento siempre no es lo mismo que ser feliz. Ser feliz consiste en encontrar una Verdad que le dé sentido a la vida y en «amar y ser amado».
- *Yo soy amigo de mi hijo.* Los padres deben fomentar la confianza con sus hijos, pero no ser sus amigos pues la relación nunca debe ser horizontal. Los niños necesitan autoridad, no solo amigos.
- *No quiero que mi hijo sufra o No soporto que llore.* Todos en la vida tenemos sufrimientos, es inevitable y lo importante es que le encontremos sentido y aprendamos a ser felices a pesar de ello. *Hay que hacerle bien y Hay que hacer que se sienta bien* no es lo mismo.
- *Pero, si Pepito es un bebé.* No es bueno usar diminutivos como si no quisiéramos que crezcan y menos aún tratar a nuestros hijos como si fueran menores a su edad y necesitaran siempre de protección.
- *Pero, ¿por eso tan simple va a recibir un memorando?* El código de convivencia lo firmaron en la matrícula.
- *No te preocupes, yo voy a hablar con tu profesora para que comprenda.* Al menos que sea algo grave, el niño es quien debe acercarse a la profesora si en algo no está de acuerdo. Hay que prepararlos para la vida; una vida que muchas veces no acepta excusas por más válidas que sean.
- *Le robaron el celular.* La gran mayoría de casos son pérdidas, no robos. Pero siempre es más fácil echarle la culpa a un tercero.
- *Pero, el personal de seguridad me cerró la puerta en la cara, ¿por las tardanzas va a desaprobarme?, si no es su cul-*

*Los padres son los primeros educadores de sus hijos y son irremplazables por los maestros que cumplimos una labor subsidiaria.*

pa. El 3% que desapruueba por tardanzas todos los años son los mismos.

- *Mi hijo está sentado con niños que lo distraen y no lo dejan trabajar* o *En su grupo nadie trabaja y mi hijo termina haciendo las cosas él solo*. Es una competencia fundamental aprender a trabajar en equipo a pesar de los distractores. Más importante que aprender contenidos es aprender a exigir a los demás que hagan su parte, asimilar la frustración y los errores de los demás miembros del equipo, etc.

El problema de fondo es que poner límites y mantenerlos en el tiempo siempre es una «papa caliente». A nadie agrada ser «el malo de la película». Todos creemos que nuestro caso merece que se haga una excepción a la norma. Es más cómodo para los padres de familia solucionar el problema a su hijo en vez de acompañarlo en el proceso de aprendizaje, dejando que ellos lo solucionen. Esto lo he visto reflejado en cosas como, por ejemplo:

- Niños que ya deberían autorregular su alimentación sin supervisión, pero que no comen en los recreos por irse a jugar; y padres que responsabilizan al Colegio por no velar porque sus hijos coman, cuando más bien se trata de un aprendizaje propio de casa. Es más, para evitarles a los niños el trabajo, se lo hacemos todo fácil, y así encontramos loncheras de niños de diez años con las uvas peladas y sin pepas, manzanas peladas para que el niño no se canse y papas fritas pues eso sí les gusta, zapatillas con «pegapega» para que no tengan que amarrarse los pasadores y mejorar su psicomotricidad fina y aprestamiento.
- Adolescentes con síntomas de obesidad infantil que en los viajes de estudio compran dulces en exceso y comen todo el día y que por la cantidad de glucosa no duermen a sus horas.
- Niños a quienes está impedido aburrirse, pues los padres les compran todos los juegos electrónicos y equipos de audio. Aquellos nunca van a desarrollar la creatividad, pues no tienen ningún momento de silencio o «aburrimiento», ni serán capaces de interactuar con otros.

- El depósito de cosas perdidas o, en el lenguaje de algunos estudiantes, «robadas», ya estaba lleno al final de marzo. Conversando con algunos alumnos, al devolverles sus celulares que nunca vinieron a reclamar, nos los querían regalar pues manifestaban que sus padres ya les habían comprado otros mejores. Esto demuestra poca valoración de las cosas, así como poca capacidad de asimilar la frustración. Los padres de familia asumieron completamente la consecuencia de la pérdida sin responsabilizar al hijo.
- Conversando con los estudiantes, se ve claramente que, muchas veces, la cantidad de cosas de valor que tienen es inversamente proporcional a la cantidad de horas que pasan con sus padres y a la calidad de sus notas. ¿Quizás hay alguna relación? Ameritaría un mayor análisis.
- Los niños consultan a los adultos muchas cosas que ya deberían decidir y solucionar solos, asumiendo el riesgo de equivocarse. No se les ha permitido tomar decisiones acordes a su edad con la necesaria gradualidad. Requieren que les corroboremos todo el rato si está bien el trabajo que están haciendo. Dado esto, los padres y muchos profesores optamos por dar indicaciones en exceso evitando que se equivoquen, pero, sin darnos cuenta, castramos la creatividad de los estudiantes para solucionar problemas complejos.
- Observamos que varios niños y jóvenes no tienen un horario mínimo en casa de lunes a viernes. Sin un orden ni un espacio adecuado de alimentación (no comer en las habitaciones y todo el día, sino comer sentados en una silla y a la misma hora) y de estudio (silencio, sin muchas distracciones, luz adecuada, etc.), probablemente le hará más complicado que tenga éxito en los estudios.
- Muchos padres de familia y autoridades educativas exigen al colegio que se ponga techos en todos los patios para evitar la radiación solar, que es tan perjudicial; sin embargo, no exigen a sus hijos usar bloqueador y gorro con el mismo fin. En otras palabras, consideramos responsables a los profesores y les

*¿Cómo los padres, en casa, podrían desarrollar autonomía en sus hijos? Poniendo límites y manteniéndolos en el tiempo, sin recurrir exageradamente a excepciones; también acompañando a sus hijos en la solución de sus problemas, sin buscar solucionarlos por ellos.*

echamos la culpa de lo que los padres no se atreven a exigir a sus hijos.

- La culpa siempre la tiene el otro. Las cosas no se les «pierden» sino que se las «roban», no es que «no sepan organizar su tiempo» sino que «les dejan demasiadas tareas», no es que «agredió a su compañero» sino que «se defendió de su compañero», etc.
- Algunos estudiantes no asumen responsabilidades en casa. No lavan los platos, no lavan su ropa, no ponen la mesa, no ayudan en la limpieza, ni siquiera la de su cuarto. Eso explica que luego crean que se merecen todo en la vida sin tener que dar gracias o pedir por favor.
- Algunos padres a priori creen a sus hijos sin escuchar la versión del profesor ni de otras personas. Creen que actuar así es un deber, que, de no ser así, afectarían su autoestima o se sentirían mal. El resultado de ello es que se desautoriza al profesor sobreprotegiendo al hijo, cuando más bien, el profesor, para ejercer su rol de maestro, necesita indispensablemente de autoridad ante los estudiantes. Como todo ser humano, un profesor se puede equivocar al poner una sanción o evaluar un trabajo. Ante esta situación, el padre debe expresarle cordialmente al profesor su parecer sin manifestárselo a su hijo para que ante éste el maestro no pierda la autoridad necesaria en adelante.
- ¿Cuántas veces los padres se desesperan y terminan «casi» haciéndole la tarea a sus hijos para sacar AD o 20?
- Algunos padres no dejan que sus hijos solucionen sus problemas con sus compañeros de aula o con sus hermanos —lo cual podría darse si se tratara de un problema grave que requiera la intervención de los adultos—. Aprender a socializar con toda clase de niños es indispensable para la vida.
- Algunos estudiantes no prestan atención a indicaciones grupales y requieren que el profesor o el padre de familia les repita las indicaciones sistemáticamente. Ese estudiante requiere que la indicación se dé una vez y que asuma las con-

*Toda escuela espera recibir niños y adolescentes con comportamientos ya adquiridos en casa para ser reforzados: regular sus emociones, cuidar de sus objetos personales. Respetar a los demás, orden, horarios, asumir responsabilidades y cumplirlas.*

secuencias de no haber prestado atención y no haga bien el trabajo. Estamos seguro de que la próxima vez escuchará las indicaciones y será la mejor lección que se pueda llevar para la vida.

- Otros padres son incapaces de mantener su palabra sobre premios y castigos, de modo que van cediendo. No se trata de gritar ni de agredir, sino de que la palabra acordada entre ambos padres sea ley.
- Algunos estudiantes y sus padres exigen ser el centro de atención bajo los argumentos de una educación personalizada y el pago del servicio escolar. Requieren «urgente» la solución del problema, sin tener en cuenta que el principal aprendizaje es que la atención del profesor se reparte entre varios estudiantes de un aula con el fin de no desarrollar algún egocentrismo; que el aprendizaje humano necesita un proceso de asimilación; y que un colegio educa personas y no es una empresa de servicios, como una tienda por departamentos o un restaurante de comida rápida donde se exigen productos.
- Muchas veces, de los errores que cometen los hijos, son responsables los profesores o algunas veces hasta los mismos padres de familia, quienes se culpan con el afán de no dañar la «autoestima» de sus hijos, cuando el peor error es blindar al hijo de cualquier corrección.
- Y, por último, lamento mucho que varios muchachos de secundaria me comenten que saben perfectamente que algunos padres de familia son muy permisivos y les permiten tener en sus casas «previos» con sus amigos para ingerir alcohol antes de las fiestas, o que varias «chicas» se quejen de que en algunas fiestas no haya nada de tomar que no sea alcohol.

Solamente se aprende a ser libres y responsables cuando me hago cargo de mi propia vida y experimentamos que lo que hacemos tiene consecuencias para mí y me arriesgo a intentar corregirme, así me cueste. ¿Acaso no nos hemos encontrado en la vida con gente que siempre llega tarde porque sus padres siempre los esperaron; o parejas que no cumplen su compromiso de

*La firmeza requerida no consiste en que los padres griten o se exalten ante una indisciplina o malacrianza de su hijo, sino que hagan cumplir las normas y consecuencias de sus actos sin ceder en el tiempo.*

fidelidad porque siempre fueron «condescendientes» con ellos; o adultos «mantenidos» porque siempre les dieron de todo; o adolescentes que dejan todo tirado y obviamente se les pierden las cosas, pero siempre se justifican diciendo que les han robado; o jóvenes que dejan todo para última hora porque siempre les dieron otra oportunidad?

Todo esto lo sabemos, pero el problema es más emocional que racional. Es emocional cuando el padre no soporta sentirse mal padre o que lo juzguen como tal, cuando compensa la falta de tiempo dado a sus hijos con comprarles lo que quieren, cuando no soporta ser el «malo de la película» ante la insistencia de sus hijos, cuando quiere que ellos se sientan bien y no busca hacerles bien, o cuando no tolera ver a su hijo triste, aburrido o con problemas.

### CÓMO FORMAR A LOS PADRES DE FAMILIA

*Es esencial que la escuela exprese con claridad que espera las familias de sus estudiantes desde el proceso de admisión y los padres se identifiquen con la visión, misión, valores y perfil de la escuela.*

*Es necesario que el Colegio* y los Padres de familia trabajen unidos y alineados, para desarrollar la libertad y la responsabilidad de los niños y jóvenes, así como todos los elementos del perfil de nuestros estudiantes. Es importante no menoscabar mutuamente su autoridad y retar juntos cada vez más a los hijos. Se trata de la puerta angosta que menciona el Evangelio (cf. Lc 13, 22-30): implica más tensión y dificultad, pero es el único camino que al final rinde frutos.

Formar a los padres de familia ya no es una actividad periférica de la escuela, sino una de sus principales funciones. En efecto, a través de esta formación es posible cumplir con nuestra misión educativa, porque sin alinear familia y escuela según una misma formación, generamos solo un conflicto de lealtades en los niños y estudiantes que les hará mucho daño. Para ello, recomendamos lo siguiente:

- **Mostrar la identidad de la escuela católica y todo lo que ello implica desde el proceso de admisión.** Es muy importante alinear las expectativas de los padres de familia con respecto a la escuela y a la educación de sus hijos. Mu-

chas veces los padres suponen muchas cosas y se dejan llevar por mitos. Debemos ser transparentes y mostrarnos tal cual somos, explicar que no hay ningún colegio perfecto, y no ofrecer cosas que no vamos a dar por atraer alumnos a nuestra escuela. Es importante ser coherentes en ello.

- **Empoderar a los profesores ante los padres de familia.** No hay nada que afecte tanto el clima institucional de una escuela como que los directivos resten autoridad a los docentes frente a los padres de familia. Cuando sucede esto, cada vez menos profesores estarán dispuestos a corregir a los niños y adolescentes, hacer respetar los límites, y preguntarán todo a los directivos, recargando así su trabajo. Sin duda podrá haber quejas justificadas sobre algún profesor por parte de los padres de familia que habrá que atender y corregir, pero muchas veces elegimos el camino fácil de dar la razón a los padres de familia entendiéndolos como meros «clientes» a quienes siempre hay que dársela para que estén contentos. También es importante no saltarse la línea de mando, atendiendo a los padres de familia cuando no han agotado las instancias previas.
- **Dar pautas concretas.** Muchos talleres de padres gastan mucho tiempo explicando la teoría que fundamenta lo que proponemos. Los padres de familia no son especialistas en educación y requieren pocas pautas concretas, claras y sencillas, a las que podamos hacer seguimiento. Luego, se les puede recomendar videos y páginas de internet donde, los que deseen profundizar, puedan encontrar más información.
- **Comunicación oportuna.** Ni mucha ni poca información es conveniente brindar a los padres de familia, sino la información oportuna. Cuando hay confusión, las respuestas deben ser rápidas, para evitar las murmuraciones y que la información exagerada o tergiversada crezca. Es necesario tener un plan de crisis para las diversas situaciones que se pueden presentar, centralizar la toma de decisiones y actuar con coherencia. Muchas veces es mejor pedir perdón rápido que sostener posturas insostenibles.
- **Brindar espacios de formación a los abuelos y las na-**

*La libertad y la responsabilidad asumidas suponen el aprendizaje, a través de la experiencia, de las consecuencias de lo que hacemos o dejamos de hacer y de la práctica de la autocorrección.*

**nas.** Los abuelos y las nanas se han convertido en agentes importantes en la formación de los niños más pequeños. Es importante destinar algunos talleres a su formación, para convertirlos también en aliados de la educación de nuestros estudiantes.

- **Derivar a especialistas externos a los estudiantes que así lo requieran.** Cuando la situación lo amerita es aconsejable derivar a un especialista externo al estudiante para que se elabore un diagnóstico con el fin de brindar un servicio educativo personalizado acorde a las necesidades de cada uno de nuestros alumnos. Por ningún motivo algún colaborador del colegio, especialmente el equipo psico-pedagógico, debe adelantar opinión sobre el diagnóstico o tratamiento, y menos aún realizar el diagnóstico en la escuela, pues no podemos ser juez y parte en una situación que, en el peor de los casos, exigirá de los padres una capacidad de aceptación, de saber procesar el diagnóstico y de bajar sus expectativas en torno a su hijo, con lo doloroso que esto puede ser.





# ¿Cómo cambiar la cultura escolar para que no mate la inquietud?

## La cultura escolar para la formación en valores

*La comunidad es el ethos donde uno se forma,  
el contexto donde la misión cobra sentido,  
el lugar teológico donde la vida evoca el misterio.*

*En el distrito de San Isidro existen cuatro colegios de excelencia.*

*El Colegio Nido de amor tiene a todos los padres de familia felices, pues sienten que sus hijos son muy bien cuidados. Pero no se sabe cómo hacer para que los niños sean más autónomos. Es el colegio soñado para trabajar según muchos maestros, pues el trato es excelente, nunca han despedido a nadie, y esta sensación es transmitida también a sus estudiantes. Realmente todos se sienten como una gran familia y todos se apoyan.*

*El Colegio Cuna de Campeones es la admiración de todos los padres de familia y goza de muy buena reputación por sus logros académicos y deportivos. Como escuela son muy competitivos y celosos de sus recetas para tener una educación de calidad. El director es exigente y no acepta equivocaciones.*

*El Colegio Steve Jobs cuenta con laboratorios de última generación y una metodología innovadora. El colegio enfatiza la informática, las ciencias y el inglés. Tienen un convenio con una empresa importante de Silicon Valley, por lo que cada tres años revisan todo*

*el currículo y lo reinventan por completo. La escuela comparte abiertamente sus conocimientos e innovaciones con otras escuelas. El director permite los errores de sus profesores como una oportunidad de aprendizaje.*

*El Colegio Héroes de la Patria es una escuela emblemática de la ciudad con mucha tradición. Allí se han formado muchas de las personas más ilustres de la ciudad. Como toda gran escuela tiene una organización milimétricamente cuidada. Los profesores se jactan de formar en valores cívico-patrióticos y en la disciplina a sus alumnos que visten el uniforme con orgullo.*

¿Identificas las diversas culturas? ¿Qué valores crees que promuevan estas escuelas? ¿Cómo crees que sea la comunicación y los vínculos entre sus integrantes?

## LA CULTURA ESCOLAR

*La cultura escolar es el alma del colegio, el Proyecto Educativo hecho experiencia. Es el conjunto de creencias, valores y estilos de relaciones interpersonales que generan un ambiente propicio para la formación integral de la persona, centrado en su aprendizaje.*

*La cultura escolar es el alma del colegio*, el Proyecto Educativo hecho experiencia. Es el conjunto de creencias, valores y estilos de relaciones interpersonales que generan un ambiente propicio para la formación de la persona o ecología escolar saludable. Estos elementos se expresan a través de diversos productos culturales como: un lenguaje común, referentes, relatos, tradiciones, costumbres, símbolos, entornos pedagógicos, personajes que encarnan los valores, etc. Está demás decir que, ante todo, la cultura de una escuela católica debe estar impregnada de los valores evangélicos. Por ejemplo, el estilo fraternal y comunitario debe respirarse en el ambiente en vez de un estilo vertical y militarizado. Debe percibirse la autoridad como un servicio desempeñado con humildad. Debe haber espacios que propicien el silencio y la reflexión, la interioridad y la oración dentro de la escuela.

Es muy importante que la «cultura» que genera el tutor dentro del aula sea coherente con la cultura del colegio. Y lo mismo se diga de la cultura del hogar y de la escuela, y también de los valores que proclama el Proyecto Educativo (ideario) y de los que se viven día a día en la realidad del colegio. No hay algo que haga mayor daño que las incoherencias; cuando estas son sistemáticas, hablamos de una inconsistencia en la cultura.

## GESTIONAR LA CULTURA ESCOLAR

*Una de las principales funciones* de los directivos consiste en gestionar la cultura escolar. Es un trabajo de reflexión y evaluación constantes en vista de desarrollar una cultura coherente con la visión institucional. Es imposible formar líderes cristianos si no se desarrolla una comunidad de aprendizaje horizontal, permeable, sana e inteligente.

1. **Cultura horizontal.** Si una cultura escolar establece relaciones interpersonales excesivamente verticales, en las que los profesores no desarrollan la confianza suficiente como para proponer ideas diferentes a las de los directivos, y no son capaces de hacer críticas constructivas o dar retroalimentación a otros así tengan mayor poder, es imposible que tal cultura sea caldo de cultivo de líderes cristianos. Todo sistema que concentre el poder en unos pocos tenderá más a ejercer violencia y abuso de la autoridad que a servir con amor. Una escuela donde los estudiantes pueden dar retroalimentación y evaluar a sus maestros (gradualmente según la edad), donde los directivos se toman la molestia de explicar las razones de las decisiones que toman a los maestros, padres y estudiantes involucrados, donde se involucra a los interesados en la toma de decisiones, donde se promueven y escuchan las iniciativas, ha logrado ser una cultura donde proliferarán líderes con valores evangélicos. ¿Cómo juzgar si nuestra cultura escolar tiende más a ser horizontal o vertical? El siguiente cuadro nos puede ayudar:

*La atención del equipo directivo modela la cultura escolar.*

ELEMENTOS	CULTURA ESCOLAR VERTICAL	CULTURA ESCOLAR HORIZONTAL
<b>Estructura</b>	El organigrama es por departamentos y líneas de mando.	El organigrama es por equipos multidisciplinares.
<b>Compromiso</b>	El poco compromiso que hay es con el jefe directo.	Todos se comprometen con la visión de la escuela.
<b>Toma de decisiones</b>	La mayoría de las decisiones son centralizadas y las toma la Dirección.	Las decisiones son delegadas en gran medida a los involucrados.
<b>Valores</b>	Se incentivan el orden, la uniformidad y el cumplimiento.	Se incentivan la iniciativa y la innovación.
<b>Comunicación</b>	La comunicación es unidireccional, de arriba hacia abajo, para dar las indicaciones.	La comunicación es bidireccional, se dan indicaciones pero también se escuchan propuestas, críticas y retroalimentación.
<b>Objetivos</b>	Se focaliza en las metas.	Se focaliza en los procesos.
<b>Aprendizaje</b>	Se sancionan los errores.	Se aprovechan los errores como oportunidades de aprendizaje.

*Todo sistema cerrado y vertical es caldo de cultivo de toda clase de abuso y violencia.*

2. **Cultura permeable.** Una cultura que sea excesivamente cerrada, como una secta que juzga negativamente todo lo que hay fuera de ella, que no se abre a la innovación por temor a perder su identidad o a equivocarse en el proceso de cambio, que es celosa de la información que pueda entrar y salir de la comunidad, que busca la uniformidad de pensamiento, y que está llena de tradiciones incuestionables que alguna vez tuvieron una razón que ya nadie recuerda, es imposible que genere líderes cristianos.

Pero tampoco una cultura excesivamente abierta, que vive de modas pedagógicas sin una identidad clara, que son permisivos con la conducta de sus integrantes, donde sus miembros tienen ideas tan diversas que ningún propósito común los une, donde la información entra y sale exagerada y aumentada, y que son tan respetuosos de cada persona que todas sus opiniones, caprichos y acciones son aceptadas y aplaudidas, tampoco generará liderazgo alguno.

CULTURA ESCOLAR CERRADA	CULTURA ESCOLAR PERMEABLE	CULTURA ESCOLAR ABIERTA
La autoridad es sumamente estricta, sus límites son muy marcados y sus fronteras cerradas.	La autoridad tiene un estilo democrático, sus límites son definidos y sus fronteras permeables.	No hay autoridad clara, los límites son difusos y las fronteras abiertas.
Identidad rígida. Los cuestionamientos son reprobados.	Identidad adaptada. Se cuestiona la tradición y se adapta a una nueva realidad sin perder su esencia.	Identidad diluida. Casi no hay identidad. Se cambia según las modas del momento.
No permiten que entre ni salga información. No comparten con otras escuelas ni participan en redes de escuelas.	La información entra y sale con prudencia y apertura. Comparten sus conocimientos con otras escuelas y participan en asociaciones interescolares.	Toda la información se ventila de modo exagerado y tergiversado. Copian innovaciones de otras escuelas sin adaptarlas a su realidad.
Tienden a cierto fundamentalismo y critican el relativismo.	Promueven ideas integradoras que expresen toda la realidad en su complejidad y matices.	Tienden a cierto relativismo y critican el fundamentalismo.
La escuela es como una madriguera. Usualmente no entra ni sale personal. Si alguien se va a otra escuela lo juzgan como desleal y traidor.	La escuela es como un nido y catapultada a la vez. Forman profesores con identidad propia y línea de carrera.	Los profesores son como golondrinas y toman a la escuela como un “trampolín”. Siempre están a la espera de mejores oportunidades.

Lograr una cultura permeable, que tenga el equilibrio aconsejable, no es fácil y requiere la práctica de una evaluación continua

de nuestro comportamiento organizacional. Solo una cultura permeable tendrá la suficiente estructura para que fragüe una personalidad sólida, y la suficiente flexibilidad para dejarlo volar más allá de donde nosotros hemos llegado (Baeza, 2008).

3. **Cultura sana.** Así como las personas podemos tener algunas patologías psicológicas, del mismo modo podemos hablar de las «patologías» de las comunidades educativas que debemos evitar para desarrollar una cultura que promueva un ambiente saludable. Las patologías en las que una escuela puede caer son:

- **Escuelas obsesivas compulsivas.** Son las que están obsesionadas por el orden, la uniformidad y la puntualidad. Tienen un pensamiento rígido y fundamentalista. Toman las normas y reglamentos al pie de la letra. Promueven una cultura de la competitividad, resaltando a los estudiantes con mejor rendimiento, pues están obsesionados por los resultados.
- **Escuelas paranoicas.** Son las que generan una cultura de la sospecha y la intriga. Circulan en sus pasillos murmuraciones y entredichos que generan desconfianza entre los miembros de la comunidad educativa. Los directivos establecen sistemas policíacos y detectivescos, movidos por una gran ansiedad por saber qué piensa cada integrante de la comunidad. Todos buscan agradar a los directivos y cuidar su imagen ante los demás.
- **Escuelas histriónicas.** Son las que viven para los eventos y las actividades presentadas a los padres de familia y a la sociedad en general. Pero, viven tan pendientes de todas estas actividades, que pierden muchas clases ensayando para estas actuaciones, y así, terminan descuidando las clases cotidianas con tal que salga muy bien el evento que deben realizar.
- **Escuelas narcisistas.** Son las que pierden contacto con la realidad, creen ser perfectas y estar en la cúspide de la educación mundial. No aceptan ninguna crítica de fuera ni de sus miembros. Siempre se justifican cuando algo no les sale bien. Se deprimen y victimizan cuando alguien les critica

*La cultura escolar genera un ambiente que, saludable o nocivo, influye profundamente en la formación integral de toda la comunidad educativa.*

algún aspecto. Cuando un padre de familia les critica algo, la respuesta suele ser así: *Si no les gusta el colegio, pueden buscar otro para sus hijos.*

- **Escuelas deprimidas.** Son las escuelas que ven la realidad con desilusión y que consideran que es imposible remediar la situación. Se quejan de todo, creen que siempre el pasado fue mejor, tienen la mirada puesta en la gloria de antaño más que en el futuro, y echan la culpa de mucho de lo que sucede a la pérdida de valores en la sociedad, a las familias modernas, etc. Ven todos los cambios e innovaciones que les propongan como lo mismo de siempre con palabras nuevas. Son incapaces de sorprenderse, asombrarse o tener esperanza.
- **Escuelas esquizofrénicas.** Son las que tienen doble personalidad. Por un lado, los documentos del colegio, como el proyecto educativo, el currículo y el reglamento, dicen cosas maravillosas propias de un idealismo exacerbado; por otro lado, la realidad es muy diferente. Entre los valores proclamados y los valores que se viven en la realidad hay un abismo. Siempre en toda escuela habrá una tensión entre el ideal y la realidad, o sea, una lucha constante por tratar de ser cada vez más coherente; pero otra cosa es no hacer el más mínimo esfuerzo y ser profundamente incoherentes entre los valores que se defienden y los que se vivencian.
- **Escuelas dependientes.** Son las que cuentan con una mayoría de miembros que tienen una dependencia intelectual y/o emocional hacia un líder, que usualmente es el director. Nada funciona si no pasa por el visto bueno del director que se ha convertido en un gurú. Así, esta persona se convierte en un embudo por el cual tiene que pasar la más mínima decisión. Nadie más se atreve a asumir el riesgo de tomar decisiones en el colegio. Cuando se trata de una dependencia más bien emocional, todos viven pendientes de que sean apreciados por el gurú y nadie se atreve a contradecirlo.
- **Escuelas bipolares.** Son las que viven bajo un nivel de estrés alto cada vez que tienen que lograr un reto o solucio-

nar un problema. Pero son muy reactivos, por lo que, una vez solucionado el problema o logrado el reto, suelen estar tan cansados que entran en un proceso catatónico hasta que avizoren en el horizonte otro reto que afrontar. Todo se realiza a última hora. Todo sale bien, pero con el tiempo y presupuesto ajustados. Por ello, requieren luego relajarse hasta estar cerca a otro problema que los amenace. Siempre necesitan un desafío que los rete para activarse.

4. **Organización inteligente.** Las organizaciones inteligentes son las que tienen la capacidad de aprender de su propia experiencia y anticiparse con proactividad ante un panorama incierto que nos exige un alto grado de liderazgo. Para lograr ello, según Peter Senge (Senge, 1990), es necesario desarrollar cinco competencias:
  - a. **Dominio personal.** Se trata del desarrollo de las competencias socioemocionales de los miembros de la organización, de modo que, conociéndose, aceptándose y superándose, puedan autorregular sus emociones, analizar la realidad con objetividad y comunicarse con empatía.
  - b. **Modelos mentales.** Es la capacidad de aprender a desaprender, cuestionando los paradigmas, suposiciones, simplificaciones, generalizaciones o creencias que no nos ayudan a crecer personalmente y como organización. Se trata de adoptar conscientemente modelos mentales que nos permiten ver la realidad con mayor objetividad y fundamentan una cultura distinta.
  - c. **Visión compartida.** Es el factor que integra a todos los colaboradores de una organización en torno a una visión con un contenido cognitivo y emocional que nos mueve a la acción. Esta se compone de valores e imágenes de lo que queremos ser.
  - d. **Aprendizaje en equipo.** Los equipos generan aprendizaje a partir de sus experiencias reflexionadas y evaluadas. De esta manera, orquestan las crisis y conflictos de manera constructiva y las viven como una oportunidad de aprendizaje.

*Generar una cultura escolar, acorde con la identidad de la institución, requiere constante reflexión y evaluación por parte del equipo directivo. Es ideal que esta cultura sea horizontal, permeable, sana e inteligente.*

*La cultura escolar es el principal punto de encuentro entre la formación integral y la gestión centrada en la persona.*

- e. **Pensamiento sistémico.** Se trata de comprender el sistema como un todo y no como elementos individuales aislados. Para tomar decisiones y resolver problemas en la organización se requiere este enfoque sistémico pues el todo es más que la suma de sus partes.

## ELEMENTOS DE LA CULTURA ESCOLAR

*Hay ciertos elementos* que, por su impacto en la cultura escolar, son muy importantes revisar sistemáticamente. Entre ellos, mencionamos los siguientes:

- **El modo en que hacemos las cosas y nos relacionamos.** Sin duda es la estrategia más importante. Los valores se aprenden ejercitándolos. Más importante que hablar de la democracia es vivir en una comunidad democrática. Los valores se «respiran» en el ambiente, y así, muchas veces se asumen, de manera inconsciente, otros valores o antivalores extraños y contrarios a los proclamados.
- **El lenguaje.** El lenguaje crea realidad. Es muy importante, por ejemplo, para generar una cultura con identidad agustiniana, que la comunidad educativa interprete su experiencia personal a través de términos propios de nuestra tradición y espiritualidad que están llenos de significado. Por ejemplo, para un franciscano significa mucho escuchar «Paz y Bien», «el hermano lobo» o la oración «Hazme un instrumento de tu paz...», etc. Estas frases tienen un profundo contenido para una comunidad franciscana; para un maestro de otra escuela, al oírlas, no significarán mayor cosa.
- **Las conversaciones interpelantes.** Son conversaciones donde, a través de preguntas y experiencias personales, revisamos juntos algún área de la vida y le damos retroalimentación.
- **Las experiencias personales (microrrelatos).** Se trata de las situaciones de nuestra propia vida que podemos compartir brevemente con un propósito. Existe toda una metodología sobre cómo contar historias para que sean significativas. No tenemos que ser los héroes o las víctimas de la historia, al contrario, mu-

chas de las historias de las cuales más aprendemos son los errores y fracasos que hemos tenido.

- **Los signos.** Los escudos, signos y símbolos que ponemos en las paredes y en la web son fundamentales porque están cargados de significado y ligados a una historia que al ser comunitaria se convierte en una tradición. Los signos pueden ser de distintos tipos:
  - o **Arquitectura.** Por ejemplo, la centralidad de la capilla en una escuela, si hay áreas verdes (ecología), si la oficina del director es accesible o está «resguardada» para su tranquilidad, si las carpetas de los estudiantes están puestas para propiciar el trabajo en equipo o para el trabajo individual, el aseo y orden del aula, etc.
  - o **Vestuario.** ¿Existe uniforme o no? Si es que hay uniforme, se propicia la comodidad o la formalidad, etc.
  - o **Los símbolos.** ¿Qué símbolos, que aparecen en las paredes del aula, identifican al colegio? Por ejemplo, si se pone un crucifijo arriba de la pizarra, etc.
  - o **Canciones.** ¿Qué canciones e himnos evocan la identidad de la escuela?
  - o **Lemas.** ¿Qué frases evocan o identifican la espiritualidad e identidad escolar? Por ejemplo, frases como *Dame almas, Ama y haz lo que quieras, Para mayor gloria de Dios*, evocan distintas familias religiosas y marcan la identidad de sus escuelas.
  - o **Celebraciones.** ¿Qué celebraciones son parte de nuestro calendario escolar y son significativas como parte de la tradición del colegio?
  - o **Tradiciones.** ¿Qué costumbres hay en nuestra escuela que son parte de la cultura propia y qué valores evocan?
- **Los héroes y santos.** Son personajes significativos de la historia que son propuestos a los estudiantes como modelos de sus valores y comportamientos. Es muy importante, no solo mencionar la vida de los santos (agustinos, franciscanos, etc., según la familia religiosa promotora de la escuela), sino también ayudar

*Los signos externos de la cultura escolar deben ser significativos y pueden ser renovados. Deben transmitir claramente y sin equívocos la identidad de la institución.*

a los estudiantes a interpretar distintas situaciones de su historia personal a la luz de las experiencias de estos personajes.

- **Los metarrelatos.** Los metarrelatos son historias llenas de significado, a través de las cuales damos sentido a nuestras experiencias vitales. Los relatos de la Biblia son un buen ejemplo, al igual que las *Fábulas de Esopo*, *Star Wars* o *Harry Potter* para esta generación. No se trata solo de saber las historias de los personajes de la Biblia y las parábolas del Evangelio, sino también ayudar a los estudiantes en el proceso de leer las situaciones de su propia historia personal a la luz de la Biblia e iluminados por la gracia de Dios. Es muy importante revisar el plan lector y observar qué valores estamos proponiendo a los estudiantes.
- **Los conceptos.** Hay que explicar en qué consiste cada valor de la escuela, es decir, su fundamento teórico, para que pueda ser asimilado y no sea equívoco.

Es importante continuamente evaluar si estos signos siguen siendo significativos para los nuevos estudiantes, o si han dejado de serlo y se han convertido en una carga pesada sin ningún significado, por más que a los profesores de antaño les signifique mucho. Debe haber una sana tensión entre dos movimientos: el primero, introducir a los estudiantes en la tradición del colegio con sus signos y valores propios; y el segundo, innovar creando nuevos signos que evoquen para la generación actual los mismos valores y experiencias de siempre. Al fin y al cabo, es «una verdad siempre antigua y siempre nueva» la que tenemos que transmitir.





# ¿Qué enseñar en tutoría?

## Los contenidos del programa tutorial

*Que la lista de contenidos no te distraiga de tu propósito, ni la burocracia escolar te haga olvidar tu vocación.*

*La profesora Estela es nueva en el colegio y el subdirector le han pedido que sea tutora de aula. Entusiasmada, se puso de acuerdo con los otros tutores del grado sobre los temas a tratar, las pautas de convivencia y las actividades que había que realizar. La primera semana de clases comenzó a generar un vínculo sano con los estudiantes de su tutoría, lo que despertó, en sus colegas, envidias y murmuraciones contra ella. La relación de confianza con los estudiantes hizo que se vaya enterando de varias problemáticas que tenían los estudiantes a nivel familiar, amical y escolar, por lo que decidió comenzar a modificar los contenidos planificados para tratar los temas que ella consideraba urgentes e importantes. Esto último fue la gota que derramó el vaso en su relación ya incómoda con los demás tutores que querían que Estela respetase los acuerdos ya tomados sobre los contenidos de la tutoría. Ella explicó la situación al subdirector, quien le dio la razón. Estela, sintiendo este respaldo, continuó reprogramando sus sesiones de tutoría, las cuales recibían comentarios positivos por parte de los padres de familia. Sin embargo, una semana antes de acabar el bimestre, el subdirector le exigió el mismo número de calificaciones en los registros de evaluación que*

*a los demás tutores; Estela solo tenía la mitad, por lo que recibió un memorando de amonestación. Estela pronto entendió que en la cultura de su nueva escuela se sancionaba así el incumplimiento de «las evidencias objetivas y comprobables», como los registros, los contenidos, el uso del uniforme, la puntualidad, etc., a pesar de que, de palabra, el subdirector enfatice la autonomía, flexibilidad, el acompañamiento personal a cada alumno, etc. A partir del segundo bimestre de ese primer año, Estela no recibió ya memorando de amonestación alguno, sino reconocimientos y felicitaciones por realizar alguna actuación. Asumió rápidamente la cultura escolar: repetía lo que decía el subdirector, pero hacía lo que veía a sus colegas profesores.*

¿Cómo equilibrar la coordinación entre tutores para el trabajo en equipo y la autonomía necesaria que aborde los problemas propios de cada aula? ¿Evaluamos por contenidos o por competencias? ¿Debería evaluarse la tutoría?

*La tutoría escolar, por su propia dinámica no se ciñe a una planificación de contenidos rígida, sino que tiene flexibilidad para tratar las situaciones de crisis o conflictos como una oportunidad de aprendizaje.*

Quizás algunos maestros y directivos se han saltado varios capítulos anteriores para leer éste porque no logran vencer el paradigma de estar centrado en los contenidos en vez de centrarse en las competencias del maestro para desarrollar vínculos formativos con los estudiantes que, como ya hemos dicho en repetidas oportunidades, es la herramienta fundamental para la formación en valores. Las interrelaciones generan una cultura escolar saludable o nociva para la formación integral de todos los miembros de la comunidad educativa y es lo que más hay que cuidar.

La tutoría escolar, por su propia dinámica, es el espacio para tratar las situaciones de crisis o conflicto como una oportunidad de aprendizaje que busque el bienestar de los estudiantes. Por ello, si bien trata diversos temas gradualmente según la edad y condición de los alumnos, no se ciñe a una planificación de contenidos rígida, sino que tiene mucha más flexibilidad que cualquier otra área, como, por ejemplo, Personal Social o Desarrollo Personal. La flexibilidad que se requiere hace que se pueda evaluar la dinámica tutorial y sus resultados a mediano plazo (un semestre mínimo) según el desarrollo del perfil de la comunidad educativa por parte de los estudiantes, pero no medir o calificar a los estudiantes por los contenidos que se imparten en la sesión tutorial.

Los elementos del perfil de la comunidad de aprendizaje deben ser las competencias transversales a toda la labor tutorial, desde que los estudiantes ingresan a la escuela hasta que egresan. Este perfil expresa la formación integral de la escuela católica y la identidad propia del Colegio.

Existen contenidos transversales y contenidos por ciclos formativos según la edad de los alumnos. En cuanto a los contenidos transversales, consideramos que hay dos ejes temáticos que deben involucrar a toda la comunidad educativa:

- **Formación para la Afectividad y Sexualidad.** El desarrollo afectivo y sexual de los estudiantes es fundamental y transversal a todas las áreas curriculares y no solo a la tutoría. Desde los primeros años se debe enseñar a los niños el cuidado de su cuerpo, previniendo así el abuso sexual, mostrando la bondad de la sexualidad, integrando el desarrollo afectivo y sexual de la persona en temas como enamoramiento, igualdad de la dignidad de ambos sexos, prevención de conductas sexuales dañinas como la pornografía, etc. Es muy importante formar a los docentes en todos estos temas con la libertad y confianza suficientes para que pregunten y aclaren sus dudas, o para disentir con la posición de la Iglesia sobre algún tema si no se está de acuerdo, sabiendo que la escuela tiene una postura y que los padres de familia han optado libremente por una escuela católica con todo lo que este nombre implica, por lo que se respeta su opinión, pero se le solicita que se abstenga de opinar sobre el tema con los estudiantes.
- **Formación para la Sana Convivencia.** Aprender a convivir de manera armónica y combatir el acoso escolar (*bullying*) es un tema transversal a toda la comunidad educativa, no solo para los estudiantes, sino también para los padres de familia y colaboradores del colegio. Debe utilizarse diversas estrategias para generar espacios de confianza, respetando la confidencialidad para conocer, prevenir e intervenir en los conflictos y situaciones de acoso escolar que puedan ocurrir. Las experiencias más exitosas en este aspecto han puesto el énfasis en el protagonismo de los estudiantes observadores de la situación y su empoderamiento para ayudar a los estudiantes agredidos.

Los contenidos por ciclos deben ser seleccionados según los siguientes criterios:

- **Relación con el perfil o los valores.** Debemos relacionar todos los temas seleccionados con, por lo menos, un elemento del perfil de la comunidad educativa. Cuando en todo el año no hemos podido relacionar algún elemento del perfil con ninguno de los temas tratados, habrá que preguntarnos si estamos brindando una formación integral y balanceada o no.
- **Identidad Escolar.** Hay temáticas que tienen directa relación con la identidad de la escuela y su axiología. Por ejemplo, el calentamiento global y la ecología en una escuela franciscana, o la cultura de paz en una escuela que ha asumido ese valor en su proyecto educativo.
- **Gradualidad.** Se debe tener en cuenta la edad y condición de los estudiantes para seleccionar los temas pertinentes y la profundidad con que se aborden. Hay temas propios de cada edad como, por ejemplo, los cambios de la pubertad a los diez años, o la vocación y elección profesional en el último año de la escolaridad. Pero hay que tener en cuenta que los estudiantes están cada vez más expuestos a información con menor grado de madurez.
- **Pertinencia.** Las situaciones que se presentan y los conflictos deben ser aprovechados como oportunidades de aprendizaje para abordar una temática. Los estudiantes son interpelados por sus experiencias vitales, por lo que la tutoría tiene el rol de brindar espacios de reflexión sobre lo que están viviendo. Por ejemplo, será importante hablar del duelo o luto si fallece un familiar cercano de un estudiante, tratar el tema de los migrantes y la discriminación si ha llegado un estudiante proveniente de otra región, o del consumo de alcohol si ha habido un incidente en una fiesta. Todo ello, implica flexibilidad curricular.
- **Significatividad.** Hay que tener en cuenta el interés de los estudiantes por algunos temas circunstanciales, por ejemplo, usando alguna noticia relacionada al tema o una película.





# ¿Por qué inquietar corazones?

A modo de conclusión e inicio...

*Busca para encontrar y  
encuentra para seguir buscando.*  
San Agustín

*¿Por qué inquietar corazones?* ¿Por qué seguir enseñando y no dedicarse más bien a algo menos estresante y con mayor remuneración? ¿Por qué ser diferente a la mayoría de profesores? ¿Por qué no dejarles esa tarea a los papás? ¿Por qué no hablar solo a los que nos quieren escuchar? ¿Por qué mejor no guardar las distancias respecto de los estudiantes en vez de contar tus experiencias personales? ¿Por qué no concentrarte en tu curso y en sus contenidos para los cuales no te alcanza el tiempo? ¿Por qué seguir luchando si nadie te lo va a reconocer? ¿Por qué seguirlo intentando si tantas veces lo has hecho y la motivación de los otros dura poco? ¿Por qué seguir queriendo ser «el malo de la película» cuando los demás profesores no exigen tanto ni se hacen tanto problema? ¿Por qué no dedicarte solo a lo que pasa en el aula en vez de ocuparte también de lo que viven tus estudiantes fuera la escuela? ¿Por qué seguir diciendo lo que nadie quiere escuchar en las reuniones de maestros en vez de decir lo políticamente correcto parafraseando al director? ¿Por qué mejor no cuestionar a los

padres y evitarte un disgusto? ¿Por qué hacer tantas preguntas si siempre te van a meter en problemas o a dar más trabajo? ¿Por qué?... ¿Por qué? Y... ¿por qué?

*Porque alguien lo hizo por mí. Porque no sería yo. Porque allí encuentro el sentido de mi vida. Porque esa es mi misión. Porque cambiar el mundo es la forma que Dios tiene para cambiarme a mí. Porque estoy muy agradecido con todo lo que Dios me ha dado y quiero responder a tanto amor. Porque inquietar corazones hace que el mío no se duerma.* Si tu respuesta es parecida a alguna las anteriores, entonces no leíste en vano este libro. Podemos explicarte cómo inquietar corazones, pero el por qué hacerlo lo encontrarás únicamente en lo más íntimo de tu corazón, en tu historia más significativa.

*¿Inquietar corazones desde la acción tutorial? ¿Por qué no? El cómo lo encuentras en estas páginas; el por qué, en cambio, en tu corazón, si tienes un propósito trascendente y lo vives en comunión con otros corazones, recreando siempre tus acción educativa.*

## SE FIEL A TU PROPÓSITO TRASCENDENTE

*En líneas generales*, todos tenemos la misión de amar, pero esto se concretiza de distintos modos, según la forma de nuestro corazón. Haz lo que dicte tu corazón, «ama y haz lo que quieras». Pero entra en tu interior constantemente y revisa tus motivaciones, pues «dos amores construyeron dos ciudades»: el amor a uno mismo, la ciudad terrena; y el amor a Dios, la Ciudad de Dios; y ambas coexisten dentro de ti. Cuando menos lo pienses, podrías estar corriendo, pero fuera del camino que te lleva a tu propósito; te darás cuenta de ello porque comenzarás a tener miedo y a sentirte cansado. En efecto, cuando el amor es gratuito, no cansa ni da miedo fracasar, ni se agota por dar más de lo debido, porque «la medida del amor es el amor sin medida» (San Agustín). Cuando esto pase, entra en tu interior, reconéctate con los hitos más importantes de tu historia, con tus santuarios, sácate las sandalias para que no vayas lejos, pues se trata de la tierra sagrada que te hace ser quien eres, y luego, cae hacia lo alto, sueña despierto para que no puedas dormirte.

## INCENDIA LA COMUNIDAD

*Recuerda siempre que inquietar* corazones es un sueño enorme que excede tus fuerzas y que solo se puede manifestar en tu fragi-

lidad con la ayuda de la fuerza del Amor, que logra que los sueños grandes no quepan en un solo corazón. Inspírate buscando a otras personas que también hayan descubierto el mismo sueño en sus corazones, para soñar juntos y hacer soñar a otros. En efecto, no pretendas hacerlo tú solo, pues una gota de agua no hace la lluvia, pero una gota de agua tiene que caer primero en tierra para que otras se animen a dejar su nube.

Para cambiar el sistema es necesario trabajar en red, conectar personas, unir corazones diversos con una sola misión. Trabajar con todos los miembros de la comunidad educativa: profesores, estudiantes, directivos, padres de familia, administrativos, personal de mantenimiento, entrenadores, etc. Comienza haciendo una microrrevolución en tu aula y, poco a poco, toda la cultura de la escuela cambiará. No es fácil, pero si lo fuera no te inquietaría el corazón.

### **REMIXEA TUS ACTIVIDADES**

*Diseña experiencias de aprendizaje* pensando que deben suscitar reflexiones vitales. Se trata de «remixear» los conocimientos, como un *DJ* hace con la música, o sea, volver a mezclar los contenidos que ya sabemos para buscar soluciones creativas a los problemas de siempre. Tu trabajo principal está en el diseño; la



Para cambiar el sistema es necesario trabajar en red, conectar personas, unir corazones diversos con una sola misión. Trabajar con todos los miembros de la comunidad educativa: profesores, estudiantes, directivos, padres de familia, administrativos, personal de mantenimiento, entrenadores, etc.

actividad la harán tus estudiantes, no tú. Ellos serán los protagonistas, de modo que, mientras dure la actividad, tendrás la oportunidad de observar lo que está pasando y poder hacer preguntas y comentarios acertados que inquieten corazones. De lo contrario, si sigues siendo el protagonista de las actividades en el aula, es obvio que no te percatarás de muchas cosas que están sucediendo en tus narices y no podrás actuar enfocado en el propósito sino pensando solo en que salga bien la actividad.

¿Cómo te imaginas tu día de clases mañana? ¿Crees que puedes hacer algo distinto? ¿Qué personas Dios habrá planeado que se crucen en tu vida? ¿Con una pregunta, una anécdota, una breve historia puedes cambiar la vida de alguien? ¿Qué harás para que esa reunión aburrida, esa entrevista de rutina, esa clase de repaso sea épica? ¿Qué harás para que el día de mañana trascienda?... AMA Y HAZ LO QUE QUIERAS.





# Bibliografía

- Acaso, M. (2011). *Reduolution: hacer la revolución en la educación*. Madrid: Paidós.
- Almaguer-Melián, W., & Bergrado-Rosado, J. (2002). «Interacciones entre el hipocampo y la amígdala en procesos de plasticidad sináptica. Una clave para entender las relaciones entre motivación y memoria». En *Revista de Neurología*, Vol. 35, N° 6, 586-593.
- Asch, S. (1951). «Effects of group pressure on the modification and distortion of judgements». En H. Guetzkow (ed.), *Group, leadership and men*. Pittsburgh: Carnegie Press, 177-190.
- Baeza, S. (2008). «Las nuevas configuraciones familiares y su impacto en la subjetividad de niños y adolescentes». En *Signo Universitarios. Revista de la Universidad del Salvador*, Año 27, N° 44, 69-88.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2016). *Más habilidades para el trabajo y la vida. Los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral*. Buenos Aires: CAF.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Buenos Aires: PREAL.

- Benedicto XVI. (2006). *Discurso del Santo Padre en la Universidad de Ratisbona. Fe, razón y universidad. Recuerdos y reflexiones* (12 de setiembre de 2006). Ratisbona. Obtenido de [http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/es/speeches/2006/september/documents/hf\\_ben-xvi\\_spe\\_20060912\\_university-regensburg.html](http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/es/speeches/2006/september/documents/hf_ben-xvi_spe_20060912_university-regensburg.html).
- Boeree, G. (2003). *Biografía y teoría de la personalidad de Abraham Maslow*. Obtenido de <https://webpace.ship.edu/cg-boer/maslowesp.html>.
- Braga, D. (2016). *Conformidad social y su relación con la personalidad en alumnos de la Universidad Científica del Perú. Tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Psicología*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/84530624.pdf>.
- Buber, M. (1977). *Yo y Tú*. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión.
- Cencini, A. (2002). *La historia personal, cuna del misterio. Indicaciones para el discernimiento vocacional*. Lima: Ed. Paulinas.
- Cipriani, N. (2013). *Muchos y uno solo en Cristo*. Madrid: Editorial Agustiniiana.
- Dale, E. (1969). *Audio-Visual Methods in Teaching*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Damasio, A. (2005). *En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Barcelona: Crítica.
- Delors, J. (Pr.) (1996). *La Educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Compendio*. Obtenido de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa).
- Del Pozo, M., Miró, N., Horch, M. & Cortacans, C. (2016). *Aprender hoy y liderar mañana. El Colegio Monserrat: un futuro hecho presente*. Barcelona: Tekman Books.
- Departamento Pedagógico-Pastoral de Escuelas Católicas de Madrid (2008). *Reflexiones en torno a la Competencia Espiritual*. Madrid: Escuelas Católicas.
- Echevarría, J. (2017). *Se busca emprendedor. Unipersonal*. Lima.

- Fernández, M. (2002). «Desgaste psíquico (*burnout*) en profesores de educación primaria de Lima metropolitana». En *Persona. Revista de la Universidad de Lima*, N° 5, 27-66.
- Francisco, P. (2015). *Discurso a los miembros de la Unión Católica Italiana de Profesores dirigentes, educadores y formadores* (14 de marzo de 2015). Vaticano. Obtenido de [http://w2.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2015/march/documents/papa-francesco\\_20150314\\_uciim.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2015/march/documents/papa-francesco_20150314_uciim.html).
- Frankl, V. (2002). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Galdos, G. (2015). *Toma de decisiones. Elecciones acertadas para el éxito personal y profesional*. Lima: Fondo Editorial de la UPC.
- Gardner, H. (1987). *La teoría de las inteligencias múltiples*. México DF: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Giménez, J. (2009). «Neurobiología del “vínculo de apego” y embarazo». En *Cuadernos de Bioética*, Vol. 20, N° 3, 333-338.
- Goldvarg, D. (2015). *Competencias de coaching aplicadas*. Buenos Aires: Granica.
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kiarós.
- Gordillo, F., Arana, J., Mestas, L., Salvador, J., García, J., Carro, J., & Pérez, E. (2010). «Emoción y memoria de reconocimiento: la discriminación de la información negativa como un proceso adaptativo». En *Psicothema*, Vol. 22, N° 4, 765-771.
- Hoshi, V. (2016). *Estados emocionales básicos*. Lima.
- Huttenlocher, P. R. (1990). «Morphometric study of human cerebral cortex development». En *Neuropsychologia* Vol. 28, N° 6, 517-527.
- Juan Pablo II. (1998). *Fides et Ratio*. Lima: Ed. Salesiana.
- Kofman, F. (s.f.). *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. Nueva York.
- Robalino, M. y Körner, A. (2007). *Condiciones de trabajo y salud docente. Estudios de casos en Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay*. Lima: UNESCO / Proeduca / GTZ.

- Salamone, J. & Correa, M. (2002). «Motivational views of reinforcement: implications for understanding the behavioral functions of nucleus accumbens dopamine». En *Behavioural Brain Research*, Vol. 137, N° 1-2, 3-25.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Nueva York.
- Sinek, S. (2009). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. Nueva York: Penguin.
- Vygotsky, L. (1978). *Pensamiento y lenguaje*. Madrid: Paidós.
- Wolk, L. (2013). *Coaching. El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Youyou, W., Kosinski, M., & Stillwell, D. (2015). «Computer-based personality judgments are more accurate than those made by humans». En *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 112, N° 4, 1036-1040.
- Zavala, J. (2008). «Estrés y burnout docente: conceptos, causas y efectos». En *Revista Educación*, Vol. 17, N° 32, 67-86.
- Zohar, D. & Marshall, I. (2002). *Inteligencia espiritual. La inteligencia que permite ser creativo, tener valores y fe*. Barcelona: Ed. Random House Mondadori.