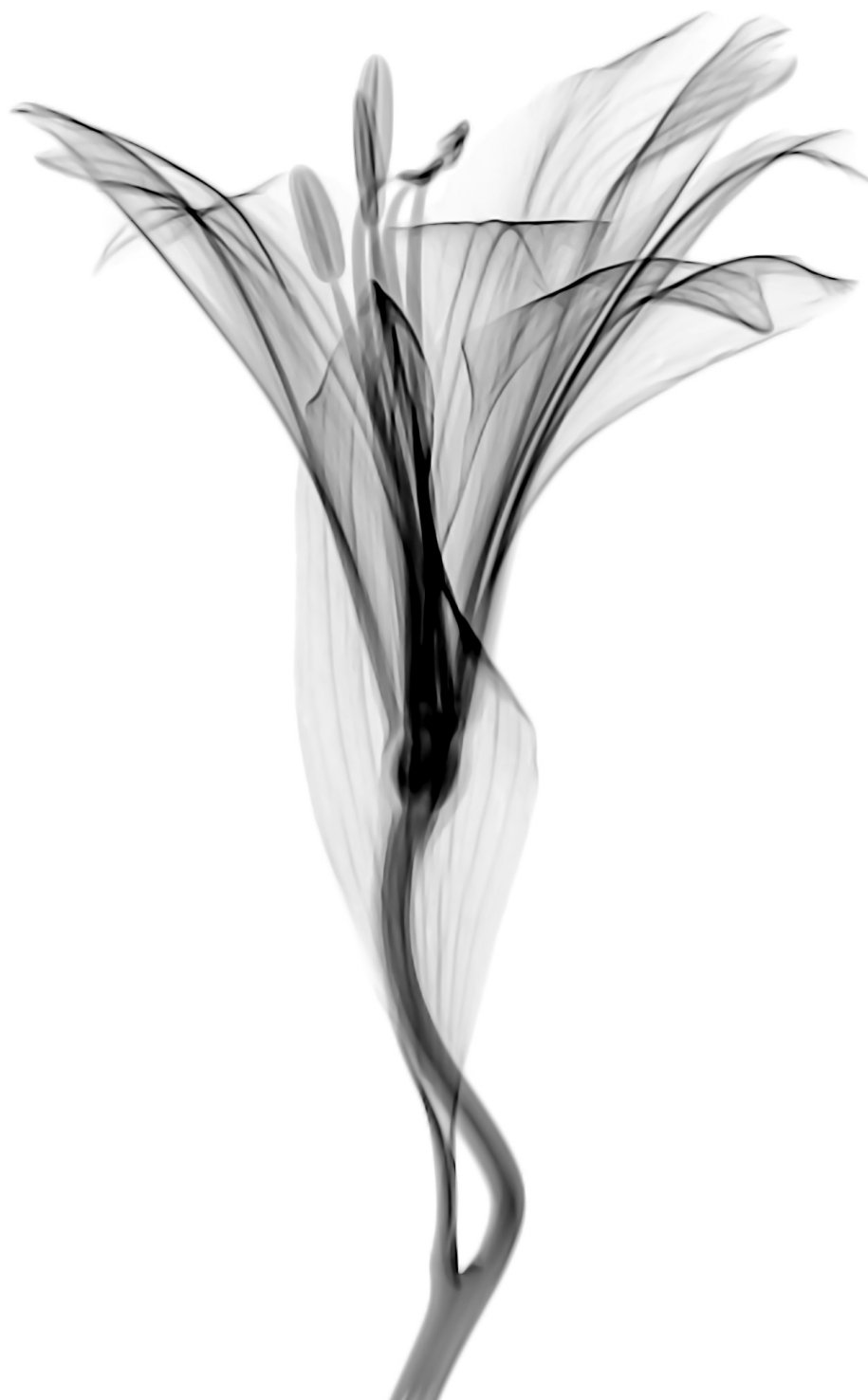


**PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL GLOBAL**  
**HERMANAS DE LA CARIDAD DE SANTA ANA**

2025



**PEIG**

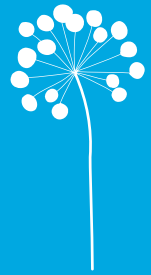
# Índice

#1 Perfil del carisma	3
#2 Signos de los tiempos	8
#3 Línea pedagógica	14
#4 Línea de liderazgo	23
#5 Línea espiritual	32
#6 Línea comunitaria	41



tu estilo es  
el mensaje

# # 1 PERFIL DEL CARISMA



## Fase 1. 3H

# Heroísmo·Humildad·Hospitalidad

### PC1 Heroísmo que empodera a las personas

- **Empoderamos a las personas, especialmente a las más vulnerables, buscando desarrollar sus talentos, para transformar el mundo.**
- **SÍ QUEREMOS:** Plantar cara a la injusticia. Reconocer el rostro de Dios en el pobre y vulnerable. Ser divergentes para emprender acciones y proyectos más allá de los límites y la lógica. Liderar desde el reconocimiento de las capacidades y cualidades de las personas
- **NO QUEREMOS:** Pasividad, indiferencia, quejas, pesimismo. No queremos ser personas escépticas a la hora de implantar el PEI global, que se rinden, se quejan o ponen excusas ante las primeras resistencias o dificultades. No creemos en el heroísmo de palabras grandilocuentes, pero vacías de contenido. Queremos propuestas concretas.
- **TRADICIÓN:** Los textos espirituales de la congregación subrayan la importancia del Heroísmo cotidiano, de la entrega plena y continuada en el silencio y el anonimato de cada día. Servir con delicadeza y presteza, con "el mayor cuidado, con todo detalle, con todo amor", servir desde abajo y sin pretensiones, servir a todos y sin límite, en el "más" de disponibilidad y acogida. Caridad hecha Hospitalidad, vivida en la Humildad y llevada al Heroísmo.
- **TRADUCCIÓN:** Paul Tough dice que la causa de las desigualdades y el fracaso escolar no son las capacidades genéticas de las personas. La persistencia es la mejor solución para prevenir el fracaso, para gestionar el estrés y no rendirse hasta alcanzar el propósito vital de cada uno.

### PC2 Humildad es tener mindset abierto

- **La humildad es compartir los talentos, no enterrarlos, lanzarse a experimentar y aprender de los errores.**
- **SÍ QUEREMOS:** Ser personas "aprende-lo-todo", con mindset abierto a lo distinto, a trabajar en equipo, al mundo, a lo que nos cuestiona, a propuestas, a cambiar hábitos, a experimentar, a buscar soluciones nuevas a los problemas de siempre, a ver el error como fuente de creatividad.
- **NO QUEREMOS:** Ser personas "sabe-lo-todo", cerradas al cambio, con mente fija, cuadrículada o heredada. No a la humildad como negación de uno mismo, como sumisión, como domesticación. No queremos ser personas perfeccionistas, que buscan controlarlo todo, desde los juicios y los prejuicios, encerradas en el propio ego.
- **TRADICIÓN:** La humildad es otro rasgo de la espiritualidad de Juan Bonal y María Ráfols. Se visibiliza en el modo de situarse en la vida: situarse con los enfermos, con las personas vulnerables y excluidas, con los sanos y con uno mismo. Con la humildad aprendemos a valorar a los demás y a nosotros mismos de manera más justa y equitativa, estableciendo la humildad como un pilar esencial para una sociedad más justa y compasiva.
- **TRADUCCIÓN:** Carol Dweck dice que la humildad caracteriza a las personas con mindset de crecimiento (growth mindset), que no tienen miedo al riesgo, que trabajan en equipo, que tienen mente abierta a la incertidumbre, a las novedades y al diálogo.

### PC3 Hospitalidad como cooperativo

- **Hospitalidad es crear estructuras cotidianas y metodologías cooperativas de inclusión. Hospitalidad no es acoger un día y ya está.**
- **SÍ QUEREMOS:** Nuestro modelo de Hospitalidad se concreta en construir una cultura cooperativa y de inclusión en todos los ámbitos: en nuestras formas de gobierno, nuestras comunidades de hermanas, comunidades educativas, obras sociales, en el aula, equipos docentes, reuniones, celebraciones, oraciones, etc. Esto requiere equipos heterogéneos, procesos fluidos con técnicas, autogestión y ayudas horizontales.
- **NO QUEREMOS:** La Hospitalidad solo para jornadas especiales, de quien habla y habla de forma abstracta y no concreta. No al cooperativo con desgana, que no empodera a los vulnerables.
- **TRADICIÓN:** Para Juan Bonal y María Ráfols, la Hospitalidad encerraba las exigencias más profundas de la Caridad evangélica, volcada en el servicio a los hermanos. En el pensamiento de nuestros Fundadores, la Caridad hecha Hospitalidad, pedía a las Hermanas estar dispuestas a dar la vida de una vez para siempre, cuando el servicio lo exigiera, o darla poquito a poco en una entrega totalizante de la persona en el día a día, que reclama las necesidades de nuestros hermanos los desvalidos, los pobres... movidas sólo por el amor.
- **TRADUCCIÓN:** Johnson y Johnson proponen estructuras estables y permanentes, lejos de la Hospitalidad o acogida del primer día. Se basan en la interdependencia, las habilidades interpersonales, la responsabilidad individual y grupal y la metacognición.



## Fase 2. 3C

# Caridad universal-Cuidado-Contemplación

### PC4 Caridad universal desde la interseccionalidad

- **No basta con respetar las diferencias. Hay que compensar los factores de vulnerabilidad.**
- **SÍ QUEREMOS:** Ser líderes inclusivos, que sepan mirar, detectar y minimizar los factores de exclusión explícita o implícita y sutil. Líderes valientes en tomar decisiones y jerarquizar cómo invertimos nuestras energías, que actúen con firmeza si alguien se manifiesta con actitud excluyente.
- **NO QUEREMOS:** Ser personas que protestan por la falta de medios, por las familias u otros factores externos. Que no creen en el poder de la comunidad para atender a los vulnerables en todas sus necesidades. Recurrir a castigos, suspensos o repeticiones sin desarrollar medidas de inclusión.
- **TRADICIÓN:** La Caridad, que es el Amor de Dios que el Espíritu pone en nuestros corazones como don vocacional, es universal, llega a todas las personas y lugares. No excluye a nadie. Cuando nace la congregación, el Hospital Real y General de Ntra. Sra. de Gracia, llevaba como enseña: "Domus Infirmorum urbis et orbis" ("Casa de los enfermos de la ciudad y del orbe"). Esta Universalidad, de caridad abierta y sin fronteras, sellaría la vida del Instituto desde los comienzos.
- **TRADUCCIÓN:** Kimberlé Crenshaw habla de interseccionalidad, que potencia nuestro carisma de universalidad, para que nuestras comunidades identifiquen qué factores de vulnerabilidad sufre una persona y cómo compensarlos con procesos educativos inclusivos: género, étnia, clase social, orientación sexual, religión, discapacidad, nivel académico de su familia, condición de migrante...

### PC5 Cuidarme y cuidarnos

- **Evangelizar es crear cultura del cuidado, con estructuras y redes comunitarias de interdependencia, que doten de habilidades del cuidado.**
- **SÍ QUEREMOS:** Saber cuidarnos para cuidar a los demás. Cuidar nuestra capacidad de escucha y cuidado. Adquirir habilidades del cuidado que cuesta aprender, para lograr la mejor versión de uno mismo. Promover una cultura del cuidado. Fomentar una cultura dentro de las comunidades que dé prioridad al bienestar tanto de las personas como de la comunidad.
- **NO QUEREMOS:** El cuidado como sobreprotección, dejar hacer, mimar o consentir. El Carisma pide no ser pasivos, ni conformistas, ni retraerse ante las críticas y frenos de los demás. No queremos el cuidado como dejar hacer, que enquistas los problemas, por miedo a ser asertivos.
- **TRADICIÓN:** El cuidado está en la raíz de nuestra historia. Un cuidado que habla de totalidad en la entrega y en el detalle, y en el amor que se dice y expresa en el servicio y la entrega. Hablar de cuidado, no solo es hablar de la ternura y delicadeza, sino hablar de compromiso, de riesgo y de audacia; es hablar de concretar el cuidado en la realidad que nos toca vivir. Ante las situaciones de dolor y sufrimiento en el mundo de hoy, queremos estar atentas a lo que ocurre alrededor, ser sensibles a las necesidades de las personas que sufren, tomar conciencia de las múltiples formas de maltrato y abuso, que existen a nuestro alrededor y comprometernos en prevenirlos y denunciarlos.
- **TRADUCCIÓN:** José M<sup>a</sup> Bautista propone construir una cultura del cuidado, no solo con acciones puntuales. Actuar sobre las causas profundas del estrés y la ansiedad, con soluciones de largo plazo, con proyectos sistémicos, para aprender habilidades de auto-cuidado y de cuidado comunitario.

### PC6 Contemplativas en la acción

- **Hacemos creíble la Buena Noticia siendo líderes existenciales, responsables y serviciales, desde una cultura de las Bienaventuranzas, lejos de la pastoral-oral.**
- **SÍ QUEREMOS:** Ser líderes que hacen, que son los primeros en implantar el PEI global, que están presentes, que hablan con su ser y acciones, que no controlan, que atienden, que dan autonomía y autogestión desde el cooperativo. Porque buscan coherencia entre la palabra y la acción.
- **NO QUEREMOS:** Hablar y hablar y hablar del carisma, sin coherencia. No queremos ser personas que se aíslan, que no contestan, que no escuchan, que no deciden, que no actúan.
- **TRADICIÓN:** "Dios es amor" (Jn 4, 8). Nuestra vocación exige una unión con el origen de donde brota el amor... No se trata de hacer sólo servicios, sino de ser caridad e irradiar, a través de ellos, la vida misma de Dios que es amor. Por eso nuestros Fundadores insistieron tanto en la necesidad de que las Hermanas fueran mujeres de una experiencia profunda de Dios, en todas las dimensiones de la vida, con una coherencia perfecta entre su ser y su hacer, entre su oración y su vida. El "encuentro" con Cristo en la oración se prolonga en el "encuentro" con Él en el hermano: "Lo que hicisteis a uno de estos pequeños a Mí me lo hicisteis" (Mt 25, 40). La mirada contemplativa es una mirada atenta, es un estar a la escucha. No somos nosotras las que evangelizamos, los pobres nos evangelizan.
- **TRADUCCIÓN:** Rafael Díaz Salazar habla de las comunidades religiosas como signo contracultural, que encarnan una sociedad basada en la justicia, la igualdad, la empatía y la solidaridad, que defienden a los pobres, al refugiado, sin dejar a nadie atrás. La antropología samaritana supone llegar a los márgenes, a los oprimidos, a los explotados y a los excluidos.



## Fase 3. 3S

# Sensibilidad·Sencillez·Sinergias

### PC7 Sensibilidad espiritual

- **No somos fábricas de católicos. Necesitamos nuevos estilos tiktokers que provoquen y que impacten en el corazón de las personas.**
- **SÍ QUEREMOS:** Ser personas provocadoras y valientes que no tengan miedo a romper y cambiar lo establecido. Es nuestra integridad de vida la que evangeliza. Ser referentes y claros. Personas que transmitan todo lo bueno que tienen en su interior, que se abran al mundo de forma actual, que no tengan miedo al qué dirán, convencidas y sensibles. Resignificar las vivencias, otorgarles sentido y actualizarlas acorde a los signos de los tiempos.
- **NO QUEREMOS:** Repetir patrones y costumbres tradicionales sin sentido. Imponer el Evangelio. Ceremonias, rituales ininteligibles para nuestros alumnos. Ser líderes inseguros que tengan miedo a fracasar. Personas inflexibles, que no acepten cambios. Personas que juzguen, que no perdonen.
- **TRADICIÓN:** La caridad nos hace sensibles a las necesidades de los tiempos. Nace 50 años antes del gran florecer de congregaciones religiosas en España. Nuestros Fundadores tuvieron siempre el corazón y los oídos abiertos para escuchar y responder a las situaciones difíciles y calamidades públicas. El Carisma es un don dinámico que exige fidelidad al pasado y al presente. Es por lo que debemos promover la actualización del Carisma y estar abiertas a nuevas necesidades.
- **TRADUCCIÓN:** El Papa Francisco nos invita a salir, a hacer lío, a usar nuestros talentos con valentía, asumiendo riesgos, en lugar de permanecer replegados sobre nosotros mismos.

### PC8 Sencillez sin burocracias

- **Somos líderes espirituales, no gestores. Sin miedo al pensamiento complejo, pero sin burocracias.**
- **SÍ QUEREMOS:** Ser líderes audaces, sin miedo a la complejidad, en actitud de apertura y cercanía, con capacidad para adaptarse a nuevas situaciones y afrontar las dificultades. Con pensamiento convergente para crear soluciones holísticas y agilidad para tomar decisiones.
- **NO QUEREMOS:** Ser líderes saturados, que transmiten estrés y dispersión. Líderes que creen que la sencillez es el simplismo, ser cuadrículados, actuar con atajos o no actuar. Ser líderes hiperactivos, perdidos y ahogados en miles de proyectos, sin priorizar lo esencial, marcado en el PEI global.
- **TRADICIÓN:** La Hospitalidad no es solo recibir al hermano. Se trata de una actitud permanente de apertura a la persona, de cercanía y escucha para llegar a su situación concreta. Este servicio tiene como centro a toda la persona, en todas sus dimensiones, llegando incluso, a exponer la propia vida por "la salud y vida corporal de sus prójimos". Esto exigía que toda la organización de la casa y la misma vida de la comunidad, estuvieran siempre en función del mejor servicio y del mayor bien de las personas a las que servían, para llegar a la necesidad concreta de cada persona. Nuestros Fundadores son un ejemplo de sencillez y cercanía, que les permitió conectar con los necesitados, mostrando una proximidad que trascendía cualquier estructura jerárquica.
- **TRADUCCIÓN:** Para Peter Senge la hiperactividad es una forma disimulada de reactividad. El líder de corto plazo, orientado al control y lo estable. La solución es el pensamiento sistémico.

### PC9 Sinergias en redarquía

- **Nuestra misión es cocrear para hacer posible la redarquía. Buscamos la comunión de bienes, donde trabajemos interconectados.**
- **SÍ QUEREMOS:** Obras que salgan fuera de nuestras paredes. Todos y todas somos enseñantes y aprendices. Líderes que crean interdependencias comunitarias, más allá de las leyes curriculares. Nos inspiramos en la encíclica Laudato Si, Laudate Deum, para hacer converger el Pacto Global Educativo (PGE), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, con la Fundación Juan Bonal.
- **NO QUEREMOS:** Ser líderes individualistas, que lo hacen todo, que no delegan, que se quejan de las familias, que solo convocan a la comunidad o al personal para informar, no para escuchar o co-crear.
- **TRADICIÓN:** En el siglo XIX, los levantamientos, las guerras y las epidemias, se sucedieron sin tregua. Durante 50 años, la Sitiada no permitió la expansión de la Hermandad, salvo en Huesca. Aún así las Hermanas mostraron total disponibilidad ante las diversas situaciones difíciles por las que pasó la ciudad. La imagen de un Juan Bonal caminando por las veredas de España es la mejor metáfora de una mística que se enfoca estando en salida, presentes, conviviendo con las personas. La Congregación inició su peregrinaje de Cataluña a Zaragoza, hasta hoy seguimos en salida, atendiendo el clamor de los pobres. En fidelidad creativa escuchamos a Dios donde la vida clama.
- **TRADUCCIÓN:** Laszlo Bock, responsable de personal de Google, pide que los jefes manden menos y los empleados sean autónomos y estén empoderados. Los jefes son los primeros en participar, están siempre accesibles y dialogan sin cansarse. Se necesita transparencia, eliminar barreras, para que todos estén en el mismo nivel y que democratizen la información. Necesitamos líderes que sepan distinguir qué personas tienen los valores de la institución y quiénes no.



## Fase 4. 3A

# Audacia·Atención·Autonomía

### PC10 Audaces y disruptivas

- **María Ràfols rompió los moldes con 22 años, al inventar la pastoral de la provocación, con Juan Bonal.**
- **SÍ QUEREMOS:** Ser líderes audaces, que rompen moldes, que provocan, que experimentan nuevas soluciones sin miedo al error o las críticas, que desautomatizan las rutinas y creencias, desestructuran para reorganizar y avanzar. El sentido crítico, es clave para pasar de la mentalidad preVICA a VICA, sin miedo a la incertidumbre, para construir una visión de futuro.
- **NO QUEREMOS:** Ser líderes pseudopacíficos, con miedo al conflicto, con proyectos automatizados, que buscan contentar a todos, con miedo a soluciones nuevas.
- **TRADICIÓN:** La misión de la Congregación se realiza con entrega generosa, sin reservas, hasta el heroísmo, en actitud de riesgo, abierta a la sorpresa, al imprevisto. Nuestros Fundadores fueron audaces, rompieron moldes, al vivir la pastoral de la provocación: "Siempre hay algo por aprender, siempre estamos en nuevas búsquedas". Nuestros Fundadores, con sus vivencias de desarraigo, riesgo, sencillez y lucha por la justicia en favor de los que no tienen voz, vivieron la Hospitalidad manifestada en el amor sin límites, hasta el heroísmo, exponiendo la vida por el hermano, dándola poco a poco, día a día, con todo detalle, con todo cuidado, con el mayor amor.
- **TRADUCCIÓN:** Clayton Christensen dice que las organizaciones más innovadoras del mundo tienen líderes disruptivos: con habilidades que cuestionan el status quo, desafían los límites, con flexibilidad, adaptabilidad, empatía con las personas y con visión a largo plazo.

### PC11 Atención y apertura a las huellas de Dios

- **Necesitamos pioneros atentos a los signos de los tiempos, que hablen del Reino de Dios con nuevos lenguajes y nuevos significados.**
- **SÍ QUEREMOS:** Una pastoral de la provocación (PEI-1). Formatos y mensajes para hablar de Dios con lenguaje actual. Ser pioneros, valientes y audaces, superar miedos y dificultades. Utilizar vídeos, música y medios atractivos. Basar los proyectos en la formación y en contenidos profundos y contrastados.
- **NO QUEREMOS:** Actuar sin sentido, improvisando, porque algo esté de moda. Cerrarnos a ideas del Carisma, acertadas en el siglo pasado, pero que ahora requieren una relectura profunda.
- **TRADICIÓN:** Las Constituciones hablan de descubrir la huella de Dios en los demás: "Lo que hicisteis a uno de estos mis hermanos más pequeños a mí me lo hicisteis" (Mt 25,40) "Nadie tiene mayor amor que el que da la vida por sus amigos" (Jn 15,13). Const.1824. "Tú me lo hiciste a mí" es el dinamismo evangélico que ha configurado nuestro carisma. Para Juan Bonal y María Ràfols Él es el origen de su vocación, forjando una espiritualidad cimentada en el mandamiento del Amor (CC 78.)
- **TRADUCCIÓN:** Ellen Langer comparó a las personas atentas con las distraídas. Investigó a vendedores de revistas, cuidadores de delfines, pintores, actores, pilotos, enfermos, etc. La clave es aprender a desautomatizar, romper con la ceguera atencional, con el aburrimiento. Las personas atentas miran de forma consciente, se entrenan y encarnan un rol activo y empoderador.

### PC12 Autonomía y personalizar sin sobreproteger

- **Personalizar es generar autonomía y autogestión. La personalización que sobreprotege es dañina.**
- **SÍ QUEREMOS:** Basar la personalización en crear estructuras cooperativas, en aulas, comunidades o centros, donde personas-mentores ayuden a personas necesitadas. Queremos líderes asertivos con firmeza para implantar esta cultura y líderes empáticos para involucrar a todas las personas.
- **NO QUEREMOS:** Ser líderes, educadores o superiores que ahoguen la autonomía de las personas, confundiendo atender con controlar o personalizar con sobreproteger.
- **TRADICIÓN:** El Padre Juan Bonal durante su estancia en Reus descubre el mundo del dolor y comienza su andadura y camino de búsqueda. Allí vivió siete años educando a la juventud, visitando encarcelados y enfermos del hospital. Tras su ordenación sacerdotal (1798) se dedicó con mayor ahínco a instruir niños desamparados y doncellas abandonadas, a predicar en una de las iglesias de Reus y a un amplio ministerio de confesionario. "Ahí se fraguó la vocación hospitalaria de Bonal". Junto con María Ràfols y un grupo de jóvenes, escucha el grito de los pobres e inicia este sendero de compromiso y de servicio a los enfermos más allá del Hospital de la Santa Cruz. Reconocemos este contexto histórico Fundante, forjando una espiritualidad encarnada en el encuentro transformador con Jesucristo, presente en cada persona.
- **TRADUCCIÓN:** Alex Beard explora centros educativos de todo el planeta. Muchos tienen éxito académico, pero su pregunta es si preparamos a los alumnos para los grandes retos del siglo XXI. Muchos sistemas educativos se enfocan demasiado en la memorización o en habilidades que nosotros llamamos preVICA o destrezas rutinarias. La personalización consiste en entrenar sus habilidades críticas, creativas, de resolución de problemas, la inteligencia emocional y la capacidad de autoaprender y autogestionarse dentro de un modelo cooperativo, con personas autónomas.



explorando  
nuevas  
veredas

# # 2 SIGNOS DE LOS TIEMPOS

## ST1 Mente abierta y flexible ante la complejidad

- **CLAVE:** Vivimos en un mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). La tentación es simplificar la complejidad, para hacer más fácil la vida, pero esto no nos da herramientas para manejarlos. En este mundo que cambia velozmente, es importante adaptarnos a la disrupción, activando el radar y sintonizando con la realidad y las personas.
- **RETO:** Necesitamos re-educarnos para adquirir una mente más abierta, flexible, con capacidad de adaptación. Necesitamos líderes y comunidades disruptivas, con mentalidad VICA. Necesitamos habilidades 5C: comprensión, comunicación, crítica, cooperación y compromiso. Habilidades para comprender lo que pasa en el mundo, las raíces de los problemas, las distintas perspectivas. Necesitamos seres empáticos y comprensivos para lograr armonía y cercanía con el otro. Desde nuestro Carisma de Hospitalidad no queremos actitudes defensivas, de queja o de protesta continua. Necesitamos acoger y comprender lo diverso y diferente, sin perder nuestra identidad, sueños y valores. Desde nuestros centros educativos, sociales y la Fundación Juan Bonal diseñamos modelos de solidaridad y concientización desde proyectos comunitarios y cooperación.

## ST2 Inclusión en un mundo dividido

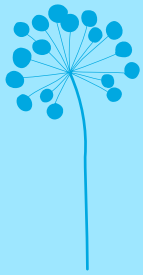
- **CLAVE:** La inclusión es una de las grandes preocupaciones de nuestro tiempo. El Papa Francisco dice, en *Evangelii Gaudium*, que vivimos en una economía de la exclusión y la inequidad. En la sociedad existen muchas formas de exclusión social y emocional. Las dinámicas de exclusión son invisibles, en forma de acoso moral, sexual o físico.
- **RETO:** Desde nuestro Carisma necesitamos forjar unas gafas y una mirada compartida sobre la enorme trascendencia de apostar por la inclusión. La persona es el centro, nuestro lenguaje y nuestras actitudes no prejuzgan, no critican, no excluyen. Somos centros de puertas abiertas, de segunda oportunidad. Abiertos a todas las personas con independencia de su condición social, religiosa, económica... independientemente de su capacidad intelectual, física... Somos centros samaritanos. Vivimos la inclusión de cara a todas las personas de la comunidad. La Hospitalidad no es hacer cosas especiales para acoger al vulnerable. Sino que consiste en crear estructuras pedagógicas que construyan esa inclusión de forma auténtica, como metáfora para toda la sociedad.

## ST3 Capacitar a las personas para empoderarlas

- **CLAVE:** La vulnerabilidad es otro reto de nuestro tiempo, condicionada por factores externos: familias con falta de recursos, dificultades de integración social, dificultades con el idioma... así como por factores emocionales que se manifiestan en factores internos: bajo rendimiento escolar, abandono escolar, repetición, absentismo, comportamiento disruptivo, ansiedad, estrés, depresión, baja autoestima, sentirse aislado o marginado, falta de motivación, dificultad para tener amigos o relaciones sociales...
- **RETO:** La caridad universal y empoderar a los más pobres es otra clave de nuestro Carisma, que invitan a nuestros centros a generar sinergias con la Fundación Juan Bonal. Necesitamos construir estructuras desde la interseccionalidad, para afrontar la vulnerabilidad, superando o compatibilizando el modelo asistencial con el educativo: Empoderamos a los vulnerables cuando les capacitamos en competencias personales, sociales y mentales. Esto se refleja en obras educativo-sociales de vanguardia como Ankur, Bolocó, Amazonas, Papúa Nueva Guinea y tantas otras. También se refleja en obras de grandes dimensiones como hospitales o colegios con secundaria, donde el trabajo es menos directo con la calle, pero es altamente transformador, porque un niño o niña que termina la secundaria con nosotras tiene más asegurado su empoderamiento personal y profesional de futuro.

## ST4 Felicidad y salud mental

- **CLAVE:** La salud mental, las depresiones, intentos de suicidios, la infelicidad son graves problemas de la sociedad actual. Los avances económicos no han supuesto un avance en los indicadores de felicidad. Hoy día los estadounidenses disponen del doble de riqueza que en 1957, pero el porcentaje de personas "muy felices" ha bajado del 35% al 30%.
- **RETO:** La felicidad es un estado mental, que podemos aprender. Nuestros centros pueden hacer opción por educar la felicidad. Algunas claves, avaladas por la ciencia, son: El auto-cuidado y la educación emocional. El compromiso con un propósito vital y el altruismo. Cultivar una actitud positiva hacia uno mismo y los demás. Disfrutar de la naturaleza y pasiones flow. Compartir lo que tenemos con los demás. Estar en unión con Dios.



### ST5 Cuidar la naturaleza

- CLAVE: Todos somos responsables de las consecuencias del mundo del bienestar en el que estamos instalados. Proponemos conectar el PEI Global con el Pacto Educativo Global del Papa Francisco para que nuestros centros sean testimonio de valores ecológicos. Necesitamos un trabajo formativo para formarnos y estructurar criterios mentales y críticos, a la vez que criterios ejecutivos, éticos y de acción. Garantizar una vida digna y de calidad para todos.
- RETO: Necesitamos insertar la educación ecológica y feminista en nuestros proyectos, como forma de leer el currículo actual: Desarrollar la antropología samaritana implicándonos de forma práctica en los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible de ONU): pobreza, hambre, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua, energía no contaminante, trabajo decente, innovación, reducir desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo, clima, vida submarina, ecosistemas terrestres, paz y justicia, alianzas. Interconectaremos los proyectos de salud, educativos, sociales y de la Fundación Juan Bonal, especialmente los que se realizan en la Amazonia colombiana y brasileña, en África, India y América. Obras como las de Breves y Anajás, insertas en medio del Amazonas son un símbolo de este compromiso por la ecología.

### ST6 Ecofeminismo

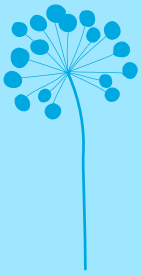
- CLAVE: La antropología samaritana tiene similitudes con los planteamientos del ecologismo y con la promoción de la igualdad de género. Estas corrientes enfatizan la interconexión entre las personas y la naturaleza. Así como el samaritano se acercó al necesitado, debemos cuidar nuestro entorno y trabajar hacia una sociedad más justa e igualitaria.
- RETO: Reconocer la exclusión y vulnerabilidad basada en género, clase social y migración es fundamental. Los centros educativos pueden crear un ambiente inclusivo y respetuoso que promueva la igualdad de género y la diversidad. El machismo y la discriminación de género vuelven a aumentar entre adolescentes. Necesitamos educar el pensamiento crítico para empoderar a las mujeres de nuestros centros, que es otro signo de nuestro carisma, desde sus inicios. Desde la interseccionalidad, el factor "ser mujer", junto a clase social y migración, es el principal factor de exclusión y vulnerabilidad. Muchas de nuestras obras están dirigidas preferentemente a niñas y mujeres en riesgo de abuso y exclusión.

### ST7 Cambio de paradigma social

- CLAVE: El cuidado de la creación, de los ecosistemas naturales y de la justicia social humana deben combinarse para generar un cambio de paradigma basado en la ética del cuidado, para luchar contra la precariedad salarial, las desigualdades económicas y el ataque implícito contra los derechos humanos, de forma explícita y de forma implícita. Esto afecta a nuestros centros, que pueden hacer mucho más por este cambio de paradigma social, en conexión con la Fundación Juan Bonal.
- RETO: Podemos ser fuente para difundir nuevos modelos de educación y concienciación sobre una nueva ética del cuidado. Laudato Si propone varios caminos: - Agua: La lucha por su calidad, contra actores y factores contaminantes. - Mercado: La vida cotidiana puede potenciar las empresas que respetan la dignidad humana y el medio ambiente. - El bien común: La propiedad privada se subordina al derecho universal del bien común. - Liberalismo: El mercado salvaje necesita regulación. - Transgénicos: La concentración de tierras retira a los pequeños productores. - Justicia distributiva: Su protección es la única fuente de paz social. - Residuos: La tierra se convierte en depósito de residuos no biodegradables, ropa, clínicos, electrónicos... - Cambio de estilo de vida: El Papa llama a una conversión ética de nuestros hábitos cotidianos.

### ST8 Cuidar la comunidad

- CLAVE: La ética del cuidado no es un asunto emocional, en busca de la comodidad individual. Es un paradigma que lleva a lo contrario, a buscar la interdependencia como motor cultural. Somos responsables de las personas y comunidades que nos rodean. Esto es importante en un mundo donde las acciones de una persona o comunidad impactan en otras partes del mundo. La ética del cuidado es tratar a los demás con respeto, empatía y compasión.
- RETO: Necesitamos abrir nuestros centros, nuestros proyectos, nuestra formación, nuestros horarios, nuestra pedagogía y nuestro PEI Global, al entorno familiar y al entorno local. Necesitamos cultivar la empatía y la compasión, para mejorar nuestras relaciones interpersonales y la capacidad para resolver conflictos. En un mundo polarizado debemos ser signo de paz, de cohesión, de colaboración. "Construir muros no es cristiano" decía el Papa. Este PEI busca construir puentes, por eso se llama "Global".



### ST9 Auto-cuidado

- CLAVE: Necesitamos reaprender y valorar lo esencial de la condición humana, su dimensión de vulnerabilidad, desde una visión integral, para que las personas sean realmente libres y vivan de manera más solidaria, comunitaria, inclusiva, original, armónica, plena y feliz en este mundo VICA. En un mundo globalizado, debemos valorar la diversidad cultural, étnica y de pensamiento. La educación debe fomentar la apertura mental y la aceptación de lo diferente
- RETO: Favorecemos la educación integral de la persona, para que pueda adquirir herramientas como el autoconocimiento, la gestión de emociones, la resolución de conflictos, la asertividad, la autoconciencia, la espiritualidad, la apertura y acogida a lo diverso, desde la cultura de la Hospitalidad. La Hospitalidad no solo se refiere a recibir a otros en nuestro hogar, sino también a acoger ideas, perspectivas y experiencias diversas. La educación debe cultivar una cultura de respeto y bienvenida.

### ST10 Humanismo

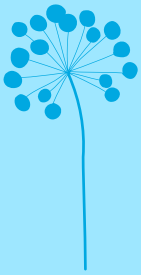
- CLAVE: El humanismo nos recuerda que cada persona es única y posee un potencial valioso que merece ser desarrollado. En este marco, la educación debe ir más allá de la mera transmisión de conocimientos académicos. La libertad y el humanismo son valores fundamentales que se complementan y son esenciales para una sociedad libre y justa donde todos podamos crear un mundo posible
- RETO: El humanismo es incluir un curriculum ecológico, es fomentar la empatía, promover el pensamiento crítico, involucrar a la comunidad, crear entornos sostenibles y fomentar un nuevo liderazgo en directivos, educadores, alumnado y familias. Los líderes, hermanas, directivos y educadores deben liderar con valores humanistas. Esto implica escuchar, inspirar y guiar a los estudiantes hacia un futuro más justo y equitativo.

### ST11 Cuidado interior

- CLAVE: Este mundo lleno de incertidumbre puede debilitar a algunas personas y equipos, provocando la desconexión y el desinterés. El reto, en estos casos, es buscar las raíces existenciales de los "dolores" de nuestro tiempo y de cada persona en particular.
- RETO: Reconocer que las personas enfrentan cuestiones existenciales y emocionales en su vida diaria. Enfocarnos en que cada persona encuentre sus motivaciones intrínsecas. Cultivar la curiosidad y la pasión por aprender. Fomentar el aprendizaje significativo, la comprensión profunda y la aplicación práctica del conocimiento. Desarrollar habilidades competenciales que fortalecen a las personas y las empoderan en un mundo lleno de riesgos psicológicos. Darles herramientas para que se desenvuelvan con pasión y persistencia.

### ST12 Interdependencia

- CLAVE: Vivimos en un mundo marcado por el individualismo, donde han desaparecido muchos vínculos sociales que antes aseguraban una red de cuidados en comunidad. Existe una lucha por la libertad individual, que se impone a la libertad colectiva. Esto debilita los principios democráticos, los valores del cuidado y la promoción de los derechos humanos.
- RETO: El cuidado es una actitud estructuralmente relacional. Según la ética del cuidado no es suficiente con estrategias de autoayuda individuales. Necesitamos fomentar una comprensión global de la realidad, en permanente cooperación y diálogo intercultural. Prepararnos para afrontar los desafíos globales, la lucha contra el cambio climático, la protección de derechos humanos y la promoción de la justicia social y la igualdad. Entrenar el pensamiento crítico para comprender las causas y soluciones de los problemas y desarrollar soluciones sostenibles de manera colaborativa y responsable. Necesitamos evitar la tentación de trabajar de forma aislada. Nuestras estructuras y centros sanitarios, pastorales, educativos, sociales y Fundación Juan Bonal deben diseñar proyectos comunes, donde potenciar las capacidades de todas las iniciativas y personas. Se trata de implicar especialmente a las familias en nuestro proyecto para que sean también agentes educativos aliados. También se trata de dirigir nuestra mirada hacia el impacto social y comunitario que tienen nuestras obras. El concepto de brinquedoteca en nuestras obras de Brasil es una metáfora de que implicar a antiguos alumnos, familias y nuestro personal tiene la misión de prevenir violencias sociales y desarraigos comunitarios. Este reto supone poner atención tanto en la educación formal como en la no formal. Este reto supone medir el impacto académico, la alfabetización, el fracaso escolar, la salud mental, la interseccionalidad, la mejora de habilidades, la proyección académica y profesional posterior a la secundaria, las tasas de exclusión social del entorno, los proyectos comunitarios de carácter social, los talleres de entrenamiento de habilidades con familias, etc.



### ST13 Economía circular y colaborativa

- **CLAVE:** La economía circular es un modelo económico que busca maximizar el valor y la utilidad de los recursos existentes, reduciendo al mínimo el desperdicio y la contaminación. En lugar de tomar recursos naturales, utilizarlos para producir bienes y servicios y luego desecharlos, la economía circular busca mantener los recursos en uso y en circulación durante el mayor tiempo posible. Esto implica utilizar materiales y energía renovables y reciclables y diseñar productos que sean fáciles de reparar, reutilizar o reciclar.
- **RETO:** Es una metáfora de aquel estilo de vida de las primeras comunidades cristianas. En nuestros centros podemos defender una forma de vivir sostenible, reducir el consumo compulsivo y fomentar la moderación. La economía circular nos reta a generar interconexiones colaborativas entre los distintos centros, provincias y ministerios pastorales.

### ST14 Promoción humana frente a las desigualdades

- **CLAVE:** Las desigualdades crecen en nuestro planeta: Las brechas económicas entre países y clases sociales se amplían. Las desigualdades sociales se agravan, especialmente en relación con el acceso a la educación y la salud. Las comunidades más pobres tienen menos acceso a los recursos y son afectadas por los desastres naturales y el cambio climático. La brecha digital, el acceso a la tecnología, la conectividad a Internet, los dispositivos también aumenta. La desigualdad en la representación política por parte de las voces de las minorías y los grupos marginados no son escuchadas en la toma de decisiones y las políticas públicas.
- **RETO:** Diseñar proyectos para la promoción humana y la igualdad de oportunidades. Hacer del cuidado y de la dignidad humana un motor pedagógico y pastoral, como compromiso de nuestro Carisma, basado en acoger la presencia de Jesús en los necesitados. Desde los distintos ministerios de la congregación y la Fundación Juan Bonal diseñaremos proyectos para buscar soluciones a los problemas de desigualdad que se presentan en las comunidades. Buscaremos alianzas estratégicas que ayuden y beneficien a la población vulnerable. Estas alianzas pueden ser con instituciones del Estado, no gubernamentales, privadas, pequeños colectivos (de mujeres, trabajadores), con la Iglesia Católica y otras iglesias. De forma que no sean iniciativa de un solo ministerio congregacional, sino que estemos conectados con estructuras líquidas.

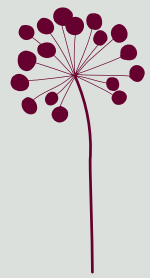
### ST15 Sinodalidad

- **CLAVE:** La sinodalidad se refiere a un proceso de toma de decisiones dentro de la Iglesia católica en el que los obispos, junto todo el pueblo de Dios, trabajan juntos en la reflexión y el discernimiento, guiados por el Espíritu Santo. La palabra "sínodo" significa "caminar juntos". Implica la participación activa y consciente de las personas y comunidades. Implica escuchar las voces de todas las personas, incluso las que están en desacuerdo con la mayoría, para llegar a una comprensión más profunda y completa de las cuestiones en discusión. El Papa Francisco ha llamado a una mayor participación y colaboración en la misión de la Iglesia.
- **RETO:** Necesitamos concretar el espíritu de sinodalidad, en un modelo de redarquía que cambie las estructuras explícitas y sutiles basadas en la jerarquía, por el sueño del "gobierno de la red" o redarquía. Esto implica cambiar nuestras formas de gobierno, cómo nos organizamos, cómo canalizamos la información, cómo evaluamos, cómo nos retroalimentamos, cómo tomamos decisiones, incluso cómo vivimos de forma cotidiana. La redarquía nos invita a cocrear proyectos de sinergias entre centros educativos, pastorales, sociales, de salud y de la Fundación Juan Bonal.

### ST16 Alianzas

- **CLAVE:** Vivimos en un mundo cada vez más conectado y cada vez más aislado. La soledad es un problema creciente, especialmente en las personas mayores. Los problemas de socialización son un problema especialmente en las generaciones más jóvenes. Es urgente crear comunidad, crear lazos, sabernos familia, tener referentes, tener una identidad, sabernos Santa Ana.
- **RETO:** Buscar alianzas entre comunidades para sentirnos parte de un todo. Ser partícipe y buscar organizaciones sin fines de lucro, empresas públicas o privadas, universidades, otros centros educativos, padres de familia... Podemos trabajar juntos en proyectos específicos, tales como la organización de eventos, PBLs, talleres, programas de voluntariado, actividades de investigación, entre otros. Las alianzas pueden ser a corto o largo plazo. Necesitamos aprender a evaluar los resultados y comunicar los logros y beneficios a toda la comunidad.





**CULTURA COOPERATIVA**  
COOPERATIVE CULTURE

**CULTURA REFLEXIVA**  
REFLECTIVE CULTURE

**CULTURA DEL CUIDADO**  
EXISTENTIAL CULTURE

**CULTURA VICA**  
VUCA CULTURE

**MODELO PEDAGÓGICO SANTA ANA**  
PEDAGOGICAL MODEL SANTA ANA

**MINDSET ABIERTO**  
OPEN MINDSET

**EQUIPOS LÍQUIDOS**  
LIQUID TEAMS

**LÍDER COACH**  
COACH LEADER

**REDARQUÍA**  
REDARCHY

**MODELO DE LIDERAZGO SANTA ANA**  
LEADERSHIP MODEL SANTA ANA

**TEOLOGÍA DEL SAMARITANO**  
SAMARITAN THEOLOGY

**PEDAGOGÍA DEL UMBRAL**  
THRESHOLD PEDAGOGY

**LIDERAZGO EXISTENCIAL**  
EXISTENTIAL LEADERSHIP

**SEMIÓTICA ENCARNADA**  
EMBODIED SEMIOTICS

**MODELO ESPIRITUAL SANTA ANA**  
SPIRITUAL MODEL SANTA ANA

**INCLUSIÓN INTERSECCIONALIDAD**  
INCLUSION INTERSECTIONALITY

**CURRÍCULO ECOSOCIAL**  
ECOSOCIAL CURRICULUM

**EMPODERAR A LA MUJER**  
EMPOWER WOMEN

**SINERGIAS COMUNITARIAS**  
COMMUNITY SYNERGIES

**MODELO COMUNITARIO SANTA ANA**  
COMMUNITY MODEL SANTA ANA



Hospitalidad  
es cooperativo

# #3 LÍNEA PEDAGÓGICA



# Fase 1 Cultura cooperativa

## MP1 Trabajo en equipo

- **CLAVE:** El cooperativo produce un pensamiento y un trabajo más inteligente que el individual. Cooperativo no es lo mismo que colaborativo o trabajo en grupo, donde todos trabajan a la vez, sin estructuras, o se reparten el trabajo y luego lo juntan. El cooperativo es fruto de varios mecanismos que aseguran las sinergias múltiples y un producto final, fruto de la unidad. Pero sin equipos cohesionados, no hay buen cooperativo.
- **RETO:** Funcionamos con 3 tipos de equipo: 1-Equipos formales: se colocan en mesas de 4, asegurando que existen de ayuda mutua en pareja. Se usan en el día a día para el trabajo curricular, para los itinerarios formativos, para investigar, para crear... La clave es formar equipos heterogéneos, mezclando los que más ayuda necesitan y los que más pueden aportar. 2-Grupos informales: generan abundante producción oral, descontextualizan lo que han aprendido sentados en sus mesas, generan energía y cambian el ritmo. 3-Grupos base: Los hermanos Johnson los proponen para fomentar la cohesión emocional, para crear un entorno de confianza personal, donde sus miembros compartan experiencias emocionales personales, ideas, fortalezas, se apoyen en sus problemas, se protejan y se estimulen. Estos tres tipos de equipos los podemos implantar en nuestras comunidades de hermanas, en los centros educativos, en las obras sociales, de salud, de pastoral. Urge mejorar el trabajo en equipo para generar mejores sinergias entre superiores, directoras, administradoras, líderes y responsables de los diversos ministerios.

## MP2 Cultura cooperativa común

- **CLAVE:** La cultura cooperativa es una concreción visible de nuestro Carisma Santa Ana, que está basado en la Hospitalidad, la universalidad, la personalización y la inclusión. Cuando existe cultura cooperativa la producción de ideas se multiplica y el líder o educador logra un clima de energía y serenidad. El fruto final de producción+clima es un aprendizaje infinitamente más profundo y una inclusión total. Si esto no se logra, no hay prisa, pero que no haya pausa. Para lograr la cultura cooperativa hay que intentar usar técnicas cooperativas el 100% del tiempo.
- **RETO:** Para liderar la cultura cooperativa miramos 4 indicadores basados en evidencias: 1-Mesas: Equipos de 4 personas con mesas permanentes en equipo (grupo formal). 2-Técnicas: Manejar una media de 4 técnicas por sesión. 3-Roles: Visibles en mesa y pared. 4-Programación TTT: que indique al alumnado la Tarea+Técnica+Tiempo. Este modelo no solo está pensado para el aula. Lo proponemos para nuestras comunidades, para las reuniones, los espacios de formación y las formas de gobierno congregacional, provincial y de cada obra Santa Ana. La idea es pasar de los formatos asamblearios, donde nos sentamos en círculo pero participan cuatro personas o la unidireccional donde solo habla una persona y otras escuchan. Al cumplir los 4 requisitos cooperativos buscamos multiplicar la producción de ideas, su profundidad, su cantidad creativa, su calidad reflexiva y que la participación sea del 100% auténtica, el 100% del tiempo.

## MP3 Aprendizaje activo y creatividad

- **CLAVE:** El aprendizaje activo es experiencial, es aprender haciendo. Lo que descubrimos, lo recordamos de por vida. No sabemos qué problemas tendremos que afrontar dentro de 5 años. Sí sabemos que la creatividad es la competencia que menos caduca, porque tendremos que crear soluciones nuevas para los retos que nos encontremos. Crear no es solo producir obras de arte, sino situarse en la cúspide de la taxonomía Bloom y Marzano, alcanzando un aprendizaje profundo con metacognición y transferencia.
- **RETO:** La creatividad no consiste en repetir los patrones que dicta el educador, sino en generar ideas propias. La creatividad, según Bloom y Marzano, recorre 6 estadios, de menor a mayor calidad: 1. Reproducir. 2. Comprender. 3. Analizar. 4. Aplicar. 5. Metacognición. 6. Crear. Donde crear no es lo artístico, sino: autogestión, extrapolar, integrar, diseñar, formular, crear, idear, inventar, generar hipótesis, combinar, componer...

## MP4 Modelo de inclusión

- **CLAVE:** ¿Sobreprotección o personalización? La sobreprotección consiste en atender a cada persona con necesidades de forma individual, una tras otra. La personalización se basa en "no rescatar a la persona", es acompañarla, pero desde su autogestión. ¿Bienestar o cuidado? El bienestar pretende descargar el estrés eliminándolo, con menos exigencia y menos seguimiento. El cuidado enseña a gestionar el estrés, generando eustrés (estrés bueno) con herramientas cooperativas y emocionales. Nos sentimos en el mismo barco, remando en el mismo sentido.
- **RETO:** ¿Diversidad o inclusión? En el modelo diversidad el educador de apoyo saca al alumno fuera del aula. Atiende de forma personal, pero es lo más lejano de la personalización. En el modelo inclusión trabajamos con los más necesitados dentro del aula o su espacio habitual. ¿Homogeneidad o heterogeneidad? En el cooperativo los equipos son heterogéneos y también las parejas sentadas codo con codo. Los vulnerables tienen asignado un mentor, entrenado para liderar a los demás y crear autogestión horizontal, sin la sobreprotección del educador.

# Fase 1. Cultura cooperativa

## PP1 Mejorar la gestión del tiempo y programar TTT

- **DESCRIPTOR:** Queremos espacios flow, donde la Hospitalidad se traduzca en una participación total y una producción de ideas profundas. La agenda está llena de reuniones largas, aburridas e ineficaces, que nos llenan de burocracia y nos impiden centrarnos en lo esencial. Esto también sucede en las aulas, en las formas de gobierno y en las relaciones con familias y en las sesiones de formación. La solución es aprender a gestionar mejor el tiempo.
- **NIVEL A:** Programar sesiones de comunidad, de trabajo y de aula con el modelo TTT, que consiste en fijar las Tareas, Técnicas y Tiempos previstos para cada paso. Los criterios son: Lograr un alto rendimiento y producción. Minimizar los tiempos donde el educador o líder da instrucciones o información. Lograr una participación auténtica de todas las personas. Registrar las ideas profundas de forma visible, en papel, en paredes o de forma digital.
- **NIVEL B:** El objetivo es reducir la burocracia mediante herramientas y estructuras ágiles. Minimizar el tiempo dedicado a tareas secundarias, asignándolas a equipos horizontales, delegando, con pasos TTT, ayudados por automatismos digitales e inteligencia artificial. Aplicar técnicas cooperativas y reflexivas en nuestras reuniones de trabajo, de toma de decisiones, de diseño de acciones, en las sesiones comunitarias, en la formación, etc.

## PP2 Implantar un modelo cooperativo global

- **DESCRIPTOR:** La meta es que Santa Ana sea una Institución Educativa reconocida como un espacio inclusivo, donde todas las personas sean protagonistas de sus aprendizajes.
- **NIVEL A:** Recibir formación sobre cooperativo para alcanzar 4 requisitos básicos: mesas en equipo de forma permanente, equipos formales heterogéneos de 4 personas, roles visibles en mesas y paredes, uso diario de un mínimo de 4 técnicas. Programar y usar técnicas cooperativas en torno al 20% del tiempo en reuniones de comunidad, con el personal de obras y centros, formación, sesiones, directivos, gobierno de las hermanas...
- **NIVEL B:** Programar y usar técnicas cooperativas formales en torno al 50% del tiempo de cada sesión. Crear grupos base de 3 personas, para el trabajo emocional, en las sesiones de carácter más experiencial, formativo o para compartir vivencias.

## PP3 Retroalimentar a personas y equipos con 4R

- **DESCRIPTOR:** Necesitamos nuevas formas de acompañar y retroalimentar a las personas y las comunidades. Dar autonomía no es abandonarles. Las personas y equipos necesitan ayuda y reconocimiento. Evaluar no es controlar. Las personas y equipos necesitan ser conscientes de sus logros. No se trata de medir el cooperativo, sino su impacto en el aprendizaje y el logro individual y colectivo. La auténtica inclusión es lograr un alto impacto, que hay que evaluar.
- **NIVEL A:** Enriquecer las formas de retroalimentar, interconectar y hacer coaching que se utilizan en las formas de gobierno, las visitas, el seguimiento, la solución de problemas... Utilizar criterios técnicos de retroalimentación basados en evidencias in situ, más allá de la subjetividad de los formatos tradicionales y entrevistas personales.
- **NIVEL B:** Utilizar el modelo 4R para retroalimentar el impacto social o del aprendizaje en personas y equipos. Consiste en -Retar: cada persona o equipo se propone desafíos o retos concretos. -Revisar: periódicamente (mes, trimestre o año). -Retroalimentar: hay mecanismos para auto-retroalimentar, co-retroalimentar y hetero-retroalimentar. -Registrar: en espacios digitales o analógicos transparentes, con visibilidad de sus steps, logros y evidencias.

## PP4 Diseñar un modelo de inclusión

- **DESCRIPTOR:** El modelo cooperativo, la inclusión y la interseccionalidad son la traducción actual de nuestro Carisma de Hospitalidad, caridad universal y empoderamiento. Es el mismo espíritu que inspiró a María Ràfols y Juan Bonal, con distintas soluciones. Además de ser centros y comunidades acogedoras, necesitamos estructuras de Hospitalidad permanentes y automáticas, que funcionen todos los días, en todas las horas, en las comunidades, en el gobierno, en la toma de decisiones, a nivel laboral, en los equipos directivos y educadores.
- **NIVEL A:** Diseñar un modelo de inclusión que funcione con 4 criterios: Dentro de su aula o su entorno vital o laboral, no sacándolo fuera. Con ayudas horizontales por pares o mentores, no de personal de apoyo. Entrenando y retroalimentando a los mentores. Con programación diferenciada simultánea. Las comunidades de hermanas y la formación funcionarán con estos mismos criterios, a nivel intergeneracional e intercultural.
- **NIVEL B:** Diseñar estructuras líquidas para generar apoyos específicos o desdobles con 4 criterios: Que se basen en equipos cooperativos, no atención individual. Que se base en abundancia de técnicas y programación TTT. Que esté conectado con la dinámica de su aula o entorno. Que se evalúe de forma inmediata. Las comunidades de hermanas y la formación funcionarán con estos mismos criterios.





## Fase 2. Cultura reflexiva

### MP5 Cultura reflexiva estructurada

- CLAVE: Aprender a pensar es una gran prioridad, si queremos sobrevivir en este mundo tan complejo. Para ello destacan las herramientas del Project Zero de Harvard, en especial las rutinas de pensamiento de Perkins: Rutinas para explorar y presentar ideas. Rutinas para sintetizar y organizar. Rutinas para profundizar. También las destrezas de pensamiento de Swartz: Destrezas de análisis. Pensamiento crítico. Toma de decisiones. Generar ideas...
- RETO: Para liderarlo proponemos algunos indicadores basados en evidencias: -POPA: Qué cantidad de Producción Oral Por Alumno se genera. -PEPA: Qué ritmo de Producción Escrita Por Alumno generan. -TTT: Cómo es la gestión ágil del tiempo mostrando Tarea + Técnica + Tiempo. -AAA: Qué nivel de Aprendizaje Autónomo Autogestionado fluye en cada sesión. La formación de nuestras hermanas y educadores no solo depende de los conocimientos que adquirimos, sino de nuestra capacidad compartida para reflexionar juntos sobre los desafíos de nuestro tiempo.

### MP6 Metacognición

- CLAVE: La metacognición es reflexionar sobre cómo se aprende. Es distanciarse para autoobservarse. Es identificar los tipos de pensamiento empleados. Es regular la mente y las emociones para dirigirla hacia lo prioritario y alejarla de la dispersión. Es adquirir automatismos y estrategias ejecutivas para mejorar y ser más eficaces.
- RETO: La metacognición precisa de 4 componentes: Reflexión + Evidencias + Autoestimación + Transferencia. 1-Las escaleras de metacognición guían la reflexión de forma estructurada. 2- Aprender a mirar, identificar y registrar evidencias, permite sus conexiones. 3-Las personas generan altas expectativas cuando comprenden con realismo sus niveles de rendimiento y saben generar autoinformes. 4-El ideal es que la metacognición fije compromisos para extrapolar y transferir lo aprendido a otros contextos. La metacognición puede ayudar a nuestras comunidades a ser conscientes de nuestra misión y crecer en la misma.

### MP7 Aprendizaje profundo y evaluación

- CLAVE: Partimos de los 8 tipos de pensamiento del Project Zero: 1. Describir y observar de cerca. 2. Construir explicaciones e interpretaciones. 3. Razonar desde evidencias. 4. Establecer conexiones. 5. Comprender diferentes perspectivas. 6. Captar lo esencial y concluir. 7. Hacerse preguntas. 8. Descubrir la complejidad más allá de la superficie. Arthur Costa fija 16 hábitos de mente: -Persistencia. -Manejar la impulsividad. -Escuchar con empatía. -Pensamiento flexible. -Metacognición. -Búsqueda de la precisión. -Cuestionarse. -Aplicar los conocimientos. -Comunicarse con claridad. -Recabar datos con los sentidos. -Crear, imaginar e innovar. -Reaccionar con asombro y admiración. -Aceptar riesgos responsables. -Sentido del humor. -Pensamiento interdependiente. -Aprendizaje continuo .
- RETO: Evaluar no es corregir. La evaluación de contenidos no es evaluación profunda, solo es chequear o calificar el dominio comprensivo u operativo de los conocimientos. Estos contenidos y el rigor académico son necesarios para el aprendizaje profundo. Este se logra mediante 4 estadios (taxonomía SOLO): 1-Superficial o unívoco. 2-Multiestructural. 3-Conectivo. 4-Abstracto o extendido. La evaluación superficial se centra en los contenidos del nivel 1 y 2. La evaluación profunda se centra en la complejidad del nivel 3 y 4. En un mundo VICA necesitamos aprender a manejar el pensamiento complejo.

### MP8 PBL (Problem Based Learning)

- CLAVE: El Aprendizaje Basado en Problemas es un modelo donde se propone un argumento realista construido para estimular una indagación donde aprenden las competencias profundas que se pretenden lograr, pero lo hacen en acción, no de forma teórica. No consiste en aportar soluciones "prefabricadas", sino retos auténticos, que generen hipótesis y preguntas. Se fomenta la aplicación de los conocimientos a problemas reales. Se procesa la información compleja. Se generan hipótesis que se tienen que contrastar. El aprendizaje se multiplica porque se generan procesos flow, que se basan en la inmersión, que se logra cuando diseñamos universos simbólicos atractivos basados en: series de televisión, música, cine, elementos del entorno cercano, juegos, empresas, problemas de su edad o de su familia...
- RETO: El aprendizaje flow se produce cuando las personas se sienten protagonistas. Son ellas las que generan motivación intrínseca, sin que nadie les tenga que animar. Plantear temas existenciales de estudio. La autoevaluación y la metacognición son necesarias para que sean conscientes de las competencias aprendidas y cómo transferirlas a su vida presente o futura. Es un modelo idóneo para los centros educativos y para los itinerarios formativos y pastorales de todas nuestras hermanas.

### PP5 Implantar un kit de herramientas reflexivas

- **DESCRIPTOR:** Para fomentar una cultura reflexiva profunda y sostenible en nuestros centros y comunidades, es crucial avanzar con pasos concretos que generen evidencias objetivas y cuantificables del impacto de estas herramientas en el aprendizaje y la convivencia.
- **NIVEL A:** Implantar un kit básico de herramientas reflexivas y de metacognición: unas 20 técnicas. Realizar talleres de formación. Integrarlas en la programación del centro o la comunidad, con un criterio ambicioso y realista, por ejemplo programando sesiones con un uso mínimo de este kit del 20% del tiempo.
- **NIVEL B:** Diseñar PBLs, proyectos, reuniones comunitarias, sesiones de formación, de trabajo o de convivencia con un kit avanzado de herramientas reflexivas y de metacognición: unas 50 técnicas, en torno al 50% del tiempo. Identificar qué tipos de pensamiento trabajamos (Project Zero), qué hábitos de mente (Arthur Costa), qué competencias o habilidades Santa Ana.

### PP6 Programar con alineación intencional y metas

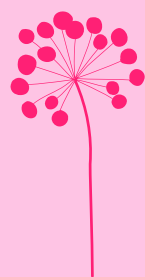
- **DESCRIPTOR:** La alineación intencional, basada en Wiggins y Biggs, consiste en establecer metas de aprendizaje o estratégicas precisas, que sean la columna vertebral de todo el proceso educativo o de toma de decisiones. Estas metas alinean todas las herramientas, acciones, técnicas y mecanismos de evaluación y retroalimentación, para ir consiguiendo los steps o pantallas, hasta la meta final.
- **NIVEL A:** Diseñar un banco de metas de aprendizaje, que desarrollen un currículo de habilidades Santa Ana, consensuado a nivel interprovincial, que camine hacia el pensamiento complejo, estableciendo steps accesibles a cada persona y equipo. Estas metas serán coherentes con el PEI Golbal, flexibles para adaptarse a cada contexto y transferibles a la vida real.
- **NIVEL B:** Crear mecanismos de coordinación y retroalimentación constantes, a nivel externo, interprovincial, intraprovincial, en cada centro y comunidad. Esta alineación intencional se basará en ciclos de mejora continua, se documentarán los procesos y se difundirá a nivel intra e interprovincial para un enriquecimiento múltiple.

### PP7 Enfocarnos hacia la evaluación profunda

- **DESCRIPTOR:** El pensamiento evaluativo es fundamental para crear una cultura reflexiva y metacognitiva. Se basa en la retroalimentación directa, clara y precisa, con coaching externo y con estructuras internas autónomas. El objetivo es mejorar el impacto en alumnos y en todo el personal.
- **NIVEL A:** Medir el impacto en el rendimiento del alumnado del aumento exponencial de la producción oral por alumno (POPA) y producción escrita por alumno (PEPA). Generar pensamiento evaluativo autosugestionado por cada persona con mecanismos de retroalimentación competencial de forma permanente, antes, durante y al final de cada bloque.
- **NIVEL B:** Estructurar mecanismos para identificar habilidades y destrezas cognitivas y emocionales. Fortalecer y enfocar el aprendizaje desde los talentos de cada persona, sea alumno, educador o hermana. Explicitar las carencias y áreas de mejora. Anclar los niveles de expectativas sin etiquetar, fijar retos y progresar mediante retroalimentación, ajustándose a los niveles de cada persona (Principio de Ricitos de Oro).

### PP8 Diseñar PBL y proyectos de aprendizaje profundo

- **DESCRIPTOR:** El Carisma de nuestros fundadores apostó por la educación porque era la mejor palanca para empoderar a las personas y para transformar el mundo. No basta con improvisar o educar de forma aleatoria. Necesitamos diseñar procesos consistentes, bien planificados, con parámetros técnicos de aprendizaje profundo con estos ingredientes: -Enfoque: en metas de aprendizaje. -Inmersión: que sintonice con las personas. -Entrenamiento: diversas competencias. -Laboratorio: de ideas complejas y profundas. -Metacognición: para generar transferencia.
- **NIVEL A:** Diseñar e implantar PBL o proyectos con densidad de técnicas cooperativas, reflexivas, creativas, metacognitivas y de evaluación, con procesos que van de lo simple a lo complejo, de lo superficial a lo profundo, de los contenidos a la transferencia competencial.
- **NIVEL B:** Convocar un campus para diseñar PBL o proyectos intercentros, interpaíses, con la Fundación Juan Bonal... para enriquecernos al máximo con el mínimo esfuerzo: Un equipo diseñará un PBL y se verá beneficiado por cientos de PBLs de otros equipos. En este campus se podrán diseñar PBLs para centros educativos, obras sociales, pastoral, formación de hermanas, comunidades, etc.





# Fase 3 Cultura del cuidado

## MP9 Talentos e inteligencias múltiples

- CLAVE: Este modelo se basa en Howard Gardner, en el constructivismo de Vigotsky y en el aprendizaje significativo de Ausubel. El aprendizaje se asienta mejor cuando se construye sobre las habilidades, destrezas y conocimientos previos. Es importante conocer los talentos e intereses de las personas para conectar y generar motivación intrínseca.
- RETO: No tenemos un solo cerebro, sino múltiples inteligencias y múltiples formas de aprender. No todos aprendemos de la misma forma. El aprendizaje no es lineal, es dinámico e interconectado. Cuando aprendemos de forma activa, porque experimentamos y nos emocionamos, entra en nuestra memoria a largo plazo. En las pruebas de diagnóstico, no es importante los conocimientos previos de las personas, sino las destrezas fuertes que tenemos que potenciar como base de futuros aprendizajes y las destrezas a mejorar o carencias a adquirir, para concentrar los esfuerzos, sin dispersar nuestros esfuerzos.

## MP10 Inteligencia existencial y espiritual

- CLAVE: Nuestro Carisma es creer en uno mismo, creyendo en Dios. Cada individuo es responsable de crear propósito o significado en su propia vida. En este mundo tan frágil, las personas necesitan una nueva asignatura que podemos llamar: El sentido del sentido.
- RETO: Educar en el sentido de la vida implica encontrar significado y propósito en su existencia y construir un proyecto de vida, basado en estas habilidades espirituales:
  - Aprender a tomar distancia con los problemas. -Habilidades de persistencia. -Encontrar la pasión flow personal. -Tener sensibilidad humana, artística, emocional, curiosidad, vivir el misterio. -Comprometerse con causas sociales al servicio de los demás. -Tener modelos a seguir en la comunidad. -Trascenderse a sí mismo mediante el altruismo y la entrega. -Tener una relación personal con Dios y una vivencia comunitaria de la fe.

## MP11 Habilidades del siglo XXI

- CLAVE: Cuando los alumnos y otras personas salen de nuestros centros, ¿qué se llevan? ¿Se llevan datos, fechas históricas, teorías, algoritmos, contenidos, habilidades del siglo pasado... o se llevan habilidades para afrontar los nuevos problemas y retos del siglo XXI? En el mundo VICA necesitamos habilidades VICA: saber hablar en público, razonar con argumentos, defender hipótesis, extraer las ideas principales, construir nuevos conocimientos...
- RETO: Los centros Santa Ana seremos referentes innovadores no por usar dispositivos tecnológicos o las últimas apps. Somos innovadores por nuestro modelo pedagógico, enfocado hacia el fin de humanizar. La mente Santa Ana está atenta a las habilidades que se necesitan en cada momento, a nivel profesional, personal, familiar o cultural, potenciando su creatividad y libertad. Somos espacios de talento, donde las personas adquieren estrategias para identificar sus talentos y habilidades, entrenarlos y potenciarlos en la vida cotidiana.

## MP12 Cultura del cuidado estructural

- CLAVE: ¡La pastoral no funciona! Es necesario construir una cultura del cuidado y dejar a un lado la pastoral cargada de actividades. Necesitamos una pastoral que implique a todos, basada en procesos, que proporcionen experiencias. El cuidado siempre ha sido esencial en nuestro Carisma: "Con el mayor cuidado, con todo detalle, con todo amor".
- RETO: Para pasar de actividades del cuidado a procesos del cuidado, necesitamos un currículo Santa Ana, para nuestros centros educativos, pastorales, de salud y Fundación Juan Bonal, basado en nuestro Carisma, estructurado en las 3E:
  - Empatía: Este mundo necesita de personas atentas a las necesidades y emociones de las demás. Ejercitar la atención, nuestras emociones y dotarnos de un mindset de crecimiento. La atención es una estrategia de auto-cuidado: La diferencia entre personas distraídas o atentas define la distancia entre personas depresivas o felices. -Expresividad: En la era de la comunicación y las redes sociales, necesitamos aprender habilidades sociales y asertivas, para defender nuestra dignidad personal de los ataques, aprender a resolver conflictos, a trabajar de forma en equipo. -Empoderamiento: Las personas profundas cultivan sus pasiones y talentos, son optimistas y sin miedos.

### PP9 Construir un modelo asertivo de convivencia

- **DESCRIPTOR:** Queremos centros con un modelo asertivo de convivencia y de comunidad, donde se respire valentía, sin miedo al conflicto, Hospitalidad que acoja a toda persona, sin ningún tipo de microexclusión por razón religiosa, cultural, sexual, física o psíquica. No queremos modelos basados en la disciplina, el control, el castigo o la anarquía.
- **NIVEL A:** Implantar modelos de convivencia que no estén basados en el control, normas, castigos o disciplina, sino en una formación explícita de habilidades asertivas a educadores y alumnado: saber expresarse sin miedo a ser diferente, defender opiniones distintas a los demás, saber escuchar, empatizar con sensibilidad, manejar otras perspectivas, dar feedback negativo...
- **NIVEL B:** Generar modelos de convivencia, que sean reconocidos en el entorno, por su apuesta por la mujer, la diversidad, la convivencia y el debate, con formación y mecanismos contra el micromachismo, la microexclusión, con estructuras autogestionadas de mediación.

### PP10 Basar el cuidado en grupos base emocionales

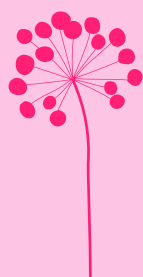
- **DESCRIPTOR:** El primer paso para construir una cultura del cuidado es crear estructuras cooperativas con grupos base emocionales. Soñamos con comunidades donde las personas se sientan queridas, aceptadas tal como son, que compartan sus emociones, vivencias, sueños y metas de aprendizaje, creando espacios de confianza y comunicación profunda.
- **NIVEL A:** Trabajar en equipos cooperativos base o emocionales, con alumnado y hermanas, utilizando un amplio kit de herramientas existenciales, programando sus sesiones de forma semanal, trimestral y anual.
- **NIVEL B:** Basar nuestra cultura del cuidado en el trabajo de grupo base entre educadores y hermanas, planificando sus sesiones y sus técnicas: diario de gratitud, diario de grupo base, pasaporte de talentos, un kit existencial amplio de hasta 50 técnicas, y la técnica 4R: Retar-Revisar-Retroalimentar-Registrar y ReRetar.

### PL11 Diseñar metas de aprendizaje existencial

- **DESCRIPTOR.** Fomentamos un liderazgo existencial que construya en nuestros centros una ciudadanía global basada en los valores y compromisos del Pacto Educativo Global.
- **NIVEL A.** Insertaremos en el currículo de cada zona o país un banco de metas de aprendizaje existenciales enfocadas a dar respuesta desde el evangelio a los grandes retos de la cultura del auto-cuidado (habilidades 3E: empáticas, expresivas, empoderamiento), la cultura del cuidado como interdependencia (actitud comprometida con el altruismo y la ayuda a los compañeros), cultura del cuidado como inclusión y universalidad (tolerancia cero a las microexclusiones y lenguaje tóxico por razón física, sexual, religiosa...)
- **NIVEL B.** Insertaremos en el currículo de cada zona o país un banco de metas de aprendizaje existenciales enfocadas a dar respuesta desde el evangelio a los grandes retos de la ciudadanía ecosocial: pensamiento lateral ante el mundo VICA, curriculum del sentido de la vida, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, Laudato Si, feminismo, ética del cuidado, sostenibilidad, actitud crítica ante la economía de la exclusión.

### PP12 Diseñar PBLs con habilidades del cuidado

- **DESCRIPTOR:** La cultura del cuidado no se construye con premios o jornadas especiales. Dice Peter Senge que son las estructuras organizativas las que condicionan el comportamiento de la gente. No es hacer actividades del cuidado, sino construir una cultura del cuidado, con procesos bien diseñados, basados en criterios pedagógicos y de neurociencia.
- **NIVEL A:** Implantar un itinerario formativo diseñando un banco de PBLs o proyectos sobre habilidades del cuidado, con universos simbólicos que generen inmersión, con metas de aprendizaje competenciales, basadas en neurociencia y en destrezas consolidadas en el mundo científico, que traduzcan el espíritu carismático en la actualidad, con procesos de aprendizaje largos. Se puede hacer a nivel provincial, intercentros o interprovincial.
- **NIVEL B:** Hacer seguimiento, trazabilidad y retroalimentación del crecimiento de cada persona, alumnado y educadores, sobre sus habilidades existenciales, con steps definidos y herramientas como el portfolio, diario existencial y diario de grupo base. Educar las altas expectativas no se logra con mensajes de autoayuda, sino con métodos de trazabilidad, que consisten en generar registro y evidencias de la estimación de logro de cada persona y de los logros alcanzados al cabo de periodos de tiempo fijados.





## Fase 4. Cultura de diseño

### MP13 Comunicar con Design Thinking

- **CLAVE:** Este modelo pretende convertir a nuestros centros en nodos que generen comunidad, que conecten a educadores, alumnado, familias y personas del entorno que compartan nuestro proyecto educativo. La ética del cuidado convierte la interdependencia social o comunitaria en el eje de transformación para superar el individualismo vigente en la cultura capitalista. Nuestro carisma se basa en el paradigma de la encíclica Laudato Si, donde el auto-cuidado, el cuidado comunitario y el cuidado del planeta conectan el Pacto Educativo Global (PEG) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, que nos convocan a unir esfuerzos para una transformación profunda e integral.
- **RETO:** La nueva palabra "comunicar" consiste en crear sinergias con las familias. Ellas necesitan un entrenamiento en habilidades del cuidado, porque nadie les ha enseñado habilidades para educar a sus hijos: gestión emocional, empatía, comunicación, técnicas de asertividad, resolución de conflictos, expresividad, etc.

### MP14 Proyectos Basados en la Comunidad (PBC)

- **CLAVE:** La cultura VICA significa abrazar el cambio. Los Proyectos Basados en Comunidad (PBC) es una nueva forma de organizarnos en equipos líquidos, sin departamentos, ni comisiones, donde hermanas, educadores, alumnado, familias y agentes sociales del entorno se organizan para diseñar, implementar y evaluar proyectos de aprendizaje, que son proyectos de acción. Aprenden en el entorno para aplicar los conocimientos. Se conectan con la Agenda 2030 de desarrollo sostenible y el aprendizaje a lo largo de toda la vida de Unesco, con seis principios: responder, comprometer, permitir, integrar, sostener y transformar. Están interconectados con los proyectos de la Fundación Juan Bonal.
- **RETO:** Se basa en tres pilares: -Personalización: Conectar a las personas con sus talentos, pasiones y su motivación intrínseca. -Competencias: Trabajar el currículo real, desarrollar competencias que necesitarán en su futuro profesional. -Comunidad: No se trabaja con simulaciones, sino en el mundo real, con personas reales, tutores reales y stakeholders reales.

### MP15 Emprendimiento social

- **CLAVE:** El emprendimiento social y el aprendizaje-servicio son modelos que combinan la simulación empresarial, el desarrollo de competencias, con la responsabilidad social, como experiencia real y ética aplicada. El objetivo no es formar empresarios, sino su desarrollo personal, su creatividad y trabajar en equipo. Consiste en diseñar proyectos con empresas y colectivos del entorno, con participación de las familias. Hay organizaciones como Ashoka, Sanders, Junior Achievement, Caixa, Work for Social, Tomillo y nuestra Fundación Juan Bonal, que apoyan, financian y dan visibilidad a estos proyectos. Se vincula con materias curriculares para crear empresas: diseño, marca, marketing, socios, financiación, planificación, prototipado, comunicación, venta, etc.
- **RETO:** Conectar las obras Santa Ana educativas, de salud, sociales, pastorales y Fundación Juan Bonal con ONGs, Startups y empresas con un rol social, vinculadas a la discapacidad, la integración, voluntariado, enfermedades globales, tercera edad, dependencia, medio ambiente, investigación científica, consultoría, movilidad, energía, economía sostenible, bicimensajería, dislexia, alimentación, consumo responsable, logística y distribuidoras sociales, e-commerce, reciclado, empleo, librerías, liderazgo femenino, pobreza, derechos humanos, banca ética, etc.

### MP16 Design For Change

- **CLAVE:** Es un modelo de aprender mediante proyectos que transformen el entorno real. Es una herramienta para analizar la realidad, empatizar con las personas, familias y entorno, para generar soluciones creativas. Se basa en el Design Thinking del Instituto Ideo y el Institute of Design de Stanford. Design For Change liderado por Kiran Bir Sethi (Escuela Riverside de Ahmedabad en la India).
- **RETO:** Los pasos desarrollan una mirada profunda de la realidad, similar al modelo de Design Thinking: -Siente: observa y define. -Imagina: comprende e idea. -Actúa: prototipa y ejecuta. -Comparte: documenta y comunica. Nuestros centros se convierten en espacios comunitarios de acción y compromiso social. El aula o la comunidad de hermanas no es el espacio de misión, sino que se encuentra en la calle, en el entorno real, con necesidades y problemas cotidianos. Evangelizar no es dar asistencia social solo, es transformar estructuras vitales mediante la acción cooperativa.

### PP13 Gestionar el estrés desde la comunidad

- **DESCRIPTOR:** Según la OMS los trastornos de ansiedad es el problema de salud mental más preocupante afectando a 300 millones de personas. Los síntomas aparecen desde la infancia y adolescencia. Nuestros centros deben ser creativos y audaces para ser Hospitalidad con esta problemática presente dentro y fuera de los muros de nuestras comunidades.
- **NIVEL A:** Diseñar un plan de formación y retroalimentación donde los líderes y educadores conviertan las expectativas en el motor de su acción, su mensaje y sobre todo su actitud. Las bajas expectativas paralizan, las altas expectativas empoderan. Utilizar los grupos base con familias, con el personal de la comunidad educativa y participantes externos en nuestros proyectos para educar habilidades de persistencia para gestionar la ansiedad.
- **NIVEL B:** Implicar a las familias y actores cercanos en nuestros PBLs del cuidado, para entrenar de forma explícita las habilidades VICA, con retroalimentación autogestionada, que enseñen a manejar la ansiedad, el pensamiento complejo, gestionar el estrés y fomentar el eustrés.

### PP14 Diseñar proyectos basados en la comunidad

- **DESCRIPTOR:** Queremos crear conciencia de identidad comunitaria y sentido de pertenencia, para que las personas comprendan el porqué y los cómo de nuestra misión y nuestro proyecto.
- **NIVEL A:** Formarnos para diseñar proyectos basados en la comunidad (PBC) que den respuesta a las necesidades de nuestros entornos. Diseñar los proyectos en red, desarrollando el Pacto Educativo Global, Laudato Si y los ODS de ONU.
- **NIVEL B:** Diseñar Proyectos Basados en la Comunidad (PBC) sobre problemas del entorno, que conecten a personas de los distintos ministerios Santa Ana y de diferentes países, que promuevan los valores carismáticos, con estructuras de coordinación, ayudas mutuas y soluciones creativas, mediante Design Thinking.


### PP15 Crear mapas de talentos de emprendimiento social

- **DESCRIPTOR:** Confiamos en la educación como motor de cambio social. Para ello potenciaremos los talentos personales y los canalizaremos en redes horizontales para la transformación de la sociedad, trabajando en sintonía con entidades de nuestro entorno.
- **NIVEL A:** Crear espacios estructurados, a nivel interno en cada centro o comunidad, a nivel intercentros y a nivel interprovincias o interpaíses, para crear sinergias entre personas con talentos afines, para que puedan desarrollar proyectos de emprendimiento social. Hacer coaching a sus proyectos de vida, para empoderar en especial a personas vulnerables, con espacios de colaboración y evaluación, para entrenar sus pasiones, con persistencia y plenitud.
- **NIVEL B:** Dar visibilidad a nuestro PEI Global en redes sociales como estrategia de marketing. Usar otros medios digitales, para crear plataformas de colaboración para que las personas puedan desarrollar sus talentos, comunicarlos y recibir reconocimiento, como concreción del carisma Santa Ana.

### PP16 Analizar el impacto social de nuestros proyectos

- **DESCRIPTOR:** Queremos ser conscientes del impacto social de nuestros proyectos, haciendo un seguimiento de cómo empoderamos a las personas a largo plazo y cómo mejoramos la calidad de vida de nuestro entorno cercano.
- **NIVEL A:** Registrar y documentar evidencias visibles, con mecanismos ágiles y automáticos, sobre el aprendizaje competencial, sobre los frutos de nuestros proyectos. Generar pensamiento visible de la producción en formato escrito, en vídeo, en las paredes... Generar visibilidad y reconocimiento en redes sociales y foros educativos, eclesiales y sociales.
- **NIVEL B:** Analizar el impacto educativo y social de nuestros proyectos. Mostrar los resultados y evidencias de nuestro PEI Global sobre: prevención del fracaso escolar, mejora en expectativas de aprendizaje, proyección profesional, tasa de abandono escolar temprano, modelo de inclusión, reducción de vulnerabilidad, mejora del entorno social, cultura del cuidado, evaluación del desempeño de docentes...





tu presencia  
es el mensaje

# # 4 LÍNEA DE LIDERAZGO



# Fase 1. Mindset abierto

## ML1 Visión

- **CLAVE:** En un mundo volátil y en constante cambio, no podemos simplemente llenar a las personas de contenidos, sino que debemos equiparlas con herramientas y competencias que les permitan afrontar los retos del futuro. Un líder con visión es capaz de descifrar los patrones de lo que ocurre a su alrededor, patrones que son difíciles de comprender debido a su volatilidad. Para desarrollar esta visión, es esencial que el líder salga del despacho, que esté presente junto a las personas, que pise las aulas y las comunidades. El modelo no es realizar entrevistas individuales, donde priman las opiniones subjetivas. La volatilidad exige convivir con las personas in situ. El líder con visión es el que sabe basarse en evidencias, no en opiniones, quejas o palabras vacías. El rol del líder no es solo acompañar, no es solo estar al lado, sino que liderar es retroalimentar, sin criticar, sin controlar, pero tampoco es dejar hacer. El líder con visión es el primero en ser locomotora, en estar presente en las formaciones, en aplicarlo, en recibir coaching. No se lidera con palabras, sino con hechos.
- **RETO:** El principal desafío del PEI global es construir una visión congregacional compartida, no solo de cada provincia, de forma que cada centro se sienta parte de un todo. Tener visión es visualizar el futuro con luces largas, aterrizando en el día a día, paso a paso.

## ML2 Humildad

- **CLAVE:** La humildad es una actitud de aceptación y de apertura ante la vida, ante el aprendizaje y ante otras personas. Este valor congregacional se enriquece desde la habilidad de "growth mindset" o mindset abierto de Carol Dweck. Consiste en abrirse a ideas nuevas, a nuevos formatos, vengan de donde vengan, no en función del nivel jerárquico. Las personas con mindset cerrado son "sabelotodo": Creen que lo saben todo y no aceptan otras perspectivas, no se lanzan a experimentar porque son prisioneras del perfeccionismo. Se quejan por todo y ejercen una crítica que basada en cotilleos, no en evidencias, sin proponer soluciones.
- **RETO:** Las personas y organizaciones con mindset abierto son "aprendelotodo": Se abren a lo nuevo, lo experimentan y lo aprenden. Tienen una mirada abierta a la sabiduría de todas las personas que les rodean. Comparten lo que saben, porque priorizan el equipo. Generan una cultura empática donde no se prejuzga, ni se etiqueta a nadie. No esconden sus talentos y son asertivas defendiendo sus ideas. La humildad no es sumisión. La brújula son los derechos humanos. No podemos fomentar falsos conceptos de humildad, que empequeñecen a las personas. Las personas humildes son asertivas y fuertes, porque no se aferran a sus visiones cerradas y egoístas.

## ML3 Comprensión

- **CLAVE:** Queremos líderes con herramientas reflexivas para comprender la complejidad del mundo actual. Transmiten empatía, saben leer los sentimientos, ponerse en el lugar del otro, conectar con su lado interior y expresar sus propios sentimientos. Necesitamos líderes que transmitan un tipo de autoridad basado en la comprensión y la empatía.
- **RETO:** El coaching se presenta como la herramienta de liderazgo más importante para desarrollar una mirada profunda hacia las personas, sus necesidades, problemas y potencial. Este líder involucra a las personas y equipos en los proyectos de manera comprometida, utilizando la escucha activa, la metacognición y proponiendo metas claras de aprendizaje. Fomenta una cultura de reflexión compartida, toma decisiones informadas, se comunica asertivamente y educa en la transparencia y la conciencia crítica, creando un ambiente donde la reflexión y la comprensión son pilares fundamentales.

## ML4 Agilidad

- **CLAVE:** En el mundo VICA es importante crear soluciones ágiles, en cuanto a la metodología, sin simplificar la complejidad de las ideas. Los antiguos procesos "core" de las organizaciones: análisis DAFO, planificación estratégica, forecasting, indicadores, procesos de calidad... no responden a la velocidad de los tiempos que vivimos. Las herramientas que usamos construyen la realidad, sin darnos cuenta. Necesitamos herramientas ágiles para analizar la realidad, con toda su ambigüedad.
- **RETO:** El líder ágil tiene visión y comprensión: se enfoca en lo importante, no en lo urgente, levanta la vista hacia el futuro. El método consiste en simplificar la burocracia y los papeleos, con un kit de herramientas para actuar con agilidad. Este líder minimiza las reuniones burocráticas, potenciando las sesiones creativas y divergentes que generen innovación y soluciones nuevas.

## PL1 Diseñar un plan de formación en habilidades VICA

- **DESCRIPTOR:** En un mundo VICA, caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, necesitamos dotarnos de habilidades personales y de estructuras de liderazgo que no se conformen con adaptarse, sino que empoderen a las personas para afrontar los retos de este nuevo tiempo y nos doten de estructuras organizativas y de gobierno más flexibles y ágiles, sin renunciar a la complejidad y a ser testigos proféticos del Reino de Dios.
- **NIVEL A.** Desarrollar un plan de formación específica en competencias VICA para alumnado, educadores, hermanas, nuevas vocaciones... Crear un corpus de habilidades VICA, para insertarlas en el curriculum educativo, en los procesos formativos de directivos, comunidades, novicias y junioras. Crear procesos de larga duración, basados en la neurociencia, con kits de metacognición, evaluación y trazabilidad o evolución de dichas habilidades en cada persona.
- **NIVEL B.** Desarrollar una cultura organizacional VICA en la toma de decisiones, la planificación estratégica y la gestión diaria. Implantar un plan de formación de líderes VICA, con visión de luces largas, agilidad, comprensión para leer los signos de los tiempos, con diálogo transparente. Necesitamos invertir más en formación, una formación alejada de la información, que nos dote de habilidades VICA con entrenamiento continuado y con retroalimentación.

## PL2 Potenciar la coordinación con interconexiones

- **DESCRIPTOR:** Crear entornos de trabajo y de aprendizaje motivadores que impliquen a las personas a través de experiencias prácticas. Utilizar los conocimientos previos, para mejorar las conexiones entre educadores y educandos.
- **NIVEL A.** Crear espacios y tiempos para reflexionar juntos sobre las implicaciones cotidianas de las distintas líneas del PEI Global, para compartir opiniones, inquietudes, experiencias, sueños... donde las personas se sientan escuchadas, donde se dialogue con debate de ideas y se llegue a acuerdos por el bien común, para convertir el PEI Global en criterio en la toma de decisiones.
- **NIVEL B:** Mejorar las estructuras de coordinación para implantar el PEI Global en todos los niveles: provincial, interprovincial, en cada comunidad, obra o centro. Crear estructuras modulares interconectadas donde todos los equipos se sientan acompañados y parte de un todo global.

## PL3 Crear estructuras de mentoring y coaching

- **DESCRIPTOR.** Queremos equipos estables emocionalmente, que sean capaces de dar y recibir crítica y retroalimentación constructivas con humildad. Los centros y comunidades Santa Ana son una plataforma privilegiada para crecer de forma personal y profesional.
- **NIVEL A.** Crear estructuras de mentoring periódicas (mes, trimestre o año), orientado a modelar y pautar enfocado a la mejora de la gestión ágil del aula o sesiones comunitarias o de formación: clima emocional y reflexivo, manejo de kits de herramientas, programación TTT, etc.
- **NIVEL B.** Crear estructuras de coaching periódicas (mes, trimestre o año) para potenciar la cultura flow a nivel metodológico y emocional, la retroalimentación, personalización, inclusión, aprendizaje de habilidades... Combinando coaching externo, entre iguales y auto-coaching, para activar el crecimiento, no solo acompañar, para aprender a mirar, donde se registren evidencias, con herramientas de metacognición y pensamiento visible.

## PL4 Crear modelos de elección de personas y líderes

- **DESCRIPTOR:** Nuestro objetivo es que nuestras obras cuenten con profesionales preparadas para cumplir la misión de nuestro carisma. Buscamos personas competentes en su ámbito profesional y que encarnen el estilo pedagógico, de liderazgo, espiritual y comunitario del PEIG.
- **NIVEL A.** Realizar la elección de personal en nuevas contrataciones, el nombramiento de cargos y el feedback de hermanas en sus estadios de crecimiento, desde las postulantes hasta las junioras, mediante formatos y herramientas basadas en evidencias: talleres de evaluación en acción, muestreo de habilidades en situaciones reales o simuladas, valoración de habilidades VICA, retención de talento, presentación y feedback de portfolios basados en talentos y experiencias. Evitar entrevistas individuales, afinidad personal, mensajes intencionales sin evidencias, etc.
- **NIVEL B.** Crear procesos de elección de líderes intermedios desde el carisma y la pirámide de liderazgo del PEI global, mediante: -Talleres con los candidatos en acción y valorar desde evidencias si su perfil sintoniza con nuestro perfil de carisma, de liderazgo, pedagógico, espiritual y comunitaria. -Procesos formativos donde valorar la evolución de sus habilidades VICA de liderazgo. -Procesos 360° donde valorar el perfil de servicio y empatía de los candidatos desde la perspectiva de los actores de la comunidad. Evitar entrevistas, procesos de votación puntuales o politiqueros soterrados basados en opiniones subjetivas, no en evidencias.



## Fase 2. Equipos líquidos

### ML5 Audaces

- **CLAVE:** Los líderes audaces hacen suyo el PEI global, convirtiendo sus ejes en su pasión personal. No tener miedo es un signo de audacia, el error es un signo de humildad, es una oportunidad de aprendizaje, es una vivencia compartida. Las auténticas respuestas audaces, valientes y ambiciosas son las holísticas. Los problemas ya no se conciben de forma unipersonal, sino estructural e institucional.
- **RETOS:** La audacia es uno de los valores carismáticos más destacados, con el referente de María Ràfols, Juan Bonal y otras figuras destacadas de la congregación, que siempre fueron más allá del sentido común y de los límites. Necesitamos ir más allá y ver más allá, escuchar más allá de las palabras, detectar las necesidades ocultas. Las claves suelen estar entrelíneas, pero solo las veremos si somos metódicos en mirar hacia las líneas, sin caer en abstracciones fantásticas. Frente al futuro incierto, necesitamos navegar con los criterios del PEI global, nuestros valores carismáticos y nuestro estilo. Es nuestra identidad de pioneros la que nos impulsa a emprender retos, sin procrastinar, con audacia.

### ML6 Colaborativos

- **CLAVE:** Queremos que nuestros centros y comunidades sean referentes en el liderazgo colaborativo, que funcionen con equipos basados en el concepto “teambuilding” (cohesionados, cooperativos e inteligentes) capaces de hacer y conseguir retos que parecen imposibles. Cambiamos nuestras estructuras fijas o sólidas por equipos líquidos, flexibles, heterogéneos e interconectados.
- **RETOS:** Evitamos sesiones assemblearias, sin estructura y las sesiones informativas, que monopoliza una persona. Gestionamos el tiempo de forma ágil, con objetivos concretos y orden del día, usando varias técnicas por sesión para generar la máxima producción de ideas posible y para lograr la participación auténtica de todas las personas. Según Lencioni, el mejor indicador de la salud de un equipo son sus reuniones: deben ser apasionadas, intensas y nunca aburridas. ¿Son nuestras reuniones estimulantes? ¿Tratamos temas cruciales? ¿Nos comunicamos de manera directa y transparente, sin temor al conflicto? ¿Evitamos perder tiempo en trivialidades?

### ML7 Creativos

- **CLAVE:** Si no sabemos cómo será el mundo dentro de cinco años, la creatividad es la única competencia que no caducará. La creatividad es la capacidad de aprender a afrontar de forma distinta los problemas nuevos que nos encontremos en el futuro. Necesitamos líderes creativos en nuestros equipos que sean capaces de ver más allá, de emocionar, siendo promotores y provocadores del cambio, de sacar lo mejor de las personas, de guiar en el camino permitiendo la experimentación y el error. Queremos líderes creativos que sean capaces de humanizar los grupos de trabajo siendo la escucha activa, la confianza y la empatía las claves del liderazgo.
- **RETOS:** En este mundo complejo, no basta con individuos con ocurrencias imaginativas. La solución no es fomentar la creatividad que aísla a cada individuo en su mundo. La solución es co-crear, un pensamiento y un método cocreativo. Este líder cuenta con todas las personas, identifica sus talentos, pasiones y asigna roles. Empuja a salir de la zona de confort y romper con respuestas automatizadas. Se plantea preguntas, genera nuevas ideas y formas de pensar.

### ML8 Interdependientes

- **CLAVE:** Nuestra ruta es: Primero la dependencia, sentirnos pertenecientes a un mismo proyecto. El líder tiene que crear lazos emocionales de bienestar. Segundo la independencia, actuar de forma autónoma, sin infantilizar. Este líder no controla, ni sobreprotege, sino que da autogestión para que las personas y equipos se puedan equivocar, como medio para adquirir autonomía. Tercero la interdependencia, sentirnos conectados con un mismo estilo. Este líder ayuda a las personas a superar sus dependencias personales y las dependencias estructurales, mentales y personales. Pensar y actuar de forma independiente es signo de haber alcanzado la madurez creativa. Ser interdependientes es la meta desde el punto de vista pedagógico, creativo, ético y existencial.
- **RETO:** La clave del éxito no reside en las actividades que realizamos, sino en la cultura que construimos juntos. Ser conscientes de nuestra propia cultura organizativa y estar dispuestos a analizarla y mejorarla profundamente es esencial para el éxito de cada uno de nuestros centros y comunidades. Esto implica una constante autoevaluación y adaptación a las necesidades cambiantes de nuestro entorno y de nuestra misión global.

# Fase 2. Equipos líquidos

## PL5 Potenciar espacios de reflexión y reuniones REC

- **DESCRIPTOR.** Construir una cultura reflexiva, enfocando nuestras sesiones y reuniones comunitarias o de educadores, visitas, entrevistas, sesiones de evaluación, capítulos, etc., con las 5C: comprensión, comunicación, crítica, cooperación y compromiso personal y grupal.
- **NIVEL A.** Crear espacios y tiempos para reflexionar juntos sobre las implicaciones cotidianas de las líneas del PEI Global, para compartir opiniones, inquietudes, experiencias, sueños... donde las personas se sientan escuchadas, donde se discuta para llegar a acuerdos por el bien común, donde se potencie la capacidad de participar para pertenecer a un mismo proyecto.
- **NIVEL B.** Minimizar las reuniones ABI: Asamblearias (hablar en gran grupo o círculo sin técnicas), Burocráticas (cumplir con normativa, papeleos o protocolos) e Informativas (alguien informa y los demás escuchan). Maximizar las reuniones REC: Reflexivas (generamos pensamiento auténtico y trascendente para el centro con técnicas reflexivas), Existenciales (vivir experiencias personales y compartir en grupo base) y Cocreadoras (crear soluciones con técnicas cooperativas TTT (tarea-técnica-tiempo) y design thinking, con equipos líquidos: flexibles e interconectados.

## PL6 Eficacia colectiva de liderazgo

- **DESCRIPTOR:** La "eficacia colectiva de liderazgo", inspirada en Hattie, se refiere a la creencia entre educadores, formadores o líderes de que ellos tienen la capacidad de influir significativamente en el empoderamiento de las personas cuando actúan como equipo, generando altas expectativas. Consiste en evitar diversas distracciones: perder tiempo con la gestión o burocracia, con acciones lúdicas que entretienen pero dispersan o con momentos emocionales que impiden enfocarse en la programación de acciones concretas de calidad.
- **NIVEL A:** Crear equipos líquidos heterogéneos, que funcionen con el motor de la "Eficacia Colectiva de Liderazgo" con los criterios de Hattie: -Identificar los líderes locomotoras. -Generar continuo diálogo metacognitivo. -Evaluar con lenguaje directo y crítico. -Formarse sin parar. -Trabajar duro para celebrar logros. -Programar acciones concretas sin distracciones.
- **NIVEL B:** Liderar equipos líquidos para programar mecanismos de diagnóstico de las habilidades y destrezas cognitivas y emocionales, para detectar fortalezas y áreas de mejora en cada persona, sea alumno, educador o hermana. Anclar los niveles de expectativas sin etiquetar, fijar retos y progresar mediante retroalimentación, ajustándose a los niveles de cada persona (Principio de Ricitos de Oro).

## PL7 Equipos liderados y autogestionados

- **DESCRIPTOR:** Formar líderes intermedios que desarrollen sus capacidades e ideas para su crecimiento personal y que las encaucen en beneficio de la comunidad educativa, para liderar el PEI con autonomía.
- **NIVEL A.** Crear equipos líquidos y heterogéneos: Líquidos porque tienen una duración estable, pero finita, en función de solucionar un problema o emprender un proyecto. Heterogéneos porque se forman con compañeros del mismo ámbito, sino para crear ayudas mezclando distintos niveles pedagógicos, de liderazgo, espirituales o comunitarios.
- **NIVEL B.** Crear equipos de coordinadores que se autogestionen con el modelo 4R (Retar, Revisar, Retroalimentar, Registrar). Minimizar el rol gestor de los equipos directivos, superiores, consejos..., minimizar los mails, llamadas, reuniones, papeleos. Maximizar su rol visionario, comprensivo para tomar decisiones ágiles, con reuniones TTT (tarea-técnica-tiempo) y fijando la agenda con todo el equipo.

## PL8 Departamentos cero, comisiones cero

- **DESCRIPTOR:** Buscamos que todas las personas y obras se sientan protagonistas de un mismo proyecto común. Buscamos que todos los proyectos estén conectados para crear sinergias entre ellos. Esta visión la llamamos "Departamento cero, comisiones cero". Queremos evitar la creación de compartimentos estancos o aislados, tanto a nivel congregacional, como a nivel de cualquiera de las obras, comunidades o centros.
- **NIVEL A.** Modificar nuestras estructuras organizativas para interconectar los equipos entre sí, para que los departamentos y comisiones tengan un rol de liderar, no de ejecutar, no de hacer, sino de hacer-hacer, de forma que todas las personas se sientan cocreadoras de las acciones de pastoral, marketing, acogida, sinergias con familias, calidad, burocracia, inspección, planificar el PEI, evaluación...
- **NIVEL B.** Estructurarnos en equipos líquidos: que interconecten ámbitos, etapas y materias, en función de proyectos, de talentos o de la heterogeneidad pedagógica, pastoral, de liderazgo, social, digital, comunicativa... Serán flexibles y temporales, en función de la magnitud y duración de cada proyecto.



## Fase 3. Líder coach

### ML9 Empático

- **CLAVE:** La primera habilidad del líder coach es la empatía. Para entender el rol de "líder coach" hay que diferenciarlo del "líder acompañante". El líder acompañante actúa como facilitador, mediador o guía. El líder coach además e acompañante es activador, mediante métodos no directivos provoca que las personas salta de su zona de confort hacia zonas de mayor plenitud. El problema es que todo crecimiento implica una curva de aprendizaje dura y costosa.
- **RETO:** Por eso el primer paso es la conexión empática con las personas. El líder empático tiene que aprender a mirar y escuchar. No basta con la escucha pasiva, el arte de la empatía es la escucha activa basada en la formulación de preguntas poderosas. Esta mirada está basada en evidencias, pero sabe ver la carga emocional de lo que sucede. El líder empático observa y escucha las necesidades profundas o emocionales y las necesidades concretas u operativas. Aprenden a sostener el silencio, a indagar en las raíces profundas de los problemas. Su discernimiento no se basa en pre-juicios o pre-soluciones, sino que es fruto de una metodología rigurosa basada en la mirada reflexiva sobre evidencias, conviviendo con las personas, dialogando con metacognición.

### ML10 Expresivo

- **CLAVE:** Necesitamos líderes expresivos + valientes + asertivos. El líder expresivo es ABC: Asertivo, Breve y Concreto. El líder expresivo no es el que habla mucho. Es claro y directo, no da vueltas, vueltas y más vueltas. Dice lo que cree que tiene que decir porque no tiene miedos interiores. Hace respetar sus propias necesidades e ideas, porque sabe que es necesario respetar las de los demás. Se hace respetar cuando alguien quiere manipularle.
- **RETO:** Se necesita mucha asertividad para implantar el PEI global y mucha valentía, sobre todo con personas resistentes. El líder asertivo sabe poner el foco en las personas locomotoras, que generan estructuras de liderazgo inclusivas, que incluyen a todas las personas, también las resistentes. El líder asertivo habla con sus hechos y actitudes, no solo con sus palabras. Este rol es clave en el ámbito profesional y educativo, también en las comunidades de hermanas. Un indicador es el nivel de expresividad de la comunidad, que se logra cuando todas las personas de la comunidad entrenan las habilidades expresivas y asertivas, con este estilo asertivo

### ML11 Empoderador

- **CLAVE:** El líder empoderador genera autonomía en las personas para que se autogestionen y dedica tiempo explícito al empoderamiento. El líder coach se focaliza en las personas para capacitar a las personas, para desarrollar sus capacidades, identificar líderes, descubrir talentos y fortalezas al servicio del proyecto.
- **RETO:** El líder empoderador se centra en metas existenciales, crea estructuras vitales, de convivencia y de aprendizaje que cuidan a las personas, que les dan herramientas para aprender a vivir con sentido. Crea climas favorables a la creatividad, compromiso e implicación, practica lo que dice, identifica las fortalezas de sus profesores, muestra fortaleza y capacidades para adaptarse a los cambios con flexibilidad. Acepta ideas de otros y las valora, tiene capacidad para aprender, desaprender, innovar e implementar.

### ML12 Espiritual

- **CLAVE:** El líder coach es un líder espiritual. Ayuda a las personas a buscar las fuentes de su ser, para atajar los problemas y retos del hacer desde la raíz, desde la propia forma de ver el mundo y de autoperibirse. Induce a procesos de autoformación y de crecimiento emocional y social de cada persona. No se trata de trabajar sobre valores como la paz o la justicia una o dos veces al año. Se trata de identificar las habilidades que queremos que aprendan las personas y establecer los steps o saltos de aprendizaje para lograrlas. Seguimos el lema de San Agustín: "Ama y haz lo que quieras". Esto precisa de autoconciencia y autorresponsabilidad de cada uno.
- **RETO:** Necesitamos implementar el coaching en la práctica educativa y comunitaria cotidiana hasta incorporarlo como cultura de nuestras comunidades educativas. Se trata de sacar el máximo potencial de las personas, implicándolas de manera comprometida en un proyecto. Se trata de conectar el proyecto institucional con el proyecto personal y social. Se trata de alinear la toma de decisiones personales, educativas, carismáticas y sociales.

### PL9 Reducir acciones para centrarse en el cuidado

- **DESCRIPTOR:** Necesitamos un tipo de líder creativo, menos ejecutivo o gestor, más ágil y minimalista, que sepa enfocarse en lo esencial. Que sea modelo de unidad, ejemplo de vida y que viva la Hospitalidad, con un perfil emocional de aceptación del otro.
- **NIVEL A:** Reflexionar a nivel congregacional, provincial, comunitario y de centro sobre el principio de Pareto: ¿Cuál es el 20% de nuestros proyectos que genera el 80% de resultados? Por salud mental y por una pastoral del cuidado, necesitamos reducir el desbordante número de actividades pastorales y de otro tipo, que nos distraen de lo esencial y generan estrés anti-PEI.
- **NIVEL B:** El PEI solo será global si es cocreado con la participación de todas las personas. Fomentaremos el efecto Ikea: Nos sentimos comprometidos con algo, cuando lo hemos co-creado, pertenecemos cuando participamos. Demostraremos que el PEI Global no es un documento escrito cerrado, sino un estilo congregacional, que está en continua evolución. Evitaremos el rol pasivo ante el PEI Global, con espacios y plataformas donde toda persona o equipo pueda cocrear con nuevas aportaciones.

### PL10 Diseñar formación en habilidades del cuidado

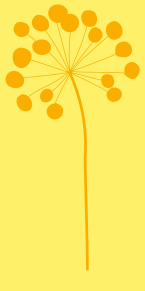
- **DESCRIPTOR:** Queremos mejorar los niveles de formación de las comunidades, hermanas, líderes y educadores, sobre las bases pedagógicas, éticas y psicológicas de las habilidades del cuidado, mediante formatos experienciales basados en el entrenamiento competencial, conectados con las doce claves del perfil del carisma y el modelo de liderazgo del PEI Global.
- **NIVEL A:** Desarrollar un itinerario formativo en habilidades del cuidado para todo el personal de los centros y comunidades Santa Ana, que les permita adquirir habilidades personales y sociales y una mayor identidad carismática, que traduzcan los ejes de Hospitalidad, caridad, universalidad, inclusión, empoderamiento, en habilidades entrenables.
- **NIVEL B.** Potenciar el entrenamiento sistemático y sistémico de las habilidades del cuidado desde el liderazgo, en los proyectos a desarrollar en el aula o en la comunidad, en los diferentes ámbitos y en buenas prácticas de cuidado enfocadas a las familias. Programar talleres para entrenar distintas habilidades sobre el cuidado, espacios de formación sobre el auto-cuidado y herramientas que se consoliden de forma estructurada.

### PL11 Potenciar los grupos base emocionales

- **DESCRIPTOR.** Queremos equipos de personas emocionalmente equilibradas que compartan sus sentimientos, situaciones de ansiedad y experiencias profundas entre ellos, de forma que se apoyen y se ayuden mutuamente, para cuidar la salud mental individual.
- **NIVEL A.** Crear grupos base emocionales entre hermanas, educadores y equipos directivos, como pieza angular del entrenamiento en habilidades existenciales del cuidado y una pastoral que empodere, donde compartir retos, necesidades y problemas, de forma que el grupo base sea la red o lugar de seguridad (safe place) de cada persona.
- **NIVEL B.** Crear grupos base en el equipo de educadores o hermanas, donde se compartan los propósitos, barreras y hábitos de auto-cuidado para sentirse felices y comprometidos en el proyecto del centro o de la comunidad. Generar metacognición y retroalimentación con diarios de grupo base, diarios de gratitud, pensamiento visible y otras herramientas.

### PL12 Reforzar las estructuras de acompañamiento

- **DESCRIPTOR:** Queremos que en nuestras comunidades educativas se viva el acompañamiento como actitud que genere cultura en lo cotidiano.
- **NIVEL A.** Utilizar de forma cotidiana un kit de herramientas de metacognición, de cuidado, autoconocimiento, diálogo y debate. Entrenar habilidades de escucha activa y de asertividad. Crear una cultura de mejora y empoderamiento personal y profesional fijando steps o metas de aprendizaje de forma explícita en la programación.
- **NIVEL B.** Crear estructuras o equipos formales intercentros para generar redes de trabajo con otros centros Santa Ana a nivel interno de cada Provincia y a nivel interpaíses. Esto permite tener experiencias de coaching horizontal y desarrollar proyectos compartidos, donde unos centros aportarán unas riquezas y otros aportarán otras riquezas, de forma que crezca nuestro sentido de pertenencia y nuestra identidad Santa Ana.





## Fase 4. Redarquía

### ML13 Feliciencia

- CLAVE: Priorizar la felicidad consiste en enfocarlo todo hacia la feliciencia, no a la eficiencia. El éxito es si el líder es feliz, si viene feliz al trabajo o la comunidad. El éxito es si las personas de nuestra organización son felices, si vienen felices a trabajar. Queremos personas que se diviertan creando. La puerta de acceso a la creatividad es desaprender. No es libertinaje, es libertad para lograr autonomía. No se trata de que cada uno haga lo que quiera, se trata de vivir un proyecto común, desde los criterios del PEI global.
- RETO: El camino para alcanzar la meta de la felicidad es aprender y esto es duro. Por lo tanto el liderazgo feliciencia no es proteger a las personas con algodones. Dice el tenista Nadal que para alcanzar la victoria, primero hay que sufrir. Queremos una felicidad desde la plenitud. Esto requiere aprender herramientas, entrenar muchas horas y adquirir una mentalidad de plenitud, no es fruto de ocurrencias místicas. Un líder no puede permitir los falsos lenguajes de libertad, cuando no son auténticos. Una actitud, metodología, expresiones o decisiones que matan la felicidad del aula, del equipo o del centro no son tolerables.

### ML14 Horizontal

- CLAVE: Las estructuras horizontales de liderazgo consiste en asignar a las personas el poder de analizar evidencias, jerarquizar decisiones, diseñar soluciones e implementarlas. Todas las personas cocrean, todas son líderes, pero dentro de estructuras de equipos, con sus roles, sus metas y el registro de retroalimentación y logros. Los principios son los de máxima participación, máxima autogestión y máxima autonomía.
- RETO: En la cultura horizontal no hay caos. En el mundo VICA no se puede afrontar la complejidad sin estructuras. Se necesitan pedagogías y liderazgos complejos, pero no complicados. El liderazgo vertical es jerárquico. Una persona, un consejo, una comisión o un equipo directivo acapara la información, controla los movimientos, centraliza las decisiones, tiene una estructura rígida e inflexible, está basada en normas y sus diálogos se centran en la letra de los documentos, por eso invierte sus reuniones y cargos en revisarlo todo buscando la perfección. El peligro es aislarse en esa burocracia, sin tener tiempo para convivir con las personas. El liderazgo horizontal está basado en 5C: -Comprensión, todos reflexionamos juntos. Cooperación, el 90% del tiempo trabajamos en equipo, no en reuniones estériles, sino con programación TTT que produce ideas y decisiones. Co-creación, porque todas las personas de la organización funcionan con el efecto Ikea, todos se consideran creadores de las ideas y decisiones, no receptores. -Comprometidos, porque ellos mismos lo han co-creado. -Comunidad, porque prima el bien común, y si surgen politiqueos los líderes los zanja con celeridad.

### ML15 Pasión

- CLAVE: Las organizaciones más deseadas por las personas son las que alinean los valores institucionales con las pasiones personales. Detectan los talentos y los ponen al servicio colectivo, empoderando a las personas. La dificultad es distinguir cuándo alguien quiere algo de forma auténtica. Esto también hay que educarlo. Este modelo requiere un estadio avanzado en la interiorización del PEI global por parte de todos los miembros de la comunidad.
- RETO: La generación Z y Alpha es la generación del 4Q, porque en el mundo digital hace: lo que Quiere, cuando Quiere, con quien Quiere, como Quiere. Necesitamos comunidades que sepan ponerse en la perspectiva de cada persona, contribuyendo a su proyecto vital personal, a la vez que desarrollamos un proyecto institucional. Esto requiere inculcar pasión por aprender valores y también motivación por adquirir conocimientos.

### ML16 Redarquía

- CLAVE: En el PEI global no somos 100 centros conectados en una red, somos 10.000 personas que nos autogobernamos en redarquía. Los cargos son mediadores, potenciadores y canalizadores de las sinergías en redarquía. No son los que toman las decisiones, ni los que guardan la información en secreto, ni son las que muestran una actitud de superioridad, ni de condescendencia.
- RETO: La redarquía es el gobierno de la red. La jerarquía es el gobierno de los cargos. La redarquía es el fin de un camino, no la etapa inicial. Se necesitan muchos ingredientes y pasos para que las personas de una organización sean conscientes del rol de autonomía que exige una redarquía. En las estructuras interconectadas todos tenemos potencial y ejercemos liderazgo. Para llegar a la redarquía hay que recorrer un camino lleno de steps, hasta que las personas interioricen su pertenencia organizacional y los valores del carisma. Los líderes generan estructuras líquidas, interconectadas. Coexisten estructuras mentales verticales del PEI global, con estructuras horizontales, donde todos se comprometen, participando activamente con visión de conjunto.

## Fase 4. Redarquía

### PL13 Empoderar a personas vulnerables

- **DESCRIPTOR.** Pasar del modelo de igualdad (tratar a todos por igual) al de equidad, que invierte metodologías y esfuerzos en empoderar a las personas más vulnerables.
- **NIVEL A.** Invertir en liderazgos múltiples para la toma de conciencia de que en nuestros centros todo se enfoca hacia los más vulnerables, donde las personas, tengan el perfil que tengan, adquieren la vivencia y competencia del altruismo, como fuente número uno de felicidad. Modelar situaciones en las que si determinados educadores no aceptan, no comprenden o no saben desempeñar este modelo, para que salgan del modelo de moralina, y se centren en cambiar la metodología inclusiva de forma sencilla.
- **NIVEL B.** Usar la interseccionalidad para jerarquizar qué factores de microexclusión interactúan aumentando las probabilidades de fracaso escolar, marginación emocional, baja competencia académica... Convertir la interseccionalidad en la traducción moderna de nuestro carisma de Hospitalidad, caridad, universalidad, apertura y heroísmo como empoderamiento.

### PL14 Crear sinergias con familias

- **DESCRIPTOR.** Queremos que las familias formen parte de nuestra cultura del cuidado.
- **NIVEL A.** Crear puentes con las familias, para incluir a padres, madres y abuelos como cocreadores del PEI, de donde reciban soluciones a sus problemas o necesidades y herramientas para educar mejor en familia.
- **NIVEL B.** Cambiar el rol del tutor en la relación con las familias. No basta con las entrevistas personales con padres y madres. Necesitamos que el tutor o tutora tiene que ser la conexión entre alumnado, familias y el PEI institucional. Diseñar talleres (una vez al año o al trimestre) donde el tutor convoque a las familias de su alumnado, para entrenar con ellos las mismas habilidades que con sus hijos e hijas, para que los padres y madres tengan mejores herramientas para educar en las habilidades del cuidado en su familia.

### PL15 De la jerarquía a la redarquía

- **DESCRIPTOR.** Desarrollar el verdadero espíritu de las primeras comunidades cristianas, convirtiendo nuestros centros en verdaderas familias, donde todo se comparte en redarquía.
- **NIVEL A.** Generar procesos de concienciación en nuestros centros (Wilber), donde identifiquemos el paso de la heteronomía a la autonomía, con estas etapas: Fase 1-Asertividad: Contar con detalle a los educadores los porqués, qué y cómo del PEI. Fase 2-Empatía: Acompañar a cada educador para que viva la sensación de logro y orgullo personal. Fase 3-Rol coach: Con rol coach convertir el PEI en la fuente de soluciones de sus problemas y fuente de su proyecto personal. Fase 4-Redarquía: Pasar a la horizontalidad total donde cada persona tiene sus roles, pero forma parte de un todo, donde comunicamos nuestros valores a todas las personas, y potenciamos decisiones creativas, según el modelo liderazgo y pedagógico del PEI.
- **NIVEL B.** Crear equipos líquidos a nivel interno, nacional e internacional, para diseñar proyectos, solucionar necesidades y construir futuro, sin burocracias. Para ello eliminamos los formatos sutiles e invisibles de gestión jerárquica: Estar ausentes, refugiarse en despachos. No hablar con los equipos. Estar demasiados ocupados. Procastinar o aplazar decisiones. Cotilleos o basarse en entrevistas personales. Guardarse información, etc.

### PL16 La inclusión como marketing Santa Ana

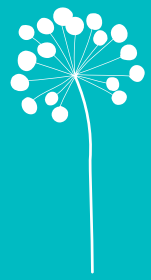
- **DESCRIPTOR.** Queremos ser conocidos como institución que prima los valores de la acogida, la cercanía, la inclusión y el cuidado de las personas como eje motor de nuestra acción.
- **NIVEL A.** Crear espacios dinámicos, llenos de riqueza e inspiración donde podamos compartir la realidad de otros centros a nivel nacional e internacional, creando estructuras estables de grupos formales y base, sin burocracias, que generen sinergias como verdadero signo distintivo de este PEI Global.
- **NIVEL B.** Crear campañas publicitarias, marketing, whatsapp y redes sociales para difundir nuestros PBLs existenciales y curriculares como mejor metáfora de un modo único de lograr la inclusión y el cuidado de las personas. Convocar foros y congresos Santa Ana interpaíses.





tu vida es  
el mensaje

# # 5 LÍNEA ESPIRITUAL



# Fase 1. Teología del samaritano

## ME1 Traducir el carisma según los signos de los tiempos

- CLAVE: Toda nueva época genera nuevos significados. El carisma debe comprender y actuar ante los retos del mundo VICA: una economía globalizada, grandes movimientos migratorios, graves problemas de desigualdad, una monocultura alimentada por la cultura digital y redes sociales, la irrupción de la robótica y la inteligencia artificial, un planeta en grave riesgo por el cambio climático. Tenemos nuevos modelos de mundo y marcos mentales, una revolución cognitiva y del aprendizaje, movimientos sociales orientados por los derechos humanos, etc. Ya son obsoletos muchos conceptos y significados pastorales, que incluso nacieron en el siglo XIX.
- RETO: Actualizar las bases teóricas, los marcos mentales, los formatos y signos. ¿Cuál es nuestro porqué como Iglesia y como Congregación, en la Pastoral? Comprender el mundo, para que el mundo nos comprenda. No se trata de reforzar las actividades de pastoral, sino tener la valentía y la audacia, fruto del carisma de heroísmo, de cambiar nuestros modelos de pastoral para adaptarnos al mundo y a las necesidades de las personas. Resignificar los conceptos religiosos, con creatividad para repensar objetivos, estructuras, estilos y métodos. Cambiar de perspectiva y descubrir la huella de Dios en los signos de los tiempos. No es hacer más, es hacer menos para pararse a pensar.

## ME2 El PEI Global es la concreción del carisma

- CLAVE: Nuestro carisma es una relectura del evangelio. Nuestros fundadores, María Ràfols y Juan Bonal, fueron más allá del sentido común, rompieron reglas, superaron barreras impulsados por el viento del Espíritu que lo revoluciona y lo cambia todo. Tomamos de Gandhi el lema: "Mi vida es mi mensaje".
- RETO: Necesitamos refundar la pastoral, reiniciar muchos conceptos religiosos que son prisioneros de las telarañas del pasado. En este momento histórico el PEI Global servirá como gafas para mirar el mundo, como herramienta para concretarlo en desafíos audaces, como brújula para la congregación, cada centro y comunidad. Necesitamos contextualizar el carisma en nuestros días. Necesitamos una evolución que nos llevará a "desmontar" mitos y creencias arraigados para mirar de otra manera. El PEI Global no es una propuesta final de renovación, es una propuesta inicial como marco para reflexionar juntos.

## ME3 Cristología del Samaritano

- CLAVE: Para Jesús todos eran importantes, la evangelización incluía no sólo a los creyentes de su tiempo. La institucionalización tiene la tendencia de excluir a quienes son ajenos al estatus del creyente. El papa Francisco pide "salir" allí donde la teología del samaritano y las bienaventuranzas nos necesitan. Necesitamos mucha cohesión emocional en nuestras comunidades y en las provincias. Necesitamos mucha formación para saltar por encima de las fronteras incoscientes que nos formamos, que pueden producir una pastoral de exclusiones, que contradiga la idea de evangelizar a todos y todas, sin darnos cuenta.
- RETO: La pastoral es inclusión. Una oferta exclusiva puede producir una pastoral excluyente. Evangelizar es crear estructuras de evangelización, basadas en el carisma de Hospitalidad y universalidad. Sin cooperativo no hay inclusión, ni hay evangelio, porque el cooperativo asegura estructuras de inclusión basada en metodologías concretas, que se ven, no son palabras que pueden estar vacías. Evangelizar es hablar de Jesús, pero sobre todo consiste en "ser" Jesús. La cristología samaritana es adquirir y encarnar determinadas habilidades empáticas, expresivas y existenciales para ser Cristo reflejado en el buen samaritano.

## ME4 Sin aprendizaje espiritual no hay pastoral

- CLAVE: Nuestro modelo espiritual pretende crear un humus o terreno, donde cada persona se prepare para recibir, cultivar y fructificar su fe. Lo llamamos teología del sembrador, donde lo fundamental es sembrar, cuidar y retroalimentar. La fe viene por la gracia de Dios, el humus depende del aprendizaje espiritual, de que la persona entrene sus habilidades para tener más sensibilidad espiritual, apertura al misterio, escucha y empatía con el necesitado, reflexión crítica para comprender el significado del Reino de Dios.
- RETO: El aprendizaje espiritual dota a las personas de herramientas para construir su identidad y el sentido de la vida. El trabajo pastoral debe basarse en experiencias de aprendizaje espiritual, que genere preguntas y procesos humanizadores. La pastoral es experiencia, que configura proyectos vitales.

# Fase 1. Teología del samaritano

## PE1 Resignificar el Carisma y la pastoral

- **DESCRIPTOR:** Hacer una lectura actualizada de nuestro carisma, en diálogo con el mundo VICA. Analizar la fundamentación psicológica, teológica, antropológica y pedagógica de nuestro carisma: Conectar Hospitalidad y cooperativo, interseccionalidad y universidad, humildad y mindset de crecimiento, empoderamiento y flow...
- **NIVEL A:** Hacer una actualización de la formación carismática consensuada entre distintos ministerios: formación, educación, pastoral, salud y social... Revisar los contenidos, habilidades, pedagogía y herramientas de los itinerarios de formación a nivel congregacional, integrando dichos itinerarios con las líneas pedagógica, liderazgo, espiritual y comunitaria del PEI Global.
- **NIVEL B:** Diseñar un plan de formación en competencias VICA para todos los integrantes de la comunidad, con un componente común para todas las provincias Santa Ana a nivel internacional, otro componente común dentro de cada provincia y otro componente para cada centro o comunidad. Adaptar al PEI Global los planes de formación de equipos directivos.

## PE2 Convertir el PEIG en brújula pastoral

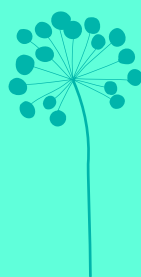
- **DESCRIPTOR:** La pastoral no es desarrollar solo la línea espiritual del PEI Global. Consiste en concretar la dimensión evangelizadora de la línea pedagógica, de liderazgo, espiritual y comunitaria, como gafas para mirar la realidad desde el evangelio y como brújula para tomar decisiones evangélicas, esto es, para evangelizar.
- **NIVEL A:** Utilizar herramientas de metacognición, como el diario reflexivo o el portfolio, para registrar la reflexión sobre el significado "samaritano" de nuestra misión. Introducir técnicas cooperativas en todas las aulas y comunidades, como signo pastoral y carismático de inclusión. Hacerlo desde una motivación pastoral explícita, sobre la vivencia auténtica de una teología del buen samaritano, como signo Santa Ana.
- **NIVEL B:** Formar a nuestras comunidades sobre las bases teóricas, antropológicas, teológicas, sociológicas, psicológicas, pedagógicas, de liderazgo.... de nuestra pastoral. Mejorar la calidad de las bibliotecas, listados de libros y manejo de herramientas avanzadas.

## PE3 Medir la interseccionalidad como clave pastoral

- **DESCRIPTOR:** Nuestro carisma habla de la caridad sin fin, de universidad, de no excluir a nadie, ni física, ni emocionalmente, de no juzgar, de no marginar, de forma explícita o implícita. El concepto de "expectativa de logro" de John Hattie es la mejor traducción del mensaje evangelizador de Jesús. Las expectativas que forjamos sobre lo que creemos que puede lograr una persona es una profecía que se cumple, para bien o mal. Desde la interseccionalidad podemos revertir los prejuicios que cargan las personas. En nuestros centros no permitimos los prejuicios.
- **NIVEL A:** Convertir la interseccionalidad en clave pastoral, como concreción de las bienaventuranzas y las parábolas del Reino, especialmente la teología del samaritano. Programar tiempos de metacognición pastoral sobre cómo invertimos esfuerzos en personas vulnerables, para ser más conscientes de las exclusiones sutiles que ejercemos día a día. Practicar la caridad sin discriminación de casta, color, cultural o emocional. Crear estructuras cooperativas sólidas, donde los pares sostengan ayudas horizontales de interseccionalidad. La mejor forma de revertir expectativas de fracaso es generar estimaciones de logro optimistas.
- **NIVEL B:** Medir el impacto social que genera el PEI Global como clave pastoral, con reflexión, toma de decisiones y metacognición explícitas, mediante indicadores explícitos de impacto: a-Competencial: cómo empoderamos en habilidades. b-Académico: éxito o fracaso escolar o promoción profesional. c-Comunitario: cómo mejoramos el entorno.

## PE4 Definir las habilidades espirituales Santa Ana

- **DESCRIPTOR:** Releer los planes de pastoral educativa, juvenil, vocacional..., los sacramentos y el currículo académico a la luz de las habilidades existenciales y espirituales.
- **NIVEL A:** Diseñar un plan de formación basado en un corpus de habilidades Santa Ana, conectadas con el carisma, con su traducción, con competencias personales, que conecten los valores evangélicos con los talentos de cada persona. Desarrollar una Cristología basada en el entrenamiento de competencias evangélicas: Cristología del sembrador, del samaritano, de redención... Releer el evangelio, sus parábolas y figuras emblemáticas, en clave moderna a la luz de las habilidades existenciales clave destacadas en el mundo de la pedagogía, psicología y teología.
- **NIVEL B:** Diseñar planes de formación para líderes y hermanas jóvenes basadas en habilidades existenciales y espirituales, mediante pasos de entrenamiento procesuales y herramientas de metacognición.





## Fase 2. Pedagogía del umbral

### ME5 Cristología del sembrador

- CLAVE: Evangelizar es empoderar desde una cristología del sembrador, donde la pastoral consiste en entrenar las competencias cristológicas en líderes, hermanas y educadores para ser sembradores, como Jesús, donde lo importante no es hablar mucho, sino aprender a mirar, a sembrar y a confiar. El problema pastoral crucial son qué expectativas tenemos: sobre la generación Z y Alpha, sobre determinados grupos sociales, sobre distintos perfiles...
- RETO: El modelo pastoral ya no es anunciar, pensando que son analfabetos, sino escuchar pensando que somos nosotros los analfabetos para descubrir la huella de Dios en nuestro mundo, como tiempo Kairós. No es hacer planes perfectos de interioridad, sino sembrar, ver talentos ocultos en las personas. No es convencerles para que sean buenos cristianos, sino construir buenas comunidades emocionales, que hagan posible la experiencia de Dios compartida.

### ME6 Bases pedagógicas para la sensibilidad espiritual

- CLAVE: Las competencias existenciales son el umbral más cercano a la experiencia de fe. Los planes de pastoral deben estar más definidos, no en su programación, actividades, carteles o eventos, sino en cuando al modelo pedagógico sobre el que se asientan. La competencia espiritual no se aprende en actividades puntuales: días de paz, oratorios, jornadas o campañas. Se adquiere a través de intensos procesos de entrenamiento explícito en habilidades espirituales de carácter social, emocional, ético, simbólico, ontológico, metafísico, religioso, místico y profético.
- RETO: Entrenar competencias existenciales, educando lo simbólico, la búsqueda del misterio, hacerse preguntas, la identidad, las pasiones flow, el sentido de la vida, el optimismo de poder cambiar mi vida... Estructurar las competencias espirituales para que sean concretas, entrenables y evaluables. Promover una evangelización fundamentada en el carisma. Generar expectativas desde la misión compartida. Ayudar a los jóvenes a preparar el terreno para que la semilla del evangelio sea acogida, no como compromiso sino por convicción.

### ME7 Inteligencia existencial como pastoral del umbral

- CLAVE: Buscamos ser puentes para que las personas, especialmente los jóvenes, depositen su confianza en Jesús, en sí mismo y en sus propias capacidades. Somos seres relacionales, colaborativos, comunicativos y la pastoral del umbral provoca la interacción activa social, para lograr una mayor vivencia, un equilibrio entre el lenguaje interior (autoconocimiento) y el lenguaje exterior (la socialización), que consiste en descubrir a Dios dentro de uno mismo y en las demás personas.
- RETO: Crear ambientes aptos para el aprendizaje. Atrevernos a romper con las estructuras y prescindir de nuestras programaciones, creando espacios de participación en los grupos en el que todos se sientan acogidos, escuchados y valorados, con capacidad para dar el paso y poner en común los talentos. La pastoral del umbral, inspirada en la pedagogía de Emaús, se basa en el aprendizaje dialógico de Vigotsky, donde la persona aprende a dialogar en su interior, después de aprender a dialogar con los demás. El secreto es situarse en el umbral de cada persona, primero para conectar, después para empujarle al siguiente umbral.

### ME8 Inteligencia espiritual y neuroaprendizaje

- CLAVE: La neurociencia nos enseña que los conceptos complejos no pueden darse de una manera simple. Aprendemos siguiendo procesos, donde cada fase se basa en el funcionamiento del cerebro, no con actividades puntuales o improvisadas. La neurociencia habla de plasticidad, un concepto muy evangélico, que dice que toda persona puede cambiar, si entrena de forma incremental y constante durante largo tiempo, porque entonces cambia incluso la fisiología del cerebro. Puede cambiar el cerebro de la empatía, del radar social, del optimismo, la gestión emocional, la superación de miedos, la persistencia... La pastoral espectacular de una jornada o evento puntual no produce aprendizaje.
- RETO: Detener la actual dispersión pastoral creando foco sobre lo esencial. Generar procesos pastorales en pasos de larga duración. Potenciar la experiencia espiritual como experiencia emocional, que se vive en alteridad. Diseñar procesos constantes y largos, donde logremos steps o umbrales concretos. La pastoral no son conceptos que memorizar, son cosmovisiones que emocionan. Las personas aprenden si se emocionan (Helen Immordino). El evangelio se compone de historias emocionales. La vivencia cristiana es una relación emocional con Jesús, una relación personal, no es conocer una biografía.

**PE5 Pastoral del cuidado: Evangelizar empoderando**

- **DESCRIPTOR:** Evangelizamos centrándonos en los más vulnerables, invirtiendo energías con criterios de interseccionalidad, para empoderarlos, midiendo la adquisición de competencias.
- **NIVEL A:** Diseñar una pastoral del cuidado: Con todo amor, con todo detalle, con todo cuidado. Que se refleje en nuestra metodología del aula, en el clima emocional del centro, en la comunidad y en nuestras acciones pastorales. Acompañar y retroalimentar a las personas y a los equipos sobre el crecimiento y empoderamiento personal y comunitario, referido a las habilidades del cuidado y a la cultura comunitaria del cuidado.
- **NIVEL B:** Convocar metacognición periódica desde la pastoral sobre la Cristología del sembrador, las bienaventuranzas, la parábola de la mostaza y otras parábolas del Reino, conectadas con la práctica educativa. Crear ecosistemas donde crezcan los granos de mostaza y se conviertan en árboles: arando, sembrando, regando y esperando. Crear procesos de crecimiento y estructuras de acompañamiento basadas en las competencias cristológicas del sembrador, tanto en hermanas, líderes, alumnado y familias.

**PE6 Definir metas de aprendizaje y steps espirituales**

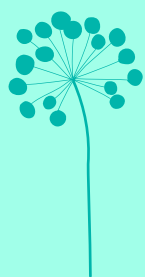
- **DESCRIPTOR:** Educar a a las personas potenciando la competencia espiritual, para que encuentre el sentido de su vida y se proyecte hacia el compromiso con su entorno. Definir un modelo de aprendizaje que concrete nuestro carisma, para educar el sentido trascendente de la vida y el compromiso con la realidad.
- **NIVEL A:** Definir con precisión cuáles son las metas o competencias espirituales y los procesos pedagógicos para lograrlas, siguiendo los pasos técnicos del aprendizaje basado en problemas (PBL) y las 6A de Steinberg: Autenticidad, rigor Académico, Aplicación, exploración Activa, mundo Adulto, Autoevaluación.
- **NIVEL B:** Definir diferentes steps y metas de aprendizaje espiritual, de forma gradual, con indicadores basados en evidencias cuantitativas y cualitativas. Estas metas y steps cumplirán estos criterios: Entrenan competencias, no informan de contenidos. Buscan la transferencia del carisma a la vida cotidiana, no solo contar la historia de los fundadores. Son concretas, no solo aluden a valores abstractos. Se aplican herramientas múltiples de evaluación, retroalimentación, metacognición y transferencia.

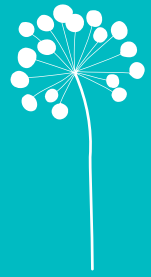
**PE7 Educar el sentido de la vida y la salud mental**

- **DESCRIPTOR:** La salud mental, la ansiedad, la depresión, el suicidio, se han convertido en males de nuestro tiempo. Urge una pastoral del cuidado que se proponga mejorar la salud mental. Las soluciones sobreprotectoras o cortoplacistas, basadas en eventos o acciones puntuales no sirven. Requiere una ética del cuidado bien fundamentada que promueva procesos de formación y acompañamiento a largo plazo, significativos, que cambien la cultura organizativa.
- **NIVEL A:** Formar a las hermanas, educadores y alumnado en habilidades del cuidado, mediante procesos continuados y kits existenciales, que implantemos desde una pastoral sistemática (estructurada) y sistémica (holística) hacia una cultura del cuidado, que conviertan el sentido de la vida en el eje vertebral de nuestro currículo formativo.
- **NIVEL B:** Evaluar el impacto que tienen en la salud mental de todas las personas de la comunidad, los programas de entrenamiento en habilidades del cuidado, la cultura cooperativa y los liderazgos intermedios, marcando retos que se retroalimenten periódicamente.

**PE8 Diseñar un plan de interioridad con PBLs**

- **DESCRIPTOR:** El objetivo es basar la pastoral en el entrenamiento de habilidades espirituales, con métodos y herramientas eficaces. Provocar una experiencia de descubrimiento que perdure en el tiempo de manera profunda para sus proyectos de vida. Integrar vida y realidad para aprender investigando, indagando, explorando información de manera crítica y asertiva. Compartir las experiencias, preocupaciones y preguntas más profundas de su existir cotidiano.
- **NIVEL A:** Diseñar un plan de interioridad basado en PBLs (Problem Basic Learning) para entrenar los talentos personales y competencias espirituales, desde edades iniciales, en: hermanas, educadores, alumnado, familias. Releer el evangelio, sus parábolas y figuras emblemáticas, en clave moderna a la luz de las habilidades existenciales con procesos PBL: inmersión, entrenar, laboratorio, creación y metacognición.
- **NIVEL B:** Integrar la inteligencia espiritual en todas las materias e itinerarios formativos, mediante PBL, para hacer que aprendan investigando problemas, sin repuestas simples, indagando, estructurando, diseñando, cooperando, debatiendo y expresando sus ideas.





## Fase 3. Liderazgo existencial

### ME9 Evangelizamos liderando

- CLAVE: No necesitamos líderes gestores, sino líderes espirituales, que sean magníficos gestores, pero que se enfoquen en construir una cultura evangélica. La clave es un plan de liderazgo que transforme la cultura organizativa del centro desde la inteligencia espiritual.
- RETO: Necesitamos fijar criterios evangélicos explícitos en nuestra toma de decisiones, nuestro lenguaje, qué priorizamos en el calendario, cómo construimos equipo, qué misión, visión y valores vivimos, pero desde criterios evangélicos hablados, reflexionados, consensuados, registrados y evaluados. La pastoral no son las celebraciones que prepara el departamento o comisión de pastoral. La pastoral son las decisiones nucleares que decide el equipo directivo, los líderes, las hermanas y los educadores de un centro o comunidad. Necesitamos convertir nuestros centros, parroquias y comunidades en espacios de oasis espiritual. Que las personas no lo vean como una carga, con un uso instrumental religioso. Que vean el plan espiritual como un fin en sí mismo, para cada persona, para gestionar sus "pain" (dolores) y sus "gain" (sueños).

### ME10 Pastoral del cuidado holística

- CLAVE: Necesitamos cambiar el imaginario de la pastoral, asociado a prácticas religiosas y sacramentos, que debemos seguir potenciando porque son expresión de nuestro amor a Dios, pero la pastoral es algo más. La pastoral del cuidado es el foco del crecimiento holístico de toda persona, físico, espiritual, emocional e intelectual. Nuestro carisma es caridad universal, principalmente, con los más pobres y necesitados. No es una pastoral en masa, sino personalizada, viendo a la persona de manera integral, holística.
- RETO: Entrenar habilidades del cuidado con las hermanas y las personas que lideran o participan en nuestras obras. Hacer una lectura encarnada de la Palabra de Dios. Reconocer la presencia de Dios en la naturaleza, en la protección del medio ambiente y en el cuidado de las personas. Es fundamental el cuidado holístico de la persona y de la comunidad. No poner tanto énfasis en los resultados de nuestras acciones pastorales, en nuestro éxito personal, sino en cuidar el trato a la persona en su individualidad, en su necesidad concreta, a lo Jesús, quien acogiendo y amando a todos, su corazón y todo su ser se iba hacia el más vulnerable para recobrar su dignidad y su rol en la sociedad.

### ME11 La comunidad espiritual es el grupo base

- CLAVE: Seguimos anclados en una pastoral que se limita a la mera transmisión de la fe, de un mensaje que no está basado en la vivencia personal, a unas actividades, en muchas ocasiones de escaparate, que no llegan a las personas y se convierten en mera rutina.
- RETO: El grupo base emocional es la unidad básica de comunidad espiritual, para compartir, generar, crear y crecer juntos. Necesitamos convertir nuestras comunidades y centros en espacios de oasis espirituales, donde las personas encuentran una red de escucha, de confianza, donde poder compartir sus sueños, preocupaciones y necesidades, donde explorar y potenciar sus fortalezas. El grupo base puede ser una estructura obligada para todas las acciones pastorales: La oración comunitaria de la mañana y la tarde, las eucaristías, las celebraciones, los grupos juveniles, la catequesis, las catequesis, las obras de acción social, las sesiones de interioridad, la formación con hermanas, educadores o profesionales, los trabajadores de un hospital, y también puede ser la unidad básica pastoral con los destinatarios: niños, jóvenes, familias, participantes de un evento...

### ME12 El líder coach no solo acompaña

- CLAVE: El liderazgo espiritual consiste en encarnar las bienaventuranzas, enfocándose en la felicidad de las personas. No es hablar o hacer, es liderar, ser líder coach, que guía a las personas en procesos de crecimiento, como hacen los entrenadores.
- RETO: El acompañamiento, el saber estar al lado, escuchar y orientar es necesario. El líder ausente, que no está, que se aísla, que no responde, que no dialoga, que convive con las personas, debe aprender a acompañar. Pero el líder espiritual es algo más, es líder coach según el modelo RAR: -Reta o hace que las personas y equipos se reten, se propongan saltos de crecimiento. -Activa desde el espíritu evangélico, no es conformista, desde la pastoral de la provocación que caracteriza nuestro carisma. -Retroalimenta, porque convive con las personas, las conoce por su nombre, empuja desde sus áreas de mejora y fortalezas, no adopta una actitud respetuosa y pasiva, domesticando a las personas.

**PE9 Crear un plan de formación espiritual Santa Ana**

- **DESCRIPTOR:** Hemos elaborado una pastoral dirigida exclusivamente para el alumnado. La clave está en poner a las hermanas y al personal en primer lugar, porque solo se transmite lo que se vive por dentro.
- **NIVEL A:** Diseñar un plan espiritual para el equipo de educadoras, para su crecimiento interior y existencial. Utilizar nuevas técnicas pedagógicas modernizándolas. Utilizar el modelo PBL en la formación. Transmitir las claves esenciales del PEI Global, de forma vertical, y cocrearlo de forma horizontal, para diseñar su aplicación anual en el centro o comunidad.
- **NIVEL B:** Configurar un perfil competencial y de desempeño personal y profesional basado en las 3E: empatía, expresividad y empoderamiento, con habilidades como mindset, atención, perspectiva, asertividad, escucha, mediación, miedos, optimismo, talentos...

**PE10 De formar en cascada a la formación sistémica**

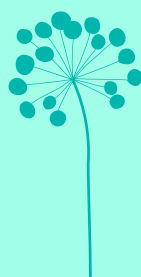
- **DESCRIPTOR:** Necesitamos dotar de formación espiritual a todos los educadores, hermanas y personal de nuestros centros y comunidades. Proponemos evitar la formación en cascada, que consiste en formar solo a un 5% de los educadores, y sustituirla por formaciones para el 100% del personal.
- **NIVEL A:** Desarrollar un plan de formación anual, fijado en calendario: Sobre los 4 cambios pastorales, teológico, pedagógico, en liderazgo y semiótico. Sobre las 4 líneas del PEI Global, para entender que evangelizar consiste en desarrollar todas las líneas, no solo la espiritual.
- **NIVEL B:** Planificar un plan de formación congregacional, interpaíses, intercentros con campus para diseñar performance, PBLs, oraciones, lemas, videos, campañas, tiempos litúrgicos, convivencias, proyectos sobre el carisma, etc.

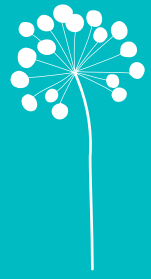
**PE11 Crear un plan pastoral desde grupos base**

- **DESCRIPTOR:** Nuestros centros necesitan planes de pastoral que ayuden a la formación espiritual de estudiantes, docentes, trabajadores y familias.
- **NIVEL A:** Crear los grupos base al inicio del año y utilizarlos en todas las oraciones, eucaristías, sesiones de entrenamiento en habilidades existenciales y espirituales, PBLs (tutorías), convivencias, eventos especiales, año litúrgico, novicias, junioras, etc.
- **NIVEL B:** Diseñar el plan de pastoral para educadores, alumnado y familias creando grupos base. Establecer planes de formación que involucre a estudiantes, docentes, padres de familia, trabajadores. Estos planes deben ser guiados por un equipo coordinador.

**PE12 Cristología competencial de los talentos**

- **DESCRIPTOR:** La Cristología de los talentos, convierte la formación teológica no en la transmisión de unos contenidos del evangelio que hay que conocer, sino una Buena Nueva que hay que encarnar. Por eso hablamos de Cristología competencial, que no es más que "Ser Jesús hoy". El liderazgo existencial consiste en encarnar en uno mismo, en los líderes, hermanas, educadores y alumnado las competencias personales y profesionales reflejadas en el evangelio: la parábola del tesoro escondido, la mostaza, la oveja perdida, la levadura, la lámpara, la Samaritana, los talentos... no son solo relatos o cuentos, son cosmovisiones y habilidades que hay que vivir.
- **NIVEL A:** Identificar los talentos de los miembros de nuestros centros y comunidades, mediante herramientas técnicas fundamentadas, de forma que cada persona identifique los talentos que configuran su identidad personal única, que son la base de su proyecto de vida y que configuran el sentido de su vida. Conectar y resignificar el evangelio desde esta transferencia a la vida cotidiana.
- **NIVEL B:** Diseñar portfolios de talentos personales en educadores, alumnos y familias. Perfeccionar los talentos y habilidades de los alumnos y de los trabajadores en general. Contar con la participación de los padres, no sólo de los alumnos, en las actividades y programas.





## Fase 4. Semiótica encarnada

### ME13 Sinergias con familias para hacer comunidad

- CLAVE: Las reuniones con las familias a menudo son informativas y pasivas. Muchas familias, madres y padres ya no asisten activamente a las reuniones porque piensan que son largas, aburridas y agotadoras. Queremos que se sientan partícipes en el proceso de aprendizaje y cocrear el mismo proyecto educativo. Por eso deben estar lideradas por los tutores o educadores de sus hijos, no por un departamento especial o por el equipo directivo.
- RETO: Convocar reuniones donde los tutores controlen la metodología cooperativa y sepa fijar metas alineadas con el PEI Global, según el espíritu de Santa Ana y Joaquín en la vida de María. Reuniones para escuchar sus necesidades, retos o ideas, para avanzar en el proceso educativo de sus hijos e hijas, desde el PEI Global, como proyecto de toda la comunidad, no solo de las hermanas, ni del equipo directivo.

### ME14 Performance espiritual con impacto vital

- CLAVE: Hay que convertir las oraciones tradicionales, rutinarias, repetitivas y aburridas en performances espirituales, basadas en la cultura musical, visual y semántica actual. Como dice Evangelii Gaudium: "No hay que pensar que el anuncio evangélico deba transmitirse siempre con determinadas fórmulas aprendidas (...). Si el Evangelio se ha encarnado en una cultura, ya no se comunica sólo a través del anuncio persona a persona. (...) Que la predicación del Evangelio, expresada con categorías propias de la cultura donde es anunciado, provoque una nueva síntesis con esa cultura". Las novenas, las eucaristías, el calendario litúrgico, las metáforas pastorales y los sacramentos a veces solo atraen a las personas más mayores, pero no a los jóvenes.
- RETO: La performance espiritual es un modelo para lograr activar a toda la comunidad educativa, creando espacios digitales, visuales y experienciales que lleven a compartir los anhelos existenciales profundos de cada persona. Crear una especie de universo visual-sensorial-semántico que busque impactar en el interior del educador, de las hermanas, del alumnado, de las familias, de los profesionales. Lo llamamos método del bricolaje cultural: crear secuencias vídeo-narrativas con elementos del cine, series de televisión, música trip hop, electrónica, house... blogs, imágenes, juegos... para generar una experiencia sensorial y espiritual con tres elementos: -Trama: Storytelling con vídeos y música. -Mantra: Silencio y meditación. -Com: Expresividad de la fe o de la experiencia interior.

### ME15 Cristología de redención

- CLAVE: El proyecto de Jesús está al servicio de los homeless físicos y de los homeless emocionales. Las bienaventuranzas son un proyecto para la vida cotidiana de este mundo, que encarna la Hospitalidad y la caridad universal en los pequeños detalles estructurales de nuestras comunidades.
- RETO: La semiótica, esto es, nuestros formatos, nuestra estética, metodología, música, tonos, espacios, tiempos... pueden ser excluyentes, sin que seamos conscientes. Ser voz de los sinvoz, los pobres, los más necesitados, las víctimas, los migrantes, los refugiados, las mujeres maltratadas, las personas que sufren abuso, las que sufren adicción, los jóvenes desorientados... Generar procesos enfocados a la redención personal, desde un modelo inclusivo. Evangelizar es construir ambientes o culturas de humanización, según el estilo de Jesús. El proyecto de Jesús es un proyecto social de liberación, compromiso y redención ante los vulnerables, con el fin de cambiar el mundo.

### ME16 Evangelizarnos

- CLAVE: ¿Quién evangeliza a quién? No somos los salvadores del mundo, ni los mejores. Tener mente abierta es la mejor forma de evangelizar, porque nos dejamos evangelizar, por los pequeños y los pobres, como pide el papa Francisco. Esta es la auténtica humildad.
- RETO: Cambiar nuestra mentalidad. Humanizarnos para poder humanizar. Acercarnos al otro con sencillez, respeto y humildad, para reconocer el don que tenemos delante, con actitud de aprender del otro. Romper con la costumbre de imponer todo, nuestra forma de pensar y de actuar. Quitarnos esa soberbia de creernos superiores. Caminamos todos juntos en un mismo camino. Aprendizaje recíproco y enseñanza recíproca. Todos y todas, educadores, alumnado, familias, entorno, todos y todas somos enseñantes y aprendices.

**PE13 Crear formatos comunitarios de expresividad**

- **DESCRIPTOR:** Revisar nuestro concepto de oración para que sea un lugar de Hospitalidad y universalidad, en lugar de encuentro entre creyentes y no creyentes, en lugar de encuentro con uno mismo y con Dios, sin renunciar a la fe y sin forzar a las personas. Revisar qué es evangelizar para comprender la experiencia de ser evangelizados por los demás. Como dice el papa Francisco, salir al encuentro con el otro para dejarnos enseñar, no para enseñar.
- **NIVEL A:** Convertir la performance espiritual en el modelo Santa Ana de espiritualidad, en un esperanto inclusivo de Hospitalidad para todas las personas, sea cual sea su fe, como formato actualizado de expresividad personal y comunitaria existencial, para creyentes o indiferentes.
- **NIVEL B:** Diseñar soluciones estéticas y proyectos mediante los modelos de Design Thinking y PBL. Dar autonomía a grupos de jóvenes para que sean creadores de nuevos lenguajes pastorales, alfabetizados en la música, las redes, los vídeos, las apps, las imágenes, los storytelling, que confiemos en ellos para crear nuevas conceptos, que reescriban las parábolas de forma moderna.

**PE14 Diseñar performances espirituales como eje del plan de interioridad**

- **DESCRIPTOR:** Proponemos oraciones, celebraciones y espacios comunitarios que busquen el encuentro con uno mismo y con Dios. La tecnología digital es un medio eficaz para evangelizar de manera creativa. Permite la inclusión y la expresividad de las personas.
- **NIVEL A:** Diseñar performances espirituales como eje del plan de interioridad con música, vídeo, series, imágenes actuales. Diseñar performance espirituales con alto impacto vital, más allá del mindfulness, el yoga o la relajación. Utilizar medios, videos, música y contenidos actualizados como signos semióticos de encarnación.
- **NIVEL B:** Celebrar un campus a nivel intepaíses para diseñar performances, a partir de series y cine espiritual, alfabetizarnos en distintos tipos de música, elaborar un cancionero actual, inventar formatos, coreografías, salmos, material para metacognición, diseño TTT de oraciones en grupos base, etc. Multiplicar los resultados al hacerlo de forma cooperativa.

**PE15 Abrir los centros a las periferias desde el PEG**

- **DESCRIPTOR:** Queremos comunidades con espacios y propuestas de liberación personal y social, vividas desde unas competencias y una Cristología de redención, donde seamos Cristo con una buena noticia de bienaventuranza, donde las personas se sienta redimidas y liberadas de sus miedos, dependencias, fracasos, su pasado, sus duelos, sus bloqueos, etc.
- **NIVEL A:** Posicionarnos desde el PEG (Pacto Educativo Global) como centros, que defienden los derechos humanos y los ODS de la ONU, desde proyectos comprometidos con necesidades del entorno. Abrirnos a las periferias y fronteras sociales y psicológicas. Fomentar la participación de los sectores vulnerables del municipio y el entorno. Apoyar a las personas mas vulnerables de la comunidad, con falta de recursos materiales y con problemas psicológicos: desintegración familiar, alcoholismo, drogadicción, trabajo infantil, etc.
- **NIVEL B:** Programar acciones centradas en la liberación personal y social. Invitarles a levantar las rodillas con proyectos y estructuras comunitarias, a pesar de los límites culturales.

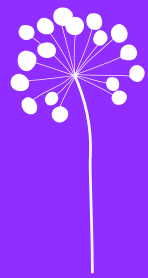
**PE16 Rediseñar las eucaristías y celebraciones TTT**

- **DESCRIPTOR:** Necesitamos superar los métodos pasivos e individualistas, derivados de una visión tradicional, ritual o sacramental, o derivados de modas como el mindfulness, que a veces vacían de contenido evangélico y práctica vivencial. Necesitamos que la Eucaristía y otras celebraciones sean creativas y expresivas para que se vivan en profundidad. Recuperar la dimensión experiencial de los tiempos litúrgicos y conectarlos con la práctica formativa diaria.
- **NIVEL A:** Rediseñar nuestras eucaristías con grupos base y TTT (Tareas, Técnicas, Tiempos) para aumentar la expresividad y la participación de todas las personas.
- **NIVEL B:** Convocar un campus intercentros para rediseñar nuestras oraciones de la mañana, basadas en la pastoral-oral, en momentos de alta expresividad, donde participen todas las personas, de forma productiva y con alto impacto interior.



nuestro método  
es el mensaje

**# 6 LÍNEA  
COMUNITARIA**  
social y solidaria



# Fase 1. Inclusión e interseccionalidad

## MP1 Inclusión estructural

- **CLAVE:** Nuestra línea comunitaria, social o solidaria se basa en el modelo de inclusión, porque es el mejor constructo para atender a las personas vulnerables. En los centros educativos este modelo se desarrolla dentro del aula, mediante estructuras cooperativas autogestionadas por los pares. Según UNESCO, las prácticas importadas de educación especial pueden crear formas sutiles de segregación. En los países occidentales han pensado que la solución era invertir en más profesores de apoyo. La realidad es que al sacarlos fuera del aula, rompían el ecosistema de la inclusión. En las obras de salud, sociales o pastorales se aplica el mismo principio, la atención personalizada no consiste en atender de forma individualizada, sino dentro de un contexto cooperativo, preferentemente en un equipo formal de 4 personas. Los modelos de diversidad no logran la inclusión real, ni afectivamente, porque la persona vulnerable se siente apartada de la marcha cotidiana de su grupo habitual, ni intelectualmente, porque todo depende de los esfuerzos de profesores de apoyo, que son siempre insuficientes. Destacamos obras emblemáticas de inclusión de Santa Ana como: Elsy Gaches en Filipinas, Kadi en Gujarat (India), Boloncó en Guatemala, Ankur en Mumbai (India)...
- **RETO:** Nuestro carisma de Hospitalidad apuesta por un modelo de inclusión basado en el cooperativo, en la ayuda por pares o mentores. El educador es coach y líder para que los mentores generen ayudas horizontales, que resultan más eficaces que las ayudas externas.

## MP2 Empoderar competencialmente al vulnerable

- **CLAVE:** La inclusión busca que todas las personas sean valorados en su diversidad. Tiene una mirada especial para detectar los talentos ocultos de personas vulnerables.
- **RETO:** Los modelos asistenciales pueden aportar ayudas en situaciones extremas y urgentes. Pero nuestra misión, basada en la caridad universal, solo dará cañas en lugar de peces si empoderamos a las personas vulnerables, dotándolas de competencias sociales, emocionales, cognitivas y operativas, para que sepan desenvolverse en su vida. La mejor forma de evaluar nuestro modelo de inclusión es medir cómo las personas vulnerables adquieren habilidades y competencias curriculares. Necesitamos enriquecer nuestras herramientas de evaluación: cuantitativas (cantidad de producción oral y escrita) y cualitativas (aprendizaje superficial y profundo).

## MP3 Interseccionalidad, más allá de la inclusión

- **CLAVE:** La interseccionalidad es un nuevo concepto que identifica cuántos factores de vulnerabilidad sufre una persona y los compensa invirtiendo proporcionalmente tantas energías como factores de interseccionalidad. Los modelos de justicia e igualdad, dieron paso a la equidad. Los componentes de nuestra comunidad deben entender que nuestro carisma no nos lleva a tratar a todas las personas por igual, sino en función de sus necesidades. Es un cambio de perspectiva para jerarquizar los distintos factores de discriminación que se interconectan y pueden agravar las situaciones de exclusión.
- **RETO:** Analizar la intersección de factores de vulnerabilidad que sufren las personas: etnia, educación, sexo, capacidad, edad, clase social, idioma, cultura, género. Invertir de forma proporcional en esas personas recursos para compensar cuantitativa y cualitativamente las desigualdades. Un reto es potenciar estructuras cooperativas y retroalimentar de forma visible el cambio de percepción social de determinadas visiones anti-Hospitalidad. Otro reto es que hay opiniones, valores y decisiones que no son negociables, que pertenecen a los derechos humanos y además son seña de identidad de nuestro carisma.

## MP4 Inclusión basada en el cooperativo

- **CLAVE:** La Hospitalidad hecha cooperativo apuesta por las personas con discapacidad, con carencias lingüísticas o académicas o distintos niveles de vulnerabilidad. La interseccionalidad se mide registrando cuántos alumnos vulnerables de mi centro se matriculan en enseñanzas superiores. El modelo cooperativo depende de la calidad pedagógica del educador y su riqueza de técnicas. Si la ratio de alumnos en cada clase es de 10, 20 o 70 alumnos es importante, pero la ciencia dice que no es determinante. El número de profesores de apoyo tampoco. Lo determinante es la capacidad autónoma de los equipos cooperativos de generar ayudas horizontales.
- **RETO:** Necesitamos un modelo cooperativo, donde las personas generen producción oral, escrita, emocional e intelectual de forma continua, abundante y contrastada. Necesitamos medir la interseccionalidad con indicadores de expectativas académicas: producción oral y escrita de los niños y jóvenes, número y porcentaje de PBLs usados en nuestros centros. La solidaridad no se aprende con métodos informativos o campañas, sino con procesos basados en PBLs.

## PC1 Empoderar entrenando las habilidades 3E

- **DESCRIPTOR:** Según las investigaciones, las habilidades del educador, su capacidad para gestionar al grupo, su credibilidad, su capacidad de generar expectativas positivas están muy por encima de las carencias socioeconómicas, emocionales o académicas de las familias.
- **NIVEL A.** Diseñar planes de formación de educadores y hermanas para mejorar sus habilidades 3E: empatía, expresividad y empoderamiento, para mejorar el clima de inclusión en el grupo y en la comunidad. Crear grupos base con educadores y hermanas como plataforma para mejorar estas habilidades 3E, para retroalimentar y ayudar. Convertir este entrenamiento 3E en la base de nuestra cultura del cuidado del centro. Potenciar los grupos base en la tutoría o sesiones de trabajo emocional o crecimiento personal.
- **NIVEL B.** Educar las habilidades VICA para el pensamiento complejo y registrar su evolución: pensamiento profundo, asociativo, argumentativo, cooperativo... Medir su impacto curricular y emocional. Hacer trazabilidad del progreso de habilidades 3E.

## PC2 Crear protocolos de acogida y teambuilding

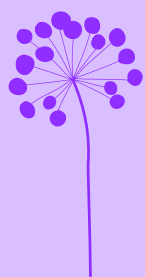
- **DESCRIPTOR:** Hemos preferido el nombre de "plan comunitario", por encima de otros como "social" o "solidario", porque queremos educar el compromiso, empezando desde dentro de nuestras comunidades, creando hábitos de ayuda con las personas vulnerables. No se trata de fomentar el espíritu "misionero", sino el espíritu cosmopolita y cooperativo. Para ello pondremos más foco sobre las personas donde confluyen más factores de interseccionalidad.
- **NIVEL A.** Crear planes de acogida con impacto en todo el curso, donde las personas se sientan integradas desde el inicio en grupos base, que sean la metáfora de la auténtica comunidad, donde se anclen lazos de pertenencia y de confianza. Programar planes de teambuilding para cohesionar los equipos.
- **NIVEL B.** Hacer pruebas de diagnóstico de competencias cognitivas, no de contenidos curriculares. Dedicar las sesiones de evaluación a proponer soluciones, no a analizar la familia del alumnado vulnerable. Diseñar proyectos y estructuras para detectar talentos y habilidades. Retroalimentar con claridad las carencias para poder enfocar el aprendizaje a la vez sobre sus talentos y la adquisición de destrezas emocionales, sociales y cognitivas de cada persona.

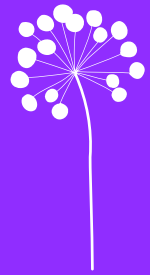
## PC3 Medir la interseccionalidad desde expectativas

- **DESCRIPTOR:** Para involucrar a las personas vulnerables y excluidas emocional o académicamente necesitamos encender su motivación intrínseca mediante expectativas personales, que pasan por adquirir habilidades existenciales, y expectativas académicas, basadas en evidencias visibles para educador, alumnado y familia.
- **NIVEL A.** Medir la interseccionalidad con indicadores de expectativa académica: progresión de producción oral y escrita a corto plazo. Medir las habilidades existenciales de persistencia, optimismo y empatía a medio plazo. Medir la programación cooperativa del educador: % de instrucciones ABC (Asertivas-Breves-Cortas), % de TTT (Tarea-Técnica-Tiempo), % de PBL (Aprendizaje Basado en Problemas)...
- **NIVEL B.** Medir la interseccionalidad con indicadores de fracaso escolar: repetidores de curso, % de suspensos, % absentismo. Hacer rúbricas, checklist, portfolios... para registrar la evolución del aprendizaje.

## PC4 Conectar la Hospitalidad con la inclusión

- **DESCRIPTOR:** El reflejo de nuestro carisma de Hospitalidad es un modelo pleno de inclusión, donde acogemos a la persona vulnerable cada día, en cada minuto, no solo el primer día. Es reflejo de nuestro carisma de caridad universal, donde aceptamos incondicionalmente a toda persona, sin discriminación étnica, de género, clase social, académica... Según UNESCO el modelo más eficaz está basado en el cooperativo, con estructuras autogestionadas y ayudas horizontales entre pares o mentores de mesa, codo con codo.
- **NIVEL A.** Diseñar un modelo de inclusión basado en mentores, pareja codo con codo. Medir el porcentaje de tiempo con apoyo de educador, frente al apoyo de pares. Medir el tiempo para atender al alumnado vulnerable dentro y fuera del aula.
- **NIVEL B.** Usar el cooperativo como metodología principal mínimo 50% del tiempo, para construir cultura inclusiva. El departamento de orientación coordina la programación TTT conjunta de profesores de cada materia y profesores de apoyo, donde las medidas especiales con personas con desnivel académico o sin lengua vehicular se sustituyen por ayudas por pares y posibles apoyos fuera del aula de breves minutos, en espacios ágiles o pasillos, cerca de sus aulas, en grupos cooperativos.





## Fase 2. Curriculum ecosocial

### MP5 Reimaginar un curriculum ecosocial

- CLAVE: La educación debe dar respuesta a las injusticias socioeconómicas, la violencia de género y el machismo, al racismo, a la exclusión, al cambio climático y a la destrucción del medio ambiente preparando a los estudiantes para adaptarse, mitigar y revertir un nuevo modelo ecosocial. Hacer que los estudiantes, hermanas y educadores comprendan que somos ciudadanos del mundo y como tales debemos cuidar el planeta para un futuro sostenible en el ámbito social, económico y ambiental.
- RETO: Reinventar un currículo académico y formativo Santa Ana, basado en la sostenibilidad ecosocial, el feminismo, la justicia e inclusión, inspirados en Laudato Si. Mostrar el compromiso este institucional de Santa Ana en PBLs, en paredes, en nuestras agendas escolares, en nuestras convocatorias, en nuestras redes sociales... para abordar temas como el agua, la desertificación, el feminismo, el acoso, la injusticia, la desigualdad, el comercio justo, la calidad democrática...

### MP6 Todo es posible si nos interconectamos

- CLAVE: Nuestros centros educativos pueden ser una llamada a la solidaridad humana y a la cooperación internacional. La clave está en alinear los objetivos educativos con una comprensión profunda de las interconexiones entre los sistemas naturales y sociales, en cultivar una ciudadanía activa y ética orientada hacia la construcción de un mundo más sostenible y equitativo.
- RETO: Podemos apoyar o emprender proyectos sociales en los entornos de nuestras obras, que pueden estar interconectadas a nivel nacional e internacional. Debemos tomar a la Fundación Juan Bonal como puente para crear interconexiones congregacionales. El modelo solidario educa a las personas en la sensibilidad ante las personas necesitadas. Necesitamos este enfoque y lo potenciaremos, pero el modelo comunitario va más allá. Propone que todas las personas más o menos vulnerables somos igual de importantes, podemos tener un rol proactivo, no solo receptivo. Hay que evitar la actitud misionera en sentido peyorativo. Se trata de construir interconexiones, para comunizar, mediante proyectos donde todos aportamos y recibimos.

### MP7 La educación es la vía de la transformación social

- CLAVE: Santa Ana se reconoce como una institución que apuesta por obras radicales en los márgenes más vulnerables de la sociedad, como signo de su carisma de heroísmo. Pero son las obras educativas y la dimensión educativa de nuestras obras sociales las que empoderan a las personas y transforman el entorno social de forma estructural. Por eso este Proyecto Educativo Institucional es Global, aporta un enfoque educativo a cualquier obra Santa Ana, sea escolar, de salud, social, formativa, pastoral o Fundación Juan Bonal.
- RETO: Saber transmitir el impacto de transformación social y personal de nuestras obras, midiendo indicadores de impacto, estandarizados en los ODS de cada país. El respeto de los derechos humanos y el uso de la educación son los hilos conductores que unen nuestro mundo compartido e interconectan nuestro futuro.

### MP8 Los derechos humanos como brújula del PEIG

- CLAVE: Nuestros proyectos se basan en los derechos humanos, también nuestro modelo espiritual, pedagógico y de liderazgo. En todos los países sigue creciendo la desigualdad social y económica entre las distintas clases sociales. Sigue produciéndose una alarmante pérdida de biodiversidad, agravándose el cambio climático. Sigue aumentando el retroceso democrático, el monopolio de las ideas y de la economía en manos de pocos grandes grupos poderosos.
- RETO: Nuestro curriculum ecosocial debe comprometerse al menos en la reflexión sobre los problemas que afectan al mundo actual, de manera que produzcamos una voz de Santa Ana. Todo contrato social se basa en derechos humanos: inclusión, equidad, cooperación, solidaridad, responsabilidad colectiva e interconexión.

### PC5 Redefinir nuestras metas de aprendizaje

- **DESCRIPTOR:** Queremos personas críticas y comprometidas con la transformación real del entorno a largo plazo. En Santa Ana nos hemos distinguido por el heroísmo de nuestras misiones, allí donde pocos llegaban. Pero toda obra educativa, social, sanitaria, pastoral, internado, colaboración... debe dar paso a un enfoque plenamente educativo.
- **NIVEL A.** Hacer una relectura de los curriculum oficiales y los planes formativos de hermanas desde el punto de vista de los derechos humanos, donde docentes, alumnado y hermanas reflexionen de forma continua sobre las concreciones del curriculum ecosocial.
- **NIVEL B.** Empezar proyectos interconectando múltiples ministerios que apuesten por un modelo plenamente educativo, que el objetivo de empoderar a las personas vulnerables para que tengan un futuro autónomo, dotándoles de habilidades emocionales, cognitivas y ejecutivas que puedan autogestionar.

### PC6 Diseñar Proyectos Basados en la Comunidad (PBC)

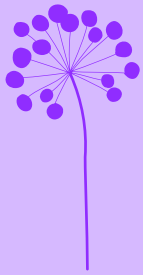
- **DESCRIPTOR:** Buscamos nuevos contratos sociales con las comunidades cercanas a nuestras obras para comprometernos en construir el bien común. Elaborar una hoja de ruta para todos los centros Santa Ana que permitan reducir la huella de carbono de nuestros centros en el periodo de implantación del PEI Global. Esta ruta puede ser diferente en cada entorno o país, pero con un mismo espíritu.
- **NIVEL A.** Crear Proyectos Basados en Comunidad para la descarbonización y ecología del entorno: en espacios públicos, con propuestas a políticos y empresas, cuestionando la agresión a espacios naturales, a los derechos laborales, la contaminación del agua, los efectos del plástico, el ruido, la suciedad, los ecosistemas...
- **NIVEL B.** Conectar a los 120 colegios Santa Ana, superando fronteras de espacios, idiomas, horarios para crear PBLs de materias enfocados en los ODS. Elaborar una lista de medidas de descarbonización: instalar paneles solares, otras formas de autoabastecimiento energético, optar por transportes sostenibles, reducir el uso de plástico o envases no reutilizables, reducir gasto de papel, menús vegetarianos en los comedores, empresas ecológicas en el entorno, opción por suministros de proximidad... Cuantificar el impacto de las medidas. Reducción de consumo de: carburante, gas, papel, electricidad año tras año. Dar difusión a las medidas como Red Santa Ana.

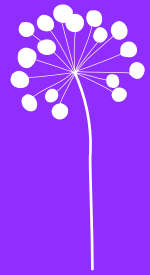
### PC7 Enfocarnos en la comunidad, no en el aula

- **DESCRIPTOR:** Según el Pacto Educativo Global el foco es la comunidad, no el aula. Es preciso trascender los muros del aula para educar con las personas del entorno, como agentes educativos, donde todos y todas seamos aprendices: alumnado, docentes y familias.
- **NIVEL A.** Promover proyectos basados en la comunidad dirigidos a las familias y al entorno, contando con su protagonismo activo. Crear un sello de calidad MR (María Rafos). Se trata de que los alumnos creen las bases de un programa de calidad, donde se tenga en cuenta diversos aspectos ecosociales: la integración, la gestión de recursos y residuos, igualdad de género...
- **NIVEL B.** Diseñar campañas de sensibilidad en redes sociales, con las familias y en el entorno cercano, sobre el cuidado de la tierra y el cambio climático, donde demos a conocer las obras Santa Ana más comprometidas, en los entornos más vulnerables

### PC8 Diseñar PBL y proyectos de solidaridad

- **DESCRIPTOR:** Identificar problemas o desafíos en diferentes entornos, desde procesos fundamentados pedagógicamente en el modelo PBL (Problem Basic Learning), mediante la investigación sobre causas, efectos y soluciones. Concienciar a la población de la realidad mundial del medio ambiente desde la escasez de recursos naturales fundamentales para la vida: agua, ecosistemas, calentamiento global, destrucción del planeta, así como la dignificación de la mujer, la justicia y la dignidad humana, logrando que por medio de investigaciones se tome conciencia de la realidad.
- **NIVEL A.** Crear PBLs y proyectos solidarios donde los estudiantes y otras personas aprendan competencias cognitivas y sociales, pisando la realidad de entornos vulnerables, aplicando sus aprendizajes de forma auténtica, generando más aprendizaje y más impacto social.
- **NIVEL B.** Diseñar PBLs propios y proyectos basados en Design Thinking con el objetivo de transformar o mejorar aspectos concretos del entorno cercano o de otros centros u obras Santa Ana, conectados con la Fundación Juan Bonal.





## Fase 3. Empoderar a la mujer

### MP9 Curriculum de igualdad de género

- CLAVE: La desigualdad de género se refleja en las grandes cifras de acoso moral y sexual, en los asesinatos de mujeres a manos de varones, afecta de forma invisible a la vida cotidiana, en nuestro lenguaje, en los roles económicos, los protagonismos y los privilegios. 246 millones de niñas están sometidas cada año a violencia de género en las escuelas y sus alrededores. 650 millones de niñas y mujeres se casan antes de los 18 años, lo cual trunca abruptamente su educación en la mayoría de los casos. 328 millones de niños y 290 millones de niñas no alcanzan niveles mínimos de competencia en lectura al final del primer ciclo de enseñanza secundaria.
- RETO: Revisar nuestro lenguaje cotidiano, nuestros mensajes, carteles, currículos, libros de texto y materiales didácticos. Eliminar los estereotipos de género y potenciar la perspectiva feminista, como ética del cuidado y visión del mundo más integral. Recordar que el concepto de "ética del cuidado", tan importante en este PEI Global, nace precisamente del feminismo.

### MP10 Desde edades tempranas

- CLAVE: Según la UNESCO la educación en la igualdad de género debe iniciarse desde edades tempranas, puesto que los niños empiezan a entender el concepto de género entre los tres y los siete años. Los estereotipos de género inciden en la autopercepción de los niños y niñas a partir de esa edad. La adolescencia es un momento crítico donde se producen muchos casos de acoso con niñas y niños que no se ajustan a las nociones binarias de género, con fuertes presiones sociales. En muchos países están aumentando en los adolescentes las cifras referentes al machismo, jóvenes que consideran normal la violencia de género en una pareja, los roles de que la mujer tiene que cuidar la casa y los hijos, acoso físico o sexual de adolescentes, que el hombre tiene que controlar a su pareja, etc.
- RETO: Utilizar un lenguaje no sexista. Evitar asignar roles sexistas, mostrar referentes sesgados. Educar el feminismo y la igualdad de la mujer, en las reuniones con familias, con entrenamiento práctico de habilidades asertivas, viviendo situaciones reales de discriminación por razones emocionales, culturales o sociales.

### MP11 Empoderar a las niñas desde el Carisma

- CLAVE: La educación es la forma más efectiva de promover la igualdad de hombres y mujeres. Nuestro carisma Santa Ana consiste en empoderar, especialmente a las niñas.
- RETO: Podemos hacer mucho para evitar la "domesticación" inconsciente que toleramos en nuestros centros y comunidades, respecto al rol de las niñas. Este será un foco en tutores, mediante un sistema de coaching y mentoring con las niñas para enfocarlas a un futuro con altas expectativas, incluso en contra de su entorno social y familiar. Es clave entrenar sus habilidades asertivas para prevenir futuras agresiones machistas y crear sinergias con las familias para construir una cultura de igualdad y prevención. La prevención de estos sesgos debemos trabajarlo conjuntamente con las familias. Los padres y madres deben entrenar su autoestima, su asertividad, su capacidad de mediación, su gestión emocional... para tener relaciones sanas de pareja y para poder educar a sus hijos en esas mismas habilidades. Esta es la mejor vía para empoderar a las niñas.

### MP12 Competencias, tutoría y STEM

- CLAVE: Nuestra sociedad sigue discriminando y direccionando los estudios y trabajos de las niñas, por su condición sexual. Se ven abocadas por estructuras mentales hacia unos estudios y unas profesiones, mientras que los chicos van hacia otras. La desproporción de hombres y mujeres es abismal los estudios de ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (STEM) y en las carreras profesionales correspondientes.
- RETO: Debemos romper con la tendencia social a encasillar o direccionar a los alumnos por cuestiones de sexo a unos ámbitos educativos y profesionales determinados. La diferencia sexual no debe provocar desigualdad a la hora de proyectar el futuro. Vigilaremos estos sesgos académicos sexistas en todas las materias, en las tutorías, concienciando especialmente a las niñas sobre las materias STEM: Science, Technology, Engineering, Mathematics. Conseguir que las niñas y las jóvenes tengan las mismas oportunidades en cuanto al acceso a la educación y profesión que ellas elijan.

## Fase 3. Empoderar a la mujer

### PC9 Promover planes de prevención de violencia de género

- **DESCRIPTOR:** Implantar programas de prevención de violencia de género, de acoso, racismo, xenofobia, transfobia, homofobia...
- **NIVEL A.** Implantar un modelo asertivo de convivencia que sea signo de nuestra cultura organizacional, como cultura asertiva, que concrete un estilo de comunicación, que empodere a todas las personas, especialmente a las niñas. No se trata de actividades sueltas, sino de manera sistémica, en las aulas, en el equipo docente, el equipo directivo y en nuestras comunidades de hermanas.
- **NIVEL B.** Crear una cultura "sin miedo" en nuestras obras, donde las personas encuentren un "lugar seguro" donde expresarse y empoderarse. Hacer del error y el fracaso un aliciente para aprender. Identificar las creencias limitantes que aprisionan a las personas. Educar el sentido realista de la vida, la retroalimentación clara, asertiva y directa sobre las áreas de mejora de hermanas, líderes, educadores, trabajadores y alumnado. Educar la determinación y persistencia.

### PC10 Implantar programas de igualdad de género

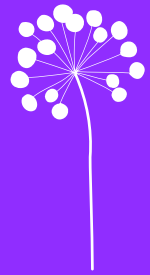
- **DESCRIPTOR:** La Agenda 2030 aspira a un mundo "en el que sea universal el respeto por los derechos humanos y la dignidad de las personas (...), y en el que exista igualdad de oportunidades, para que pueda realizarse plenamente el potencial humano", un mundo donde todos los países adopten un enfoque "que garantice no solo que las niñas, los niños, las mujeres y los hombres obtengan acceso a los distintos niveles de enseñanza y los cursen con éxito, sino que adquieran las mismas competencias en y a través de la educación".
- **NIVEL A.** Programar cursos de formación para todo los educadores en materia de igualdad de género, sobre métodos educativos y pedagógicos a utilizar con niños y jóvenes.
- **NIVEL B.** Implantar un currículo feminista en todas las materias, con entrenamiento específico de habilidades sociales para fomentar la igualdad entre niños y niñas.

### PC11 Crear sinergias con familias para empoderar a las mujeres

- **DESCRIPTOR:** Generar equipos de trabajo cooperativo con las familias de manera que se puedan afrontar determinados temas ordinarios de la vida. Asignar un papel activo a estos equipos para afrontar temas nucleares actuales como el empoderamiento de la mujer.
- **NIVEL A.** Diseñar proyectos de empoderamiento de la mujer en su contexto, conectando madres, padres y familias con los tutores, para focalizarse de forma directa en el empoderamiento especial de las niñas.
- **NIVEL B.** Crear e implementar un plan de cultura del cuidado para familias, conectado con las mismas habilidades que trabajamos con los niños y jóvenes en el centro y las tutorías.

### PC12 Diseñar un plan de habilidades del cuidado y empoderamiento con familias

- **DESCRIPTOR:** En la actualidad, observamos cómo surgen muchos problemas de estados anímicos en los niños, jóvenes y adultos, ya sean problemas que provienen de casa o que el foco está en el colegio. Crearemos un buen plan tutorial para poder trabajar el cuidado de todas las personas y un programa de entrenamiento competencial a nivel profesional sobre el cuidado.
- **NIVEL A.** Diseñar un buen plan tutorial, basado en la ética del cuidado, donde trabajemos las habilidades del cuidado, para empoderar y fortalecer sus modelos mentales, para afrontar la adversidad, los miedos y la frustración: persistencia, optimismo, empatía, expresividad, expectativas...
- **NIVEL B.** Diseñar un modelo de entrenamiento en habilidades competenciales asertivas para la convivencia y prevención del acoso, que no esté basado en información (entregar folletos), ni en normas (enfoque punitivo). Entrenar las habilidades asertivas y crear climas de cohesión emocional en cada aula, desde el modelo cooperativo de grupos base.



## Fase 4. Sinergias comunitarias

### MP13 Cultura del cuidado comunitario

- CLAVE: El ODS 4 pide “garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. Queremos pensar críticamente y ayudar a desarrollar una perspectiva y un cuidado de la vida. La función de la educación es pensar críticamente y ayudar a desarrollar una perspectiva y opiniones ante la vida. La educación puede ayudar a mejorar la sociedad y agudizar la mente. Desempeña un papel importante al permitirnos utilizar sistemas y servicios tecnológicos.
- RETO: Para lograr una verdadera transformación, la pedagogía debe basarse en los principios de cooperación y solidaridad. Esto implica abandonar los modelos de exclusión y competencia individualista, para fomentar la empatía y la compasión. Debemos desarrollar la capacidad de los individuos para trabajar en conjunto para transformarse a sí mismos y contribuir activamente a la transformación del mundo. Esto implica crear entornos de aprendizaje que valoren la diversidad, promuevan la inclusión y preparen a los estudiantes para ser agentes de cambio en sus comunidades y en el mundo.

### MP14 Sinergias con las familias

- CLAVE: Las familias son clave en el aprendizaje colectivo y en la capilaridad de nuestro PEI global para que llegue a todos los rincones de nuestras comunidades. El PEI global favorece que cada persona y cada proyecto se reconozca como parte de un todo. Donde nadie se sienta excluido, donde no haya límites ideológicos, ni físicos.
- RETO: Desarrollar un programa integral que fortalezca las sinergias con las familias, creando un vínculo más estrecho entre el hogar y la comunidad educativa. Este programa puede incluir la implementación de acciones innovadoras en áreas como la economía circular, el voluntariado, y los bancos de tiempo y ayudas, que estén al servicio de la comunidad. Además, es crucial promover y expandir las conexiones de la escuela con diversas instituciones, como empresas, otras escuelas y organizaciones comunitarias, para enriquecer las experiencias de aprendizaje y fomentar una colaboración más amplia y diversa.

### MP15 Del aula al modelo comunitario

- CLAVE: Venimos de aulas aisladas, cerradas donde los alumnos son clasificados según muchos parámetros, donde lo que prima es el silencio, niños quietos, ser obedientes, cantidades ingentes de información, orden e inmovilidad, como fórmulas de éxito educativo.
- RETO: Necesitamos replantearnos el espacio social de la escuela: sacarlo de las cuatro paredes porque formamos parte de una comunidad más amplia. Nuestras escuelas deben ser lugares abiertos y flexibles con acceso a los recursos sociales, culturales y ambientales que nos proporciona nuestra sociedad, para desde ahí ampliar el aprendizaje y las oportunidades de nuestros alumnos. Los programas de aprendizaje-servicio vinculan a los estudiantes con proyectos comunitarios reales, donde pueden aplicar lo aprendido en el aula a situaciones concretas. Estos programas no solo ayudarán a los estudiantes a desarrollar competencias técnicas, sino también a cultivar un sentido profundo de responsabilidad social y ética, lo que es esencial para construir comunidades más justas y sostenibles. La evaluación de estos programas debe centrarse tanto en los logros académicos como en el impacto social y personal, asegurando que los estudiantes estén verdaderamente preparados para ser líderes comprometidos con el cuidado de los demás y del entorno.

### MP16 Redes cooperativas intercentros

- CLAVE: Enfrentamos retos complejos que requieren un enfoque colaborativo y pueden ser mejor abordados mediante la creación de redes entre los centros educativos, sociales, sanitarios y pastorales de Santa Ana. Es esencial involucrar a múltiples agentes profesionales y sociales de nuestro entorno en un nuevo contrato social, fortaleciendo nuestras conexiones con parroquias, empresas y entidades sociales para generar un impacto más profundo y duradero.
- RETO: Este PEI Global nos abre un potencial infinito para crear una cultura cooperativa entre distintos centros Santa Ana. Podemos diseñar PBLs, proyectos sociales, de Design Thinking, proyectos solidarios... entre equipos de distintos centros, de distintos países, con situaciones sociales muy diversas. Mediante el PEI global se alcanzará el objetivo de generar proyectos globalizados Santa Ana. El ejemplo de la colaboración docente promoverá la colaboración entre el alumnado, compartirán conocimientos de forma solidaria, dejando muestra del sello Santa Ana.

## Fase 4. Sinergias comunitarias

### PC13 Crear grupos base entre familias y educadores

- **DESCRIPTOR:** Buscamos superar los esquemas verticales o jerárquicos para llegar a una redarquía, trabajando en conjunto los educadores y los padres de familia desarrollando las habilidades 3E: Empatía, Expresividad, Empoderar, como propuesta formativa para estudiantes, educadores, familias y hermanas.
- **NIVEL A.** Realizar actividades de integración entre profesores y padres de familia para desarrollar las 3E. Formación habilidades de liderazgo, especialmente creativas y cooperativas. Crear espacios de convivencia, donde se pueda compartir.
- **NIVEL B.** Implicar a los miembros de la comunidad educativa, en los proyectos existenciales del aula. Crear grupos base entre familias y educadores para entrenar habilidades 3E: empáticas, expresivas, existenciales. Crear el espíritu de pequeñas comunidades, lideradas por el tutor, donde se trabaje con el modelo de grupo base.

### PC14 Crear programas de sinergias con familias

- **DESCRIPTOR:** Dice la Unesco que urge un nuevo contrato social que apueste por la ética del cuidado, los derechos humanos, la dignidad humana, la diversidad cultural y la justicia social.
- **NIVEL A.** Diseñar proyectos, PBL o talleres, liderados por los tutores de cada curso para implicar a las familias en un mismo PEI global, donde se concrete el trabajo de los ODS (ONU) y el PEG (Papa Francisco). Vincularnos con las actividades que realizamos en los centros en días señalados: María Ráfols, Día de la Paz, Día de la concienciación sobre el uso de vehículos,... Darles visibilidad no solo en redes sociales, hacer que las familias participen de las mismas, hacer que nuestro entorno se vea favorecido por estas actividades.
- **NIVEL B.** Liderar iniciativas de búsqueda de fondos, fundraising, crowdfunding... para obras sociales de Santa Ana, no desde community managers, sino desde comunidades reales interconectadas.

### PC15 Diseñar proyectos solidarios con Design Thinking

- **DESCRIPTOR:** Buscamos que nuestro alumnado aprenda a pensar críticamente y ayudar a desarrollar una perspectiva y una opinión ante la vida. La ética del cuidado propone pasar de un enfoque individualista, enfocado al bienestar personal, a un enfoque comunitario, donde la meta es cuidarnos unos a otros con solidaridad, interconexión e interdependencia.
- **NIVEL A.** Implantar proyectos de Design Thinking que transformen el entorno real de nuestras obras, que solucionen problemas reales (solidaridad), que conecten a varios centros Santa Ana del mundo (interconexión) y se haga desde un modelo cooperativo (interdependencia).
- **NIVEL B.** Implantar proyectos de Design Thinking para colectivos vulnerables del entorno. Aspiramos a medir antes y después el impacto del PEI global en indicadores sociales, en función de su pedagogía y liderazgo.

### PC16 Diseñar proyectos interpaíses e interáreas Santa Ana

- **DESCRIPTOR:** El gran salto de este PEI Global es que las miles de personas y las cientos de obras Santa Ana se sientan partes de un todo.
- **NIVEL A.** Diseñar proyectos comunes Santa Ana del área educativa, pastoral, salud, social, Fundación Juan Bonal..., que conecten a distintas escuelas u obras de distintos países.
- **NIVEL B.** Implantar proyectos de Design Thinking intercentros e interpaíses con redes de colaboración y voluntariado. Diseñar proyectos conjuntos Santa Ana entre el área educativa, pastoral, salud, social, Fundación Juan Bonal... Liderar iniciativas para buscar fondos para obras sociales Santa Ana. Crear convenios de colaboración con otras instituciones públicas o privadas sin ánimo de lucro para conectar y tratar temas especializados con alumnos y familias. Hacer participe de nuestras programaciones a las distintas entidades con las que colaboramos y realizar reflexiones profundas en nuestro alumnado previas a todas las actividades, campañas, etc.

