

A light teal map of Latin America is positioned behind the title text. The map shows the outlines of Mexico, Central America, and South America, with the latter being the most prominent.

# **Guía básica para la formación de Directivos Marianistas**

The logo for CLAMARED features the word "CLAMARED" in a bold, blue, sans-serif font. A vertical line passes through the center of the text, with a horizontal crossbar at the top, forming a stylized cross.

**CLAMARED**

## Guía básica para la formación de Directivos Marianistas

La presente guía tiene como objetivo presentar aquellos aspectos necesarios para la formación inicial y permanente de los directivos de las obras educativas marianistas en América Latina. Su contenido se centra exclusivamente en aquellos rasgos, habilidades y competencias que consideramos fundamentales para el desempeño de su servicio.

Supone y da por admitidas (por eso no las reitera) las consideraciones referidas a los educadores marianistas, contenidas en documentos tales como *“Características de la Educación Marianista”*, *“Asegurar la identidad marianista de nuestras obras”*, *“La educación marianista desde América Latina”* y *“Dimensiones de la Formación de Educadores Marianistas”*. La persona que es elegida para ser directivo de una obra educativa marianista es, primero que todo, un educador invitado a desarrollarse como educador marianista, y esos documentos trazan una trayectoria de autoconocimiento, asunción de una forma de entender la vida, la fe y la educación, identificación con un carisma y con un estilo. Por ello, en caso de dudas o necesidades de aclaración de términos o enfoques conviene remitirse a esos documentos fundamentales.



La Administración General de la Compañía de María nos insta a *“responder al deseo de todos los colaboradores de saber claramente lo que de ellos se espera, lo que les está permitido y los procedimientos concretos que les permiten cumplir su misión”*<sup>1</sup>, al tiempo que enfatiza la necesidad de acompañamiento personal para hacer crecer a las personas, cultivar el sentido de pertenencia y favorecer el despliegue de una generosa disponibilidad en los directivos<sup>2</sup>. Esto es particularmente necesario en el caso de los directivos escolares marianistas. En diálogo con las demandas y los retos de nuestra época hemos agrupado, en tres grandes núcleos, las habilidades y aptitudes que se consideran fundamentales desarrollar los directivos. Esos núcleos son:

- La **animación del proyecto educativo**, como norte para la gestión en nuestras obras educativas
- El **liderazgo** de los directivos, como elemento decisivo para el desarrollo potente y sostenido de nuestras comunidades educativas
- El ejercicio de la **autoridad como servicio**, como clave evangélica y marianista de la dirección.

Insertos en el texto encontrarán cinco vínculos que complementan el contenido del documento. Esos vínculos llevan a sendos videos elaborados por educadores marianistas, laicos y religiosos, que comparten su visión y su experiencia sobre alguna de las aptitudes mencionadas. Muchas gracias a estos cinco educadores por enriquecer las posibilidades de formación de los directivos marianistas.

1.- Administración General de la Compañía de María (2018). *Asegurar la identidad marianista de nuestras obras*, 62

2.- Cf. *Íbidem*, 64, 65, 68



Como el documento *“Dimensiones de la formación de educadores marianistas”*, esta guía documento está dirigida a los responsables de la educación marianista de los distintos países de América Latina donde estamos presentes. Quiere ser una ayuda y una orientación para la selección de candidatos, para su acompañamiento continuo y para su formación permanente. Las habilidades y rasgos directivos a desarrollar que presentamos no son los únicos posibles, pero sí creemos que son los imprescindibles, de acuerdo a nuestra tradición y a los desafíos de nuestro tiempo.

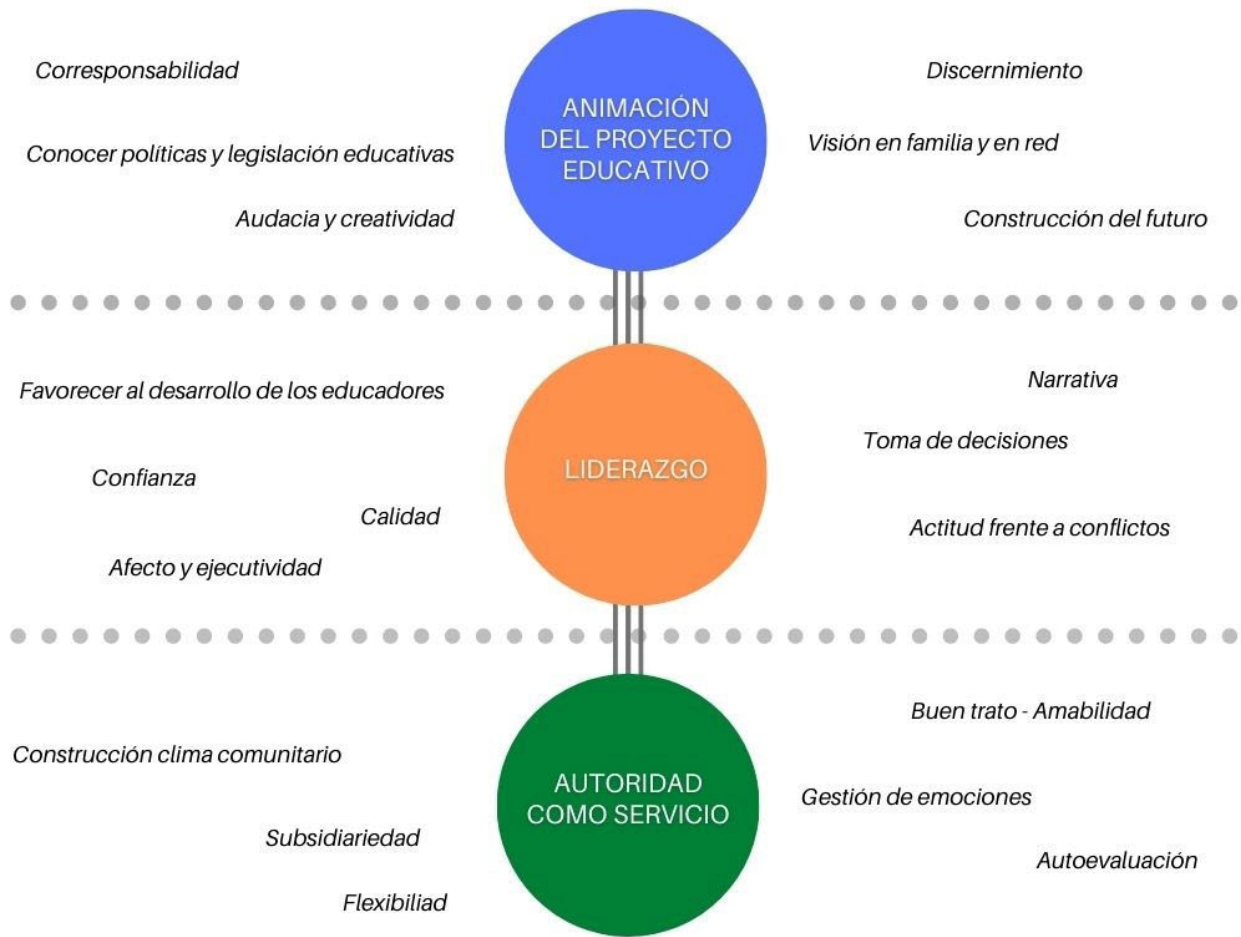
Deseo que esta guía sirva de inspiración para la concreción de planes, formatos, espacios y recursos profundos y creativos para la formación de nuestros directivos. Formación inicial, para aquellos que son designados para dirigir a nuestras obras, pero también –y cada vez más necesaria- formación continua y permanente de todos nuestros directivos, que atraviesan por situaciones diversas y muchas veces complicadas, para las cuales hay que formarse con intensidad. Sugiero que esos planes, formatos, espacios y recursos que vayan surgiendo en nuestros países a partir de esta guía se compartan fraternalmente en el ámbito de CLAMARED, porque así creceremos todos juntos, ayudándonos unos a otros más allá de las distancias geográficas.

Por último, deseo agradecer al equipo de laicos y religiosos que han preparado este documento y al Equipo Animador de CLAMARED que analizó los borradores, los enriqueció y aprobó la versión que hoy tengo el gusto de presentar.

Unidos en Cristo y María, los saludo con muchísimo afecto.

*P. Luis A. Casalá, SM*  
*Presidente CLAMARED*

### Esquema básico



### Un núcleo para la dirección



*“Una obra marianista está, por su naturaleza y sus orígenes, inspirada por la visión misionera del beato Guillermo José Chaminade”*<sup>3</sup>. Cuando un educador es convocado para la tarea de dirección es fundamental que comprenda y reconozca la vinculación íntima entre la obra educativa y su misión apostólica (fortalecer la fe y multiplicar cristianos), entre el carisma marianista y la concreción de un estilo y un propósito educativo.

*“Toda obra marianista es una encarnación del carisma marianista”*<sup>4</sup> (AG 2018, 17) y la espiritualidad que define al carisma se funda en la Encarnación y en el papel de María en dicho misterio: como ella, “nuestra vocación se realiza cuando nosotros contribuimos a hacer que Jesús nazca en esta tierra”<sup>5</sup>. El directivo marianista orienta su tarea a partir de este núcleo carismático, procurando que se desarrolle en la obra que le fue confiada un ambiente comunitario que favorezca el crecimiento de la fe y la plenitud personal, una formación permanente tanto a nivel espiritual como misionero y la configuración de entornos, espacios y lugares que identifiquen a toda la comunidad educativa con los propósitos y el sentido marianistas.

La fidelidad al proyecto misionero marianista es una de las condiciones indispensables para poder cumplir adecuadamente con la tarea encomendada. Con su testimonio, el directivo marianista alienta y favorece la cercanía mutua, brinda espacios y oportunidades para que en la obra educativa se reflexione sobre el sentido de la vida, la vocación y las grandes cuestiones de la vida y procura la promoción de la maduración de la vida cristiana de todos los miembros de la comunidad<sup>6</sup>.

En una obra educativa marianista, el estilo de la autoridad se basa en las palabras de Jesús: *“él que quiera ser el más importante entre ustedes, debe hacerse el servidor de todos”* (Mc. 10, 43). Ser directivo marianista no es solo un trabajo, es, ante todo, un servicio comprometido. Como servidores, un rasgo fundamental del directivo marianista es la disponibilidad, el espíritu de generosidad y entrega, la asunción de la tarea como don hacia los demás. En las palabras de María, *“hagan lo que Él les diga”*, encuentra el fundamento de su disponibilidad y del coraje necesario para enfrentar las situaciones cotidianas.

Como administrador de una institución educativa, el directivo marianista asume que la obra no le pertenece, sino que se le ha confiado para que la administre bien y pueda transmitirla, cuando llegue el momento, en las mejores condiciones.

El servicio del directivo marianista se inserta, junto con el resto de la Familia Marianista, en la comunidad más amplia que es la Iglesia. Todo directivo marianista es consciente que la obra educativa, y por lo tanto su misión como autoridad, *“están al servicio de la misión de la Iglesia y de la evangelización”*<sup>7</sup>.

### Animación del Proyecto Educativo

El PE es motivo de integración (referencia) y fuente de identidad y creatividad de procesos motivadores e inspiradores. Es el baremo para el accionar del directivo, por lo tanto, debe ser conocido, fielmente interpretado, asumido, desarrollado y transmitido con el testimonio, la acción y la palabra.

El PE marianista, inmerso plenamente en el siglo XXI, supone, entre otras cosas:

- Organizar currículos planteados a partir de la búsqueda de sentido.
- Favorecer la construcción de conocimiento a partir de aprendizajes que tocan la mente, los afectos, las emociones y que nos permitan entender la interrelación para abordar la realidad.
- Asumir y alentar el desarrollo de la ecología integral (ver Laudato Sí), porque “todo está conectado” y asistimos a una crisis ecosocial que requiere una comprensión y abordaje multidisciplinario en torno al respeto irrestricto de la dignidad humana, la justicia social y el cuidado de nuestra Casa Común.

---

3.- *Ibidem*, 9

4.- *Ibidem*, 17

5.- *Ibidem*, 9

6.- *Cf. Ibidem*, 67

7.- *Ibidem*, 25

Asumir y alentar la pedagogía del cuidado como marco de las relaciones entre las personas, propiciadora de una auténtica “Cultura del Encuentro”, que genere la comprensión y aceptación del otro, se sostenga en el diálogo como forma de relación, busque siempre los denominadores comunes sobre los cuales asentar bases firmes para construir cultura y fraternidad.

Asumir y alentar la construcción de una educación samaritana (ver *Fratelli Tutti*), que desarrolle, para comprender la realidad, una mirada con “las lentes de Dios”, desde las periferias y el sufrimiento de los descartados, para suscitar en toda la comunidad educativa, especialmente en los estudiantes, empatía, compasión, solidaridad y misericordia hacia todos los hombres y mujeres.

Los directivos se identifican y adhieren al proyecto educativo marianista, lo cual supone construir, en su horizonte vital, una vivencia de fe, un sentido trascendente de la vida que sea motivador para la acción educativa, ya que “la educación marianista tiende a sembrar, cultivar y hacer fecundo el espíritu cristiano en los hombres y las mujeres”<sup>8</sup>.

**Corresponsabilidad:** Las obras educativas marianistas son entidades complejas y con diversidad de áreas, niveles y actividades. A cada directivo se le otorga la responsabilidad de animar un determinado campo de la comunidad educativa, pero al mismo tiempo se lo llama a asumir la corresponsabilidad en la animación global de la obra en su conjunto.

La dirección colegiada es una forma muy marianista de animación. Hunde sus raíces en la conformación, pensada por el P. Chaminade, de los llamados Tres Oficios donde se conjugan la complementación y la especialización. Las responsabilidades en cada ámbito confluyen y adquieren carácter mediante la unidad y la participación en el gobierno: “cada uno en lo suyo y en todo, todos”. Los procesos de interacción entre directivos marianistas se caracterizan por la colegialidad, la consulta, la búsqueda de acuerdos y la subsidiariedad.

El liderazgo compartido supone la asunción y la formación, en cada directivo, de una visión global e integral de la obra educativa, la comprensión de la dinámica de la organización de cada una de sus partes, sus tramas de relaciones y sus hábitos culturales.

**Discernimiento:** “¿Cuáles son en este caso los designios de la Providencia? ¿Qué quiere de nosotros?”, leemos en una carta del Padre Chaminade del 4 marzo 1823. Para nuestro Fundador el discernimiento era una facultad espiritual que debía desarrollarse para descubrir “cómo actúa Dios en la historia de los hombres y en los acontecimientos de nuestra vida diaria”<sup>9</sup>. En las profundidades del discernimiento los directivos marianistas se hacen dóciles al Espíritu Santo para los desafíos de la obra educativa y de la misión marianista.

Esta capacidad de discernir está íntimamente conectada con el desarrollo de la propia interioridad. El directivo marianista sabe que “lo esencial es lo interior” y procura cultivar su interioridad, la de cada uno de sus colaboradores y la del conjunto de la comunidad educativa que lidera. Considera que el desarrollo de la “inteligencia espiritual” es decisivo para el logro de los objetivos personales, comunitarios y del conjunto de la humanidad.

Los directivos marianistas desarrollan esta actitud y capacidad, entendiendo que la realidad donde trabajan es un lugar teológico, donde constantemente actúa el Espíritu. Un discernimiento que tiene lugar en lo cotidiano, en la vida diaria, y no en lo extraordinario. Es allí donde se perciben las llamadas de la Providencia, responden con fidelidad y presteza, se abren a nuevas inspiraciones.

La formación constante de la aptitud para el discernimiento garantiza una actitud y una capacidad para revisar y recorrer el hilo de las culturas contemporáneas. Permite pensar, reflexionar, proponer y crear modelos educativos (por lo tanto, culturales) consecuentes con la realidad y sus desafíos. Sólo acertando en el reconocimiento y en la opción por los auténticos valores humanos y evangélicos se puede llegar a ser feliz y a construir una civilización que no excluya a nadie.

---

8.- *Características de la Educación Marianista (CEM)*, 4

9.- *Regla de vida de la Compañía de María (RVSM)*, 4

**Conocimiento de la política y la legislación educativa:** El directivo marianista conoce y se forma constantemente en cuestiones de política educativa y de legislación vinculada a la educación. Asume que la educación es una expresión privilegiada y uno de los principales instrumentos de diferentes proyectos políticos y, por lo tanto, se interesa por conocer, reflexionar y discernir sobre el sentido y el valor de las directrices oficiales en materia educativa. Conoce y estudia la legislación sobre educación y sobre los agentes educativos (padres, niños, niñas, adolescentes y jóvenes) y, consciente que sus decisiones tienen consecuencias civiles y legales, procura asesorarse con especialistas calificados.

Las obras educativas marianistas son entidades públicas y actúan dentro del sistema educativo de cada país, sobre los cuales los Estados tienen un rol principal al fijar los objetivos y lineamientos fundamentales de la política educativa. Pero la principalidad del Estado no debe ser sinónimo de monopolio o dependencia, ya que la democracia supone respetar la pluralidad de opciones educativas para alcanzar los objetivos de una educación integral, de calidad y para todos. Nuestras obras educativas aportan al bien común, desde su identidad cristiana y marianista, su ser y su saber y solamente requieren un marco de respeto para la autonomía institucional y la libertad de enseñanza para poder ofrecerlo.

La formación en política y legislación educativa marianista incluye las grandes cuestiones como los modelos de sistema escolar; el rol del Estado en la educación formal y las relaciones del Estado con otros agentes educativos; la libertad de enseñanza; el sentido pedagógico, económico, político y cultural de los diseños curriculares; el marco legal donde las obras educativas se mueven; la relación entre educación y desarrollo, educación y productividad, educación y cohesión social, educación y ciudadanía; el impacto social de las políticas públicas en la actividad educativa.

El directivo marianista procura favorecer el conocimiento y la reflexión sobre estos temas en el seno de la comunidad de educadores, sosteniendo principios claros como el respeto del Proyecto Educativo como inspiración de la tarea, el pluralismo educativo y la responsabilidad profesional indelegable de los educadores. Asume que las políticas educativas no son “neutras” y que son objeto de discusión, frente a lo cual procura garantizar un sano pluralismo de miradas y un debate respetuoso que evite divisiones y enemistades.

**Visión en familia y en red:** partiendo de su identificación con el propósito de la educación marianista, los directivos actúan dentro de una Familia Carismática y de Redes Educativas Marianistas. En el siglo XXI, lo comunitario tiene una aplicación marianista: “Ser Familia”.

*“Esta Familia es la atmósfera espiritual en la que cada rama respira el aire del Espíritu, se alimenta y encuentra su identidad. Constituirnos y vivir como Familia, en comunión fraterna desde la diversidad y pluralidad de vocaciones y ministerios (y así) contribuir al desarrollo del rostro mariano de la Iglesia, más fraternal que jerárquico, basado en la común dignidad que deriva del bautismo, sensible, como María, a las necesidades del mundo y, con María, abierto incondicionalmente por la fe a lo que el Señor nos diga”<sup>10</sup>.*

Formar y sentirse parte de la Familia Marianista implica para el directivo de una obra educativa marianista el desarrollo de su espiritualidad, una manera de entrar en relación con Dios y dejarle actuar en la propia vida y entender su servicio como una opción misionera, traducida en acciones, testimonios, forma de entender la realidad y prioridades asumidas. Por ello está abierto a colaborar e interactuar con las diferentes ramas de la Familia Marianista, con otros espacios donde se lleva adelante educación no formal, con otras instituciones que actúan dentro de la Familia Marianista (Fundación Misión Marianista, Editorial SM, etc.).

Como parte de la Familia Marianista, los directivos de las obras educativas actúan dentro de las diferentes Redes Educativas Marianistas. Esto supone un cambio en la autopercepción clásica de la organización escolar moderna (ensimismada y autosuficiente) a un enfoque integrado con otras obras educativas, pues “la manera adecuada de liderar y crear valor de equipo entre todos los centros de una unidad es el formato de red, una forma de hacer las cosas que va tejiendo relaciones, complicidades y saberes”<sup>11</sup>. Implica desarrollar prioritariamente la colaboración, el sentido colectivo y el trabajo en equipo más allá de la obra educativa particular.

10.- *Compañía de María* (2018). *Un hombre que no muera: En misión con la Familia Marianista*, XXXV Capítulo General, 3

11.- Cortés y Viguera (2014). *Liderazgo y animación. Una gestión al servicio de la educación* (EN: Educación Marianista. Tradición y proyecto. Tomo 6), p. 157



El directivo marianista asume que su tarea también se nutre y a la vez alimenta a las redes educativas. Descubre que en ellas se integran diferentes formas de conocimiento, se desarrolla la creatividad, se encuentran oportunidades de innovación, se tejen relaciones y objetivos compartidos, se crea comunidad y sintonía de valores, se genera valor con el aporte de todos y de cada uno.

[Haz click aquí para complementar la información de “Espíritu de Familia y Red” con un video.](#)

**Audacia y creatividad:** el directivo marianista no guarda el talento recibido ni se conforma con la conservación de un legado o de un “buen nombre” institucional. Asume que la dinámica de la realidad lo enfrenta a desafíos nuevos, muchas veces insospechados y que requieren de respuestas creativas. Busca alternativas nuevas, se anima a explorar por terrenos no transitados anteriormente, deja espacio en su accionar a la dimensión profética de todo cristiano. Sabe también y por lo tanto que debe alimentarse permanentemente para no decaer en su motivación y mística.

**Construir el futuro:** El liderazgo en una obra educativa marianista requiere desarrollar la capacidad para imaginar el futuro. Esto se concreta cuando cada directivo colabora para elaborar y proponer una VISIÓN de la institución, más allá de lo inmediato, enfocándose en el mejoramiento del aprendizaje, de la formación en la fe y del compromiso social de todos los estudiantes. Los procesos de innovación, transformación y cambio mantienen a la institución educativa conectada con un mundo en movimiento y requiere de respuestas creativas por parte de la comunidad.

La elaboración de una visión le permite al directivo elevar su mirada y, a partir de técnicas prospectivas y ejercicios de discernimiento comunitario, planificar el futuro mediato de la escuela, revisar y actualizar los términos del proyecto educativo, presentar opciones para mejorar la gestión de procesos y recursos, alentar el desarrollo de un espíritu innovador en la comunidad educativa y contribuir a la comunión y alineamiento de los esfuerzos de todos.

La animación del proyecto educativo se proyecta en la capacidad para generar nuevas ideas, en la forma de ver los signos de los tiempos y en las estrategias renovadas para cumplir con los objetivos de la obra educativa. La formación de los directivos marianistas debe favorecer la audacia y la creatividad, tanto en el ámbito académico como en los planos ético, carismático y cultural.

[Haz click aquí para complementar la información de “Construcción de Futuro” con un video.](#)

### Liderazgo

El directivo marianista no solamente administra una obra (lo cual debe hacer bien) o cubre un cargo, sino que está llamado a liderar la institución, es decir a ejercer una influencia intencional, orientado por el Proyecto Educativo Marianista.

El liderazgo supone dirigir orientado por valores, más que dirigir a través de instrucciones o dirigir por objetivos. Porque el liderazgo y la conducción, en el fondo, es un diálogo sobre los valores reales que se ponen en juego, todos los días, en la obra educativa marianista. Valores a los cuales todos los educadores marianistas son llamados a conocer, internalizar, enriquecer y testimoniar.

El foco del directivo marianista está puesto en **favorecer el desarrollo personal y profesional de los educadores y colaboradores**. El directivo de una obra educativa marianista sabe que las personas que la componen son el elemento central de la misma. Por ello alienta y acompaña el desarrollo de las capacidades técnicas, de la vocación y de la creatividad de los educadores; brinda orientación a cada uno; da valor a los procesos y equipos; propone desafíos y convoca a nuevos estadios de realización.

Para un directivo marianista la gestión del personal tiene mucho que ver con la formación de las personas y asume que él mismo tiene una responsabilidad más amplia con toda la persona, con su desarrollo espiritual y profesional.

El directivo marianista no se contenta con el cumplimiento, por parte de los educadores, de un contrato laboral, sino que procura favorecer la motivación intrínseca y la motivación trascendente en sus educadores. La primera



aparece cuando los educadores obtienen placer por la misma realización de sus tareas, siente que su esfuerzo vale la pena y confirma su opción vocacional. La motivación trascendente se visualiza cuando el educador siente que con su trabajo diario está mejorando el mundo por medio de la educación de los estudiantes, con lo cual conecta con el propio sentido de su vida. La misión de los directivos es convertir a la comunidad de educadores en una fuerza arrolladora de creatividad y compromiso, con capacidad para avanzar y seguir ofreciendo una formación integral.

En esta concepción de liderazgo cobran especial importancia dos características que los directivos marianistas procurarán desarrollar:

- En primer lugar, la generación de **confianza**, a partir de la claridad de los mensajes, la transparencia para comunicar, la coherencia entre su decir y su hacer, la presencia cotidiana y cercana, el testimonio de ser el primero en tratar de cumplir los propósitos encomendados, la discreción para tratar asuntos personales de los educadores y colaboradores, la delicadeza para afrontar cuestiones de índole institucional. Un directivo marianista sabe que el primero que debe “poner el cuerpo” para mover y conmover al conjunto de la comunidad educativa.
- En segundo lugar, el liderazgo orientado por valores cristianos y marianistas requiere **combinar adecuadamente lo ejecutivo con lo afectivo**. Un acompañamiento cercano y que se asiente en el amor a la persona junto con claridad de propósitos, señalamiento, sólidamente fundamentado, de rumbos y desafíos, corrección adecuada y estímulo positivo.

**Narrativa:** La conducción, para ser verdaderamente significativa y sostenible a lo largo del tiempo, debe partir de una narración potente que recoja y oriente las expectativas de la comunidad educativa y que convoque a todos a una tarea común.

Las obras educativas cuentan historias, relatos y narraciones, en nuestro caso sobre el proyecto del Reino de Dios. Estas narrativas alimentan en quienes lo anuncian la convicción de que el ideal anunciado es verdadero y fuerte. Transforman las vivencias personales y colectivas en experiencias con sentido, generan comunidad y, de ese modo, influyen en la prosecución del bien común. El directivo marianista se alimenta de estas narrativas y las actualiza y renueva, explicita los valores y principios de la institución y la misión o propósito moral que le da sentido y cohesión, ofrece historias capaces de conmover, aquellas que nos hacen “mover juntos”

Los directivos sistemáticamente difunden y explican, a través de diferentes canales y espacios formales e informales, los objetivos, planes, metas y estilo de la obra educativa, en procura de generar un mayor involucramiento y apropiación del mismo por parte de los miembros de la comunidad educativa. Promueven y modelan cotidianamente, tanto en sus palabras como en sus acciones, una cultura escolar basada en el Evangelio y en la pedagogía marianista.

[Haz click aquí para complementar la información de “Narrativa” con un video.](#)

**Calidad:** Desde la Dirección en general, se requiere trabajar para lograr la calidad educativa que toma en consideración: las características de los estudiantes, el contexto que influencia, los aportes materiales y humanos para brindar una enseñanza y el aprendizaje. Pero la Dirección de un colegio Marianista va más allá, pues la calidad se distingue por la equidad o igualdad de oportunidades que brinda, por fortalecer el vínculo con todos los miembros de la comunidad educativa, en especial el vínculo pedagógico del educador y estudiante, que se construye por en el respeto, confianza y dignidad de la persona.

La calidad que pretende el Directivo “...no es una simple cuestión de marketing, sino una exigencia del amor: porque amamos a nuestros alumnos, a nuestras familias y a nuestros compañeros, intentamos brindarles lo mejor de nuestras vidas.”<sup>12</sup> El Directivo, toma en cuenta las aspiraciones de cada miembro de la comunidad de manera equitativa e inclusiva para su promoción y logro del desarrollo de sus capacidades y empoderamiento en beneficio de la comunidad educativa.

12.- Arnáiz y otros (2014). *Principios de la acción educativa marianista*. (EN: Educación Marianista. Tradición y proyecto. Tomo 2), p. 181

Se puede obtener muchos logros como indicadores de calidad, pero el primero será el hacer las cosas bien y desarrollar la potencialidad de cada miembro de la comunidad educativa, partiendo desde el último, los que tienen carencias sociales, económicas o culturales y dificultades de aprendizaje. Tratando de encarnar la Palabra y plasmando el Padre Nuestro Marianista para lograr que la comunidad educativa sea “...una familia que al verla se dirá: “mira cómo se aman” y no tanto “mira qué bien organizados están”; una comunidad de vida.”

**Gestión eficaz:** El directivo marianista busca crecer en *eficacia*, es decir en hacer que las cosas buscadas sucedan, que se consiga lo que se busca a partir del Proyecto Educativo, y ganar paulatinamente en *eficiencia*, esa capacidad de disponer todos los recursos y los talentos comunitarios para lograr un efecto determinado.

El primer paso para una gestión eficaz es la capacidad del directivo para organizar y emprender las acciones requeridas para producir los resultados esperados en cada uno de los ámbitos institucionales. Asumiendo que la mayor eficacia se obtiene en la medida que las personas se involucran activamente en los procesos, el directivo marianista favorece la generación de ambientes de participación y colaboración en pos de la mejora continua.

El directivo marianista entiende la eficiencia como la búsqueda de la mejor relación entre el esfuerzo invertido y los logros esperados, consciente que el proceso educativo permanentemente nos presenta nuevos desafíos.

**Toma de decisiones:** El liderazgo y la animación suponen momentos de opción y decisión. Acorde con la característica de corresponsabilidad, los directivos marianistas ofrecen colaboración activa, diálogo, ejercicio de discernimiento comunitario para preparar, elaborar, ejecutar y evaluar las decisiones institucionales. Se preparan para ejecutar procesos inteligentes de **toma de decisiones**, a partir de:

- Recabar toda la información deseable sobre el asunto.
- Contar con el aporte de los que más saben sobre el tema.
- Contrastar la decisión con el proyecto educativo.
- Huir de razones de equilibrio interno o de micropolítica.
- Ser asertivos y determinados una vez se ha tomado una decisión, comunicándola desde sus auténticas razones y motivaciones.

**Actitud frente al conflicto:** el directivo marianista se forma para enfrentar y saber canalizar los conflictos y la resolución de situaciones críticas, parte de la vida de toda obra educativa. El manejo de conflictos, dentro de un liderazgo orientado por valores, supone el aprendizaje de claves, técnicas y habilidades para enfrentarlos. Frente al conflicto, el directivo marianista se detiene a analizar sus causas, dialoga con sus colegas para determinar con precisión el origen y los posibles caminos de resolución, busca la mejor manera de plantear alternativas, intenta generar comunión. En palabras del Papa Francisco, busca desarrollar “una comunión en las diferencias” y apuesta por “la resolución en un plano superior” al punto de partida <sup>13</sup>.

### La autoridad como servicio

*“La autoridad no es un fin en sí misma, sino que está orientada al bien común. Si se ejerce responsablemente, ayuda a los docentes a educar, a los alumnos a aprender y al equipo directivo a dirigir el centro”* <sup>14</sup> (CEM, 37). Este servicio de autoridad se entiende como un compromiso y se caracteriza por la responsabilidad, la participación, la subsidiariedad y la obligación de rendir cuentas <sup>15</sup>.

Una obra educativa necesita de una autoridad que demuestre una adecuada combinación de cuatro elementos:

- El factor misión, clave para la motivación intrínseca y trascendental
- El factor apoyo, porque sin una autoridad que acompañe y aliente no hay calidez ni pertenencia

---

13.- Cf. Papa Francisco (2013), *Evangelii Gaudium*, 228

14.- CEM, 37

15.- Cf. *Compañía de María* (2013). *Características de la Administración Marianista*, p. 12

- El factor rol, para garantizar procesos eficaces
- El factor poder para lograr eficiencia

Cada uno de estos factores son imprescindibles, pero en una obra educativa marianista se articulan a partir de la asunción y orientación por y para la misión.

**Construcción de clima comunitario:** El espíritu de familia es un estilo de vida con rasgos específicos: aceptación, acogida, disciplina y amor, en procura de la madurez y el crecimiento humanos (cf. CEM, 34). El ambiente colegial constituye el principal contexto para poder educar (cf. CEM 28) y la creación de un clima de afecto, respeto, consideración y trabajo compartido es una de las principales responsabilidades de los directivos marianistas. En una época marcada por el individualismo y la tentación del “sálvese quien pueda”, hace falta también la decisión de renunciar al “ego” para construir el “nosotros”.

*“La autoridad bien utilizada, según la tradición marianista, crea en nuestros colegios una atmósfera de trabajo, disciplina, armonía y confianza”*<sup>16</sup>.

En una obra educativa marianista *“se espera un alto nivel de rendimiento y la responsabilidad es clara, pero se gestiona al personal con un sentido de justicia y con una comprensión de toda la persona humana: todos somos personas frágiles, todos somos pecadores”*<sup>17</sup>. Tiene conciencia de su propia fragilidad y por ello no se percibe autosuficiente, sino que pide ayuda y consejo, acepta las equivocaciones, corrige, pide perdón. Esta conciencia personal le hace desarrollar un adecuado sentido de indulgencia, que se combina con la motivación para ser cada día mejores personas y educadores.

Una nota cultural de estos tiempos y que requiere de una sensibilidad y formación específica es la capacidad para manejar los vínculos entre las diferentes generaciones dentro del personal. Frente a un distanciamiento creciente (a nivel afectivo, de códigos culturales y de reconocimiento mutuo) entre las distintas edades, el directivo marianista procura rescatar y poner en contacto la riqueza, el valor y el aporte de cada generación, porque todos son importantes y necesarios.

**Buen trato / amabilidad:** como las personas están en el centro y las relaciones se entienden como medulares para la educación, los directivos marianistas demuestran buenos modales, como la amabilidad, la delicadeza, la ternura, que tienen que ver con el cuidado mutuo (algo que deberíamos haber aprendido en este tiempo de pandemia). Es un tema muy marianista: no es simplemente diplomacia ni hacer lo políticamente correcto, sino procurar *“el respeto mutuo, la paciencia, la apertura, la confianza, la cooperación, la atención, la cortesía, la amabilidad y la colegialidad”*<sup>18</sup> (Características de la Administración Marianista, p. 10).

Como bien señala el Papa Francisco, *“la amabilidad es un estado de ánimo que no es áspero, rudo, duro, sino afable, suave, que sostiene y conforta. Es una manera de tratar a otros que se manifiesta de diversas formas: como amabilidad en el trato, como un cuidado para no herir con las palabras o gestos, como un intento de aliviar el peso de los demás. Implica «decir palabras de aliento, que reconfortan, que fortalecen, que consuelan, que estimulan», en lugar de «palabras que humillan, que entristecen, que irritan, que desprecian»*<sup>19</sup> (Papa Francisco, *Fratelli Tutti*, 223).

Los directivos marianistas no pueden permitirse un trato descortés, desconsiderado, categórico, imperativo, causante de innumerables daños y heridas ya que, como enseña el Papa, *“el cultivo de la amabilidad no es un detalle menor ni una actitud superficial o burguesa”*<sup>20</sup>. Por el contrario, la amabilidad supone valoración y respeto, transforma las relaciones y los modos y *“las personas que optan por el cultivo de la amabilidad se convierten en estrellas en medio de la oscuridad”*<sup>21</sup>.

---

16.- CEM, 37

17.- Características de la Administración Marianista, op.cit.

18.- Ibidem, p. 10

19.- Papa Francisco (2020), *Fratelli Tutti*, 222

20.- Ibidem, 224

21.- Ibidem, 222

**Subsidiariedad:** complemento de la responsabilidad, la subsidiariedad es indispensable para lograr en cada obra educativa una funcionalidad promotora y eficiente, por ello es muy apreciada en la educación marianista (cf. CEM 46). Permite que cada tema sea tratado y, en la medida de lo posible, resuelto por la autoridad del área o sector. Cada directivo tiene la autoridad suficiente para animar su sector y cuenta con el apoyo necesario que necesite cuando lo requiera.

**Gestión de las emociones:** El Directivo conoce y trabaja en el desarrollo de sus habilidades socioemocionales basadas en el respeto mutuo que permiten fortalecer su percepción de lo que es capaz, de la importancia de fortalecer los vínculos de pertenencia e importancia de los miembros de la comunidad, de su poder e influencia sobre su propia vida y la de otros, pues conoce sus emociones y las autorregula. Esto último, permitirá que se relacione con los miembros de la comunidad educativa a través de una comunicación respetuosa, de escucha activa, cooperación, conciliación y empatía; así como responder a los límites y consecuencias que su función trae enfrentándolas con responsabilidad, flexibilidad, adaptabilidad e integridad.

Para la gestión de sus emociones es importante que: las reconozca y acepte (Autoconciencia), las regule (Autocontrol), las analice (motivación y perseverancia), busque soluciones (empatía y confianza) y genere emociones positivas (habilidades sociales), todas ellas se dan en conductas manifiestas. Al gestionar sus emociones podrá afrontar el estrés que conlleva muchas veces la responsabilidad de Directivo y también realizar el acompañamiento respectivo a los miembros de la comunidad educativa. Conocer sus emociones y regularlas, permite también comprender las emociones de los demás, ser empáticos y fomentar emociones positivas. Es importante también como Directivo, conocer y practicar diversas herramientas que ayuden a tomar conciencia plena de sus emociones y lo que lo rodea como: *mindfulness*, ejercicios de respiración y físicos o recordar sus fortalezas.

Entre las emociones que un directivo procura cultivar es importante la alegría, pero aquella que viene del encuentro con Jesús y sentirse amado por Dios. Como dice el Papa Francisco: *“La alegría no es la emoción de un momento: ¡es otra cosa! La verdadera alegría no viene de las cosas, de tener, ¡no! Nace del encuentro, de la relación con los demás, nace del sentirse aceptado, comprendidos, amados y del aceptar, del comprender y del amar; y esto no por un momento, sino porque el otro, la otra es una persona. La alegría viene de la gratuidad de una reunión”*<sup>22</sup>. Por eso el Directivo al gestionar sus emociones fortalece la pedagogía del encuentro con Jesús en el otro.

[Haz click aquí para complementar la información de “Gestión de las Emociones” con un video.](#)

**Flexibilidad:** Los directivos marianistas deben ser sólidos, que no es lo mismo que rígidos: la persona sólida asienta su vida sobre roca y desde allí dialoga y busca crecer, mientras que el rígido hace alarde de firmeza, pero se encierra en sí mismo, en sus perspectivas y no está abierto a dialogar y aprender.

La flexibilidad no significa ser volubles o acomodaticios. Por el contrario, basados en la conducción orientada por valores y la confianza indispensable que debe suscitar su persona y su comportamiento, el directivo marianista adopta la premisa de “no dar por malo lo que no es suficientemente bueno” y comprende los ritmos, los momentos y las situaciones personales, sin dejar de proponer orientaciones a partir del Evangelio y del Proyecto Educativo.

**Autoevaluación:** el directivo marianista asume que su formación no está acabada y que debe ser permanente. De esa forma obtienen elementos para comprobar el rumbo de su servicio, consolidar sus fortalezas, procurar mitigar sus debilidades y actualizar sus conocimientos. Es crítico consigo mismo, muestra un razonable grado de insatisfacción y/o de superación para servir mejor a la comunidad. Sin ello, no hay ratificación justificada ni rectificación necesaria.

Recordando su raíz como educador, el directivo marianista no se aferra al cargo ni lo vislumbra como una “culminación” de una carrera, sino que manifiesta una generosa disponibilidad para responder ante las necesidades de la comunidad y ocupar otro lugar en la misión educativa.

[Haz click aquí para complementar la información de “Autoridad como servicio” con un video.](#)

---

22.- Papa Francisco, *Discurso a los seminaristas, Roma, 6 de julio de 2013*

A stylized blue cross is centered on the page. A white outline of the map of Mexico is superimposed on the cross, with the map's shape following the cross's arms and vertical stem.

# CLAMMARED

**Guía básica para la formación de Directivos Marianistas**  
2021