

Políticas y estrategias para la realización de las prioridades y objetivos en la Colaboración entre Jesuitas y Laicos en la Misión [1]

Andrea Ramal

Este texto no tiene un fin en sí; pretende sencillamente servir como motivador para las discusiones de la plenaria de mismo tema en nuestro Seminario. Sin embargo, trae algunos aportes concretos sobre posibles políticas y estrategias para la realización de las prioridades y objetivos en lo que se refiere a la colaboración más estrecha entre jesuitas y laicos. Hablo a partir del horizonte de la misión de la Compañía de Jesús en el contexto de América Latina de hoy y de los próximos años.

Para ser consecuente con los propios objetivos del Seminario, intentaré presentar en el artículo no sólo mis ideas sobre el tema, como también incorporar algunas de las que ya fueron presentadas por el Presidente de la CPAL sobre el principio y horizonte de la colaboración. Igualmente me serviré de los aportes que han aparecido con más énfasis en nuestro foro virtual preparatorio para el Seminario, por los que desde ya les agradezco. Como verán, han sido de gran ayuda para preparar este texto.

Un principio, un horizonte

En su ponencia, el P. Ivern nos ha llevado a distinguir los avances notables en las perspectivas de la colaboración: en el ámbito de la Iglesia, la valorización de la vocación y misión del laicado, sobre todo después del Concilio Vaticano II, especialmente visible en el aumento de los ministerios confiados a laicos, en el crecimiento de los movimientos laicales y en la potenciación de su protagonismo dentro de las parroquias. Además el aumento de la demanda por formación, tanto teológica como espiritual, para poder responder mejor a las exigencias de esa vocación. Más específicamente en el ámbito de la Compañía de Jesús, el P. Ivern distingue avances que van desde el aumento del número de laicos en puestos de dirección y responsabilidad de diversas obras, hasta el hecho de que se hable hoy de un nuevo sujeto apostólico constituido por verdaderos compañeros de apostolado, comprometidos solidariamente a llevar adelante una misma misión.

Sin embargo, el mismo P. Ivern nos hace notar que ese contexto es marcado por desafíos, como las resistencias personales o institucionales frente a lo que puede representar un modismo o una forma de amenazar la identidad de las obras, o una mal comprendida autoridad. Los laicos todavía no participan de forma suficiente, ni en la Iglesia ni en la Compañía, de la elaboración de políticas – aún de las que los afectan más directamente -, ni tienen apoyo significativo para prepararse para asumir su papel protagónico y tornarse legítimos colaboradores en la misión. Contemplan esas dificultades los más recientes documentos de las Congregaciones Generales, sobre todo la 34ª, con elementos nuevos: el hecho de que los jesuitas se coloquen al servicio de la vocación laical, la posibilidad de que se les ofrezcan oportunidades para formarse mejor y la idea de que los miembros de la Compañía compartan con ellos no sólo el tesoro de su espiritualidad, como también su amistad y, eventualmente, momentos de su vida comunitaria.

Al mirar hacia el horizonte, el P. Ivern nos presenta algunas de las metas que tendríamos que perseguir. Destaca la necesidad de robustecer la identidad laical; habla también de la necesidad de reformas en las estructuras, políticas, prácticas y modos de proceder que incorporen las exigencias de un nuevo modelo de colaboración. Nos lanza hacia un horizonte en el cual exista una verdadera red

apostólica ignaciana, al servicio de la Iglesia, pero inspirada por el carisma apostólico propio de la Compañía.

Quiero destacar finalmente un punto de los que nos ha dirigido el P. Ivern. Él nos dice que "ambas partes, jesuitas y laicos, tienen que cambiar su mentalidad, la cultura modelada a lo largo de años que condiciona sus relaciones".

Sobre políticas y estrategias

Tomaré como presupuesto que nuestra misión común es clara para todos – asumimos la misión de la Iglesia y de la Compañía – y que entendemos que una meta central a perseguir para la consecución de esa misión es la colaboración entre jesuitas y laicos como compañeros de apostolado, a partir de sus vocaciones y modos de vida particulares, dado que creemos que tanto mejor será realizada esa misión cuanto más solidariamente colaboremos para eso. Tomaré como segundo presupuesto que el logro de esa meta involucra un cambio de cultura y de mentalidades.

Bajo esas premisas, conociendo tanto el contexto como el horizonte al que queremos llegar, es hora de pensar en las políticas y estrategias para lograrlo, de forma a, por un lado, elegir los mejores caminos; y por otro, articular nuestros esfuerzos para poder trabajar de manera integrada. De cierto modo hemos delineado hasta ahora un esquema "SWOT" (ver cuadro), y comenzamos en este momento a pensar en términos de planes y de formas de implementación, en el qué hacer y en cómo hacerlo.

Conviene también dejar claro qué entiendo al mencionar políticas y estrategias[2]. Un reciente documento de un obispado de México (2003) trae definiciones que pueden clarificar la comprensión de esos mismos términos. Se lee en ese texto que políticas son "criterios de acción nacidos del marco doctrinal que expresan las actitudes básicas, los valores a impulsar y las líneas de actividad a seguir"; mientras que estrategias son "los criterios de acción nacidos del marco de realidad que expresan los modos o formas de conseguir una determinada política, teniendo en cuenta las condiciones concretas". Propongo que adoptemos tales definiciones al referirnos a esos dos conceptos.

Me gustaría colaborar para la discusión que sigue presentándoles brevemente una política y una estrategia. En el debate surgirán otras y éstas podrán ser ampliadas.

Una política: Formación de laicos y jesuitas para la colaboración [3]

Hablamos de cambio de mentalidades. En las palabras de Marta Elena Mejía en el foro virtual, "una revisión de nuestros mismos paradigmas para desmitificar lo que culturalmente ya llevamos los jesuitas y laicos". Son cosas que no pueden ocurrir a partir de decretos institucionales, pero que sólo ocurrirán a partir de procesos de formación. Como dijo Paulo Freire (1979): "Si la educación sola no cambia una sociedad, sin ella la sociedad tampoco cambia". Podríamos decir lo mismo sustituyendo la palabra sociedad por cultura.

Efectivamente, la sugerencia que más ha aparecido en el foro fue la inversión en una sólida y adecuada formación para la colaboración, tanto de los laicos, como de los jesuitas. Eso ha sido afirmado con diversas tonalidades. Silvana Aguilera nos hablaba de trabajar para "formar una mentalidad de cuerpo" que nos "enseñe a trabajar en equipo" – aporte ampliado por Rodolfo Colberg y por Arturo Peraza, hablando de la eficacia de ese mismo trabajo. María Clara Bingemer decía que la Compañía debería cuidar para que los laicos puedan hacer la experiencia de los

Ejercicios Espirituales, "que son parte esencial de la preparación del terreno propicio a la colaboración". Eso implica recursos, no sólo materiales, como también humanos: Salvador Verón mencionaba la necesidad de "destinar más jesuitas al sector de formación de laicos" y Juan Ochagavía recordaba: que sean buenos recursos humanos, porque "no cualquiera puede" realizar ese trabajo; y que se invierta "cariño y tiempo".

Varios participantes indicaban que, en lo que se refiere a la formación de los jesuitas, se trataría sobre todo de capacitarlos para ese trabajo en común. Como decía Gabriel Fernández, la formación de los nuevos jesuitas debería "orientarse para una forma de compartir con los laicos su vocación y su misión", porque "en los procesos de formación se pueden estimular diferentes estilos de trabajo y relacionamiento con el laicado".

Al mismo tiempo, los laicos serían preparados, como señalaban Pedro Genescá y Carmen de los Ríos, para estar "plenamente aptos a colaborar en los más diversos ministerios y obras de la Compañía". En ese sentido, Felipe Arteaga subrayaba la necesidad de "apoyar no sólo la formación teológica y espiritual, como también la formación profesional".

Una estrategia: la planificación integrada de procesos

Todos conocen la historia de "Alicia en el país de las maravillas", de Lewis Carroll (1979), y recuerdan la parte en que ella, al verse perdida y tener que elegir uno de los muchos caminos posibles para perseguir al conejo, entabla con el gato el siguiente diálogo:

- Gatito amigo, ¿qué camino debo seguir?
- ¿A dónde quieres ir?
- A cualquier lugar...
- Ah... entonces, ¡cualquier camino sirve!

El mismo Ignacio vivió una situación semejante cuando, entre dos caminos (seguir al moro o tomar la estrecha vía real), entrega la elección a la suerte. Por no tener todavía una meta claramente definida, Ignacio emprendía acciones sueltas, sin foco. Después de la definición clara de su misión y visión, Ignacio ya no tuvo dudas sobre la planificación estratégica para su vida y para la Orden religiosa que fundaba con la finalidad de mejor concretar su servicio al Reino.

Hoy, sin embargo, tengo la impresión de que muchas veces tanto jesuitas como laicos caemos en el error de emprender caminos sin tener claras las metas que ellos ayudan a fortalecer. Así se van organizando diversas actividades puntuales: programas variados de ejercicios espirituales para laicos, formación de redes ignacianas con diversos sectores apostólicos, participación de laicos en asambleas provinciales, invitación de laicos para cargos directivos... Caminos muy buenos en sí, pero que no siempre confluyen para metas específicas bien definidas, y por eso acaban por representar una multiplicación de esfuerzos no siempre eficaz y un desgaste de recursos humanos y materiales. Al mismo tiempo, por la falta de una visión integrada de esos eventos, o de la percepción de esa integración, algunos hasta comienzan a emprender esfuerzos aislados o individuales. Un ejemplo serían las obras "personales" o "personalistas" que seguramente existen en todas las Provincias, que siguen la línea de su "fundador" y que están sentenciadas a una vida tan corta cuanto la presencia de ese mismo fundador en la obra. Otro ejemplo serían las visiones meramente locales de las obras, sin abrirse a un contexto más amplio.

Todo eso ocasiona que muchas veces se deje de destinar jesuitas o de nombrar a laicos para determinadas obras porque ellos se han tornado imprescindibles para la continuidad de otras; que se piense más en las obras que en las personas estratégicas para llevar a cabo, más que sencillas tareas o misiones aisladas, proyectos integrados y conjuntos, animados y atravesados por prioridades apostólicas. Se piensa, en síntesis, más en términos de obras que de proyectos-claves o personas/competencias para concretar la misión. Es lógico que, en tal estructura, el laico sólo podrá participar como suplente o sustituto eventual frente a necesidades puntuales.

Al contrario de lo descrito, las políticas que vengamos a proponer deberían ser llevadas a cabo con una planificación integrada de proyectos. Un modelo que corresponda menos a la sociedad industrial, marcada por procesos de producción fragmentados, rígidos y estandarizados, y sea más coherente con la sociedad del conocimiento, marcada por la caída de fronteras entre territorios geográficos, el diálogo interdisciplinario, las organizaciones sin centros fijos, la fluidez, las redes dinámicas de realimentación de informaciones e innovaciones y los dispositivos tecnológicos que potencian la comunicación y el intercambio.

Tomemos como ejemplo la política comentada: formación de laicos y jesuitas para la colaboración en la misión. La primera etapa debería incluir la definición de un conjunto de competencias (o modos de ser y de proceder) que se pretende desarrollar. Hablemos de forma hipotética: pensemos en un perfil de laico equilibrado, espiritualmente maduro, bien formado del punto religioso-teológico, consciente de su vocación y misión, comprometido con esa vocación y misión en todas las dimensiones de su vida diaria, dispuesto a compartir con la Compañía una misma espiritualidad y un carisma apostólico. Digamos, también hipotéticamente, que ese perfil se podría lograr (en menor o mayor escala) a través de tres líneas de formación: espiritual-humana, teológico-religiosa y académico-profesional.

En cada una de esas líneas, habría una definición de etapas planificadas estratégicamente. En ellas se deberían comprender e integrar las acciones de las diversas obras destinadas a la formación laical.

Tomemos la línea de la formación espiritual/humana de un laico que sea, por ejemplo, educador ignaciano. Podríamos esbozar un programa en los siguientes términos generales: primero se llega a él a través de un ámbito más amplio, destinado a todos los laicos, y a eso se sigue una iniciación a la espiritualidad ignaciana - para lo que se necesita una atención al contexto y situación de cada persona (personalización). En ese ámbito se situaría un curso de un centro de formación laical, o una actividad parroquial, o un coloquio para educadores. Un segundo ámbito, más específico, destinado a los laicos que desean avanzar en su itinerario espiritual, sería el del conocimiento y profundización. Allí se ubicaría, por ejemplo, un programa de Ejercicios en etapas promovido por una de nuestras casas de Ejercicios, o un programa de profundización ofrecido por un centro de formación de educadores ignacianos.

El tercer ámbito sería el de un compromiso de colaboración más estrecha con la misión, manifestada en una adhesión a una Red Apostólica Ignaciana o, aún más hondamente, en un vínculo más estrecho con la Compañía de Jesús.

Tomemos el ejemplo de cómo se ubicarían tres actividades de una casa de Ejercicios de una provincia en ese esquema: los retiros de iniciación entrarían en el primer círculo, más amplio, mientras que retiros de 8 o 30 días estarían en un círculo más restricto y el próximo paso sería pensar en la formación de multiplicadores, como por ejemplo orientadores de retiros.

Evidentemente, un centro de formación docente puede hacer también promoción vocacional laical, como un centro de formación laical ofrece oportunidades de mayor conocimiento y profundización y, al mismo tiempo, algunos de sus miembros participan de la Red Apostólica Ignaciana. No se habla de servicios estancos ni exclusivos. Pero en este esquema de planificación integrada todo ocurre de forma articulada y harmónica, sin dispersión de fuerzas, sin repetición de actividades y, sobre todo, con perfecta comprensión del sentido de cada programa para los jesuitas y laicos de esa hipotética provincia.

Así, en el sector educativo (nuestro ejemplo parte de un laico que sería educador ignaciano), podríamos hablar de una formación compartida entre varias obras. Un ejemplo concreto situado a partir de las obras de mi provincia: el educador participa, invitado por su colegio, de encuentros promovidos por centros de formación de educadores, como el Centro Pedagógico Pedro Arrupe (CPPA) o por el Centro de Formación Cristiana (CFC). Participa en un centro de formación laical, como el Centro Loyola de Fe y Cultura, de cursos y de un coloquio para educadores. A medida que avanza en su itinerario, hace los Ejercicios de mes en una casa de Ejercicios, la Casa de Espiritualidad de Itaici, y además se asocia al sector educacional de la Red Apostólica Ignaciana (RAI).

No cabe a mí definir el perfil de un jesuita (ini siquiera hablando hipotéticamente!) pero en lo que se refiere a la colaboración con laicos en la misión, podríamos recordar lo que nos decía Carlotita Colberg en el foro virtual, retomando a su vez lo que se lee en el documento Principio y Horizonte sobre las comunidades jesuitas. Podríamos aplicar al propio perfil de un jesuita formado para la colaboración aquellas características de alguien "abierto y de identidad bien definida, acogedor y transparente, entregado y festivo, solidario y sencillo, profundamente orante y fraterno que contagie esta mística, convocando a muchos otros a la misión". Carlotita llegaba a elegir como única sugerencia a los Provinciales que "sigan trabajando para que todos sus jesuitas se vuelvan a enamorar de la espiritualidad ignaciana y de la Compañía de Jesús", porque "cada vez que los laicos encontramos un jesuita enamorado de su espiritualidad y de su Compañía, nos enamoramos nosotros también".

Los jesuitas ya tienen esquemas definidos de formación y no es momento de discutirlos (aunque valga recordar que muchos hablan hoy día de la necesidad de una revisión y adaptación). Sin entrar en ese tema, podríamos pensar al menos en qué proyectos de formación podrían integrarse con los de los laicos, de modo que esos itinerarios – que tienen una misión común – se crucen en determinados momentos.

Esos niveles podrían realizarse a través de varios medios: como nos decía el P. Ivern, la formación no es sólo compuesta de cursos, pero también de un acompañamiento personal basado en el diálogo y en el intercambio que enriquece a ambas partes. Podríamos añadir la importancia de que realizaran proyectos integrados, en los cuales laicos y jesuitas pudieran conocerse, aprender juntos y dividir tareas en función de objetivos comunes.

Un ejemplo de concretización de esa estrategia fue una de las sugerencias más reiteradas por los participantes de nuestro foro virtual: la oportunidad de que jesuitas y laicos compartan experiencias espirituales. Maria Clara Bingemer hablaba de "promover ocasiones en que laicos y jesuitas puedan rezar juntos, compartir sus mociones y ayudarse mutuamente en el discernimiento", que, como decía Felipe Arteaga, es actuar como socios, es "más que consultar a los laicos". Eso fue reafirmado por Salvador Verón y Juan Jose Mosca. Para ilustrar el tema, algunos contaban incluso algunas experiencias exitosas ya realizadas en ese sentido: por

ejemplo la de Venezuela, que trajo Susana, no sólo de oración como de planificación a partir del discernimiento apostólico en conjunto, o la de El Salvador, que contaba Marielos Hernandez, cuando por primera vez el año pasado se juntaron 9 jesuitas, 5 laicas y 2 laicos para hacer Ejercicios Espirituales, y cómo eso ayudó para "caminar hacia adelante en la construcción del nuevo cuerpo apostólico".

La planificación de proyectos integrados permitiría la superación de algunos obstáculos que hoy todavía existen para potenciar la colaboración entre jesuitas y laicos: entre otras cosas, nos llevaría a pensar menos localmente y más globalmente, pasando de lo "provinciano" a lo provincial y a lo interprovincial; exigiría una mayor comunicación entre personas y obras; estimularía la movilidad apostólica, tan característica de la Compañía; nos llevaría a usar mejor los recursos materiales y humanos; y nos forzaría a un seguimiento, un follow up que muchas veces hecho de menos cuando constato que muchos de nuestros documentos no van más allá del papel. Permitiría, al mismo tiempo, que jesuitas y laicos no sólo comprendan más claramente donde se encuentran y a qué proyectos sirven, como también de qué modo se integran con otros, cómo pueden articularse con ellos y, sobre todo, como pueden tejer juntos una misma red de colaboración en la misión.

Adiciones

Quisiera concluir añadiendo dos puntos que no han aparecido en el foro: en primer lugar, la importancia de la formación de liderazgos para esa colaboración en la misión. Si por un lado, no es suficiente una serie de decretos de Congregaciones Generales para cambiar una cultura, por otro, es fundamental que las metas propuestas sean reiteradas y asumidas por líderes comprometidos con el cambio: gente dispuesta a dirigir y realizar un esfuerzo permanente y a largo plazo; consciente de la necesidad de abandonar formas de servir al apostolado o quizás incluso estructuras que en su momento fueron buenas, pero que ya no satisfacen las necesidades actuales de la Compañía para responder a los desafíos del contexto. Líderes que reconozcan la necesidad de invertir en capacitación permanente para lograr la configuración de esa nueva cultura.

Además tendríamos que tomar más en cuenta la necesidad de un estilo que articule lo característico de nuestra mística con algunos elementos del ámbito, sino empresarial, emprendedor. Parto del principio de que la capacidad de cambio de una organización está directamente relacionada con su capacidad de aprendizaje. Así, al mismo tiempo en que se organizan procesos de formación, deberíamos preguntarnos, con apoyo en los teóricos contemporáneos de gestión del conocimiento, si ya podemos aprender algo nuevo o si al mismo tiempo, deberíamos buscar superar en nuestra organización elementos que obstruyen el proceso de aprendizaje – y, por consecuencia, el pretendido cambio de cultura.

No es momento de hacer un análisis exhaustivo sobre ese punto, pero podría ilustrarlo con algunas ideas. Por ejemplo, Morgan (1996) enumera tres obstrucciones para el proceso de aprendizaje en una organización: (1) el enfoque burocrático de administración, que limita actitudes y comportamientos a partir de papeles creados anticipadamente; (2) la estructura de responsabilidad burocrática, que lleva a esconder fallas y sencillamente cumplir tareas; y (3) la distancia entre el discurso de las personas y lo que ellas realmente hacen.

Argyris (1992) también apunta problemas de comportamiento que impiden el aprendizaje y el cambio: defensas contra lo nuevo, la inestabilidad y la incertidumbre. Según ese autor, las personas crean ese tipo de defensas porque no soportan la idea de sentirse sin control de la situación, factor a veces imprescindible

para que ocurran cambios. Argyris detecta que incluso los más altos líderes, en algunos casos, presentan la tendencia de limitar cualquier proceso, actividad o decisión que lleve a un cambio en las rutinas de vida o de trabajo.

Podríamos preguntarnos si estas cuestiones son suficientemente consideradas cuando pensamos propuestas que involucran cambio de mentalidades.

Del mismo modo podríamos también utilizar instrumentos más nuevos de gestión y eventualmente apropiarnos de los recursos – hablando hipotéticamente - del área del marketing. Seguramente tendríamos interesantes resultados para estudiar si realizáramos, por ejemplo, algo equivalente a una investigación de mercado - con finalidades, vale repetir, no empresariales, sino emprendedoras. Por ejemplo, en el campo de la promoción vocacional laical, una investigación podría ayudarnos a responder: ¿Qué espera una persona de la Iglesia hoy?; ¿qué espera un laico ignaciano de la Compañía?; ¿qué competencias deben ser potenciadas en laicos y jesuitas para servir mejor a la misión?; ¿qué lenguaje usamos en nuestra comunicación de la misión y qué debería cambiar para llegar más a la gente?

También del marketing podríamos adaptar métodos de potenciación de una imagen, por ejemplo la imagen de la Iglesia o de la Compañía, o del laico comprometido, en la sociedad. Cierta vez me sorprendí cuando, en un focus group con estudiantes de un colegio jesuita, les pedimos que contestaran: ¿Si la Iglesia fuese una mujer, cuántos años tendría? “Noventa”, respondió prontamente la mayoría. ¿Por qué los jóvenes ven así a la Iglesia? ¿Pueden asumir sus valores si no se identifican con ella?

Saber cómo ven los laicos jóvenes a la Compañía puede ser de gran ayuda para descubrir qué imagen estamos proyectando al mundo y cuáles son nuestras perspectivas de futuro. Evidentemente no se trata de vendernos, ni de proyectar lo que no somos; al contrario, se trata de reforzar nuestra identidad con los medios, recursos y lenguajes de hoy. Se trata de presentarnos de manera fiel y creativa.

En gran parte se puede afirmar que el actual presidente del Brasil, Lula, ganó las elecciones después de tres tentativas anteriores gracias a un gran esfuerzo de cambio de imagen que le proyectó su asesor Duda Mendonça. Este publicitario no inventó un otro Lula. Al contrario, supo presentar en lenguaje de hoy, en el lenguaje que el pueblo comprende y respeta, a ese fascinante personaje que es nuestro presidente.

A veces me pregunto si la Compañía no necesitaría de un “Duda Mendonça”, o si no tendríamos que descubrir juntos cómo presentar mejor la riqueza de esa identidad. Porque no es suficiente que nosotros, jesuitas y laicos comprometidos sepamos lo que somos; tan importante cuanto eso es saber comunicar la identidad y la misión ad extra. Si esa imagen no es respetada, no podremos promover con la fuerza necesaria los valores que queremos promover hoy – en síntesis, no llevaremos a cabo adecuadamente nuestra misión.

Al traer esas ideas un poco ajenas a nuestras discusiones habituales, quiero sólo hacer notar que aunque sea importante, no deberíamos aportar únicamente políticas y estrategias que traigan lo conocido, lo esperado: más Ejercicios, más cursos. Como decía Jabier Gorostiaga (1996), “no se puede invertir recursos únicamente para hacer más de lo mismo”. En este Seminario, pensemos creativamente, osemos también algo nuevo, profético. Todo cambio genera una desestabilización inicial: es uno de los principios del constructivismo, y sabemos que así es como se aprende.

Referencias bibliográficas

ARGYRIS, C. Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CARROLL, Lewis. Alicia en el País de las Maravillas. Madrid: Alianza Editorial, 1994.

DIÓCESIS DE SAN JUAN DE LOS LAGOS. Plan Diocesano de Pastoral, 1996.
<http://www.redial.com.mx/obispado/plan/7.htm>, en 25/9/2003.

FREIRE, Paulo. Educação e Mudança. Prefácio de Moacir Gadotti e tradução de Lilian Lopes Martin. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1979.

GOROSTIAGA, Xabier. "La nueva pobreza y desigualdad frente a la nueva educación para el desarrollo educativo y sostenible". Magistralis, jan/jul: 24-35, 1996.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

[1] - Texto para el Seminario Latinoamericano Colaboración entre Jesuitas y Laicos en la Misión, CPAL, Rio de Janeiro, 6 – 9 de octubre de 2003.

[2] El diccionario de la Real Academia Española define política como "arte o traza con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado; orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado". La estrategia tiene su definición en el ámbito bélico: es "el arte de dirigir las operaciones militares", o la "traza para dirigir un asunto".

[3] A primera vista la formación podría parecer una estrategia. Llevando en cuenta las definiciones que adoptamos, sin embargo, y pensando en la colaboración como una especie de metaobjetivo para la consecución de la misión, la formación pasa a ser, más que un simple medio, una política, un criterio de acción que expresa las actitudes básicas, los valores a impulsar y las líneas de actividad a seguir.