



Redes proféticas para una Misión Universal

*2ª Conferencia sobre Trabajo en Red Internacional
en la Compañía de Jesús
Georgetown University 15-17 de febrero de 2018*



un proyecto de la red Jesuita

En 2008, la Congregación General 35^a identificó los retos que la globalización supone para la misión de la Compañía de Jesús y, al mismo tiempo, señaló las potencialidades que radican en su ser y actuar como cuerpo apostólico universal. La colaboración internacional e interprovincial se ha ido fortaleciendo progresivamente para un mejor trabajo apostólico y el trabajo en red se ha ido instaurando como una de las mejores formas de hacerlo. “Recomendamos al gobierno de la Compañía en todos sus niveles que explore los medios para desarrollar una red más efectiva entre obras apostólicas relacionadas con la Compañía.”¹ En 2016, la Congregación General 36 continuó esta reflexión subrayando aún más la importancia del trabajo en red como una de las perspectivas clave en nuestra forma contemporánea de proceder, animando a los diferentes órganos de gobierno de la Compañía de Jesús a “facilitar, fomentar, acompañar y evaluar activamente las redes internacionales e intersectoriales”.² Tal como lo planteó la CG 36, existe una clara necesidad de investigación, sistematización y formulación de los desafíos y potencialidades de la red internacional de instituciones jesuíticas para facilitar y maximizar su impacto como organismo transnacional con una clara misión universal.

Cinco años después de la primera conferencia sobre el trabajo en red jesuita, celebrada en 2012 en Boston College, decidimos organizar una segunda conferencia del 15 al 17 de febrero de 2018 con Georgetown University, con el fin de continuar la conversación y catalizar las conexiones de profesionales, investigadores y cargos de la gobernanza de la Compañía de Jesús. El documento que tienes en tus manos es el resultado de esa conferencia.³

1 CG 35, Decreto 3, n°28

2 CG 36, Decreto 2, n° 9

3 La conferencia tuvo lugar en la McDonough School of Business – Georgetown University y fue organizada por la iniciativa Jesuit Networking junto con la oficina del Presidente y McDonough School of Business de Georgetown. En el Anexo I, podrán ver la lista de participantes. Para más información, visite la página <http://jesuit.network>.

1 | INTRODUCCIÓN

2 | LA ERA DE LAS REDES

3 | REDES PROFÉTICAS

- 3.1 ESTRUCTURAS PARA LA MISIÓN
- 3.2 IDENTIDAD Y MISIÓN, CLAVE PARA EL SENTIDO DE PERTENENCIA
- 3.3 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN
- 3.4 CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y APERTURA
- 3.5 PARTICIPACIÓN Y DISCERNIMIENTO
- 3.6 NUEVO NIVEL DE AGENCIA
- 3.7 GOBERNANZA Y LIDERAZGO
- 3.8 NO ES FÁCIL

4 | CONCLUSIONES

ANEXO I | LISTA DE PARTICIPANTES

1 | INTRODUCCIÓN

Estos días hemos experimentado, una vez más, el consuelo de ser una comunidad: un grupo de personas diversas tratando de responder juntas a la llamada de Dios. Sentimos la alegría del encuentro de personas diferentes que comparten la misma identidad y espiritualidad y que buscan juntos caminos nuevos y creativos para llevar a cabo la misión que Dios nos ha encomendado. Juntos, agradecemos el dinamismo que está surgiendo en tantos lugares para responder a la invitación de las últimas Congregaciones Generales de explorar el trabajo en red como una nueva forma de proceder.

Al mismo tiempo, sentimos dificultades internas: a veces somos demasiado egocéntricos en nuestros propios proyectos personales o institucionales; de vez en cuando experimentamos resistencia a abrazar lo desconocido y promover el cambio; no siempre tenemos la indiferencia necesaria para abordar el cambio con un espíritu de apertura; muchas veces no percibimos la diversidad como una oportunidad y una forma de riqueza. Y a veces experimentamos incertidumbre y miedo hacia las novedades que están surgiendo, especialmente porque todavía no tenemos todas las respuestas sobre la mejor manera de abordar estos cambios.

Por encima de todas estas consolaciones y desolaciones, experimentamos de nuevo una fuerte llamada de Dios a explorar con creatividad, y con la audacia de intentar lo imposible, mejores caminos para desarrollar la misión universal. Todavía estamos en el proceso de aprender y comprender lo que significa trabajar de manera eficaz a través de redes y cómo vamos a poner en práctica esta comprensión. Nos vemos como peregrinos en camino hacia una nueva forma de proceder que todavía estamos experimentando y definiendo.

El proceso de preparación, diálogo y construcción conjunta de esta segunda conferencia sobre el Trabajo en Red Internacional Jesuita ha sido una hermosa experiencia de networking. El grupo de asistentes, la mayoría de ellos conectados desde hace años a través de la iniciativa Jesuitnetworking.org, se está convirtiendo en una red de redes que estudia y estimula la reflexión sobre el networking de los jesuitas, convencidos de que las redes están llamadas a ser un medio poderoso para llevar a cabo nuestra misión en un contexto incierto y complejo, y a ser una de las claves para trabajar juntos en un cuerpo diverso y plural que busca discernir y ser un instrumento de la misma misión.

En este proceso de clarificación e introspección comunitaria, esta conferencia ha reflexionado sobre tres temas concretos que son centrales para las redes: estrategia, cultura y gobernanza. En torno a estos temas, hemos discutido ideas que pueden ayudarnos a definir las características de las redes jesuitas. También identificamos nuevas preguntas y cuestiones que exigen una mayor reflexión e investigación. Finalmente, presentamos un conjunto de recomendaciones y propuestas que pueden contribuir a promover, nutrir y estimular las redes jesuitas.

Las redes están llamadas a ser un medio poderoso para llevar a cabo nuestra misión en un contexto incierto y complejo, y ser una de las claves para trabajar juntos en un cuerpo diverso y plural que busca discernir y ser un instrumento de la misma misión.

2 | LA ERA DE LAS REDES

En este tiempo vivimos en medio de transformaciones increíbles que afectan a todas las dimensiones de nuestra vida personal y a las formas básicas de proceder de las organizaciones. Estamos siendo parte del nacimiento de una nueva era, una transformación radical de nuestro contexto social, cultural y económico. Todos estos cambios están trayendo incertidumbre y volatilidad a nuestra, aparentemente sólida mentalidad, pero al mismo tiempo están abriendo nuevos escenarios y oportunidades para aquellas personas o instituciones que son capaces de abordar una profunda transformación interna.

Uno de los cambios más relevantes de nuestro tiempo es la irrupción de redes en los diferentes ámbitos de la vida social. Los cambios tecnológicos (en particular la revolución digital), la creciente globalización (que va más allá de las fronteras del comercio y las finanzas y afecta a todas las dimensiones de las relaciones) y las profundas transformaciones culturales (individualismo, debilidad de los vínculos y liquidez que aporta la posmodernidad) han hecho posible y alimentado la expansión de las redes. Éstas están moldeando nuestras relaciones personales, la forma en que están organizadas las instituciones y la lógica detrás del progreso tecnológico hasta el punto de que algunos autores dicen que vivimos en una sociedad en red.

La Compañía de Jesús fue una de las primeras instituciones que funcionó como una unidad global.

Muchas organizaciones, en particular las que operan en un entorno global, están experimentando una radical transformación interna para adaptarse y aprovechar estos nuevos contextos. Al mismo tiempo, nuevas organizaciones, establecidas recientemente, moldeadas por el nuevo entorno cultural y tecnológico e inspiradas por las redes, están aprovechando al máximo las oportunidades emergentes y liderando el futuro. En pocos años, muchas organizaciones que tuvieron gran éxito en el entorno tradicional están siendo cada vez más irrelevantes en la sociedad de las redes, mientras que nuevas iniciativas que operan con la cultura, la estrategia y la estructura de las redes están tomando rápidamente sus posiciones.



La Compañía de Jesús fue una de las primeras instituciones que funcionó como una unidad global. De hecho, desde el principio, San Ignacio incluyó en su manera de proceder muchas características que nos recuerdan a las redes recientes: centralidad de la misión que se consideraba universal; núdulos sólidos (jesuitas bien formados y devotos) conectados por lazos fuertes pero flexibles (espiritualidad, identidad); movilidad y disponibilidad; discernimiento personal y comunitario combinado con autoridad; Los primeros jesuitas pronto entendieron la nueva globalización que estaba comenzando y la Compañía de Jesús fue concebida con éxito para el nuevo contexto.

Hoy estamos también en el comienzo de una nueva era y la Compañía de Jesús posee las condiciones necesarias para actuar en este nuevo ecosistema global. Es un organismo internacional especialmente bien dotado para actuar en este nuevo contexto global y, a su vez, es consciente de la necesidad de adaptarse al nuevo entorno. Por ello en las últimas décadas se han producido numerosos cambios internos. En este proceso, las redes están emergiendo como uno de los elementos clave de la forma renovada de proceder de los jesuitas para navegar en el mundo entrante. La última Congregación General lo confirmó cuando dijo que “El discernimiento, la colaboración y el networking ofrecen tres importantes perspectivas en nuestro actual modo de proceder.” Dado que la Compañía de Jesús es un “cuerpo internacional y multicultural” en un complejo “mundo fragmentado y dividido”, la atención a estas perspectivas ayuda a perfilar el gobierno, haciéndolo más flexible y apostólicamente más efectivo.”⁴

Para la Compañía de Jesús, el trabajo en red se entiende de una forma particular, tal y como se explicó en el documento final de la 1ª Conferencia sobre el Trabajo en Red Jesuita. “El Trabajo en red Jesuita se podría definir como una forma apostólica de proceder que permite una mejor colaboración a nivel global y regional al servicio de la misión universal, elevando las estructuras apostólicas a un nivel de agencia con impacto global (o regional), conectando a personas e instituciones de tal forma que actúen como un organismo global e interdisciplinar, en colaboración con otros.”⁵



4 CG36, Decreto 2, n°3

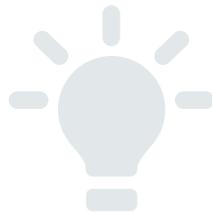
5 Trabajo en Red Internacional en la Compañía de Jesús. Retos desde la Misión Universal. Jornadas en Boston College. Abril de 2012. Accesible en <https://jesuit.network/es/documentos/>

3 | REDES PROFÉTICAS

La pregunta básica detrás de la conferencia fue: ¿qué es lo que las redes ofrecen a la Misión de la Compañía de Jesús? Terminamos convencidos de que las redes amplían las posibilidades de nuestro cuerpo apostólico al permitirnos ver nuevas configuraciones organizacionales que incluso descubren nuevos ámbitos de nuestra misión. Es en este sentido que entendemos las redes jesuitas como “redes proféticas”. El don de los profetas era ver claramente tanto la naturaleza de su mundo presente como la dirección en la que tenían que moverse para lograr uno mejor. Es esta dimensión profética de las redes jesuíticas que, partiendo de lo que somos hoy, nos permiten tener una idea de lo que podríamos llegar a ser mañana.

ESTRUCTURAS PARA LA MISIÓN

Las Redes Jesuitas son creadas a partir de un análisis de realidad respondiendo a aquellas llamadas apostólicas que nos piden una respuesta creativa. La Compañía de Jesús es un cuerpo orientado a la misión y es ésta, y no las estructuras, las que deben guiar nuestra narrativa. Cualquier consideración estructural debe ser analizada desde su contribución a los objetivos y contenidos de nuestra misión común. Cuando hablamos de redes, es nuestra misión, y no las estructuras, lo que debe centrar nuestro debate, pues las redes son una respuesta estructural a una misión renovada que necesita desarrollar estructuras, procesos y estrategias. Creemos que existe una tensión creativa entre el nivel provincial y las nuevas redes que van más allá de nuestra estructuras y formas de trabajo habitual, que nos abre a nuevas dinámicas apostólicas guiadas más por las causas y los desafíos que por estructuras geográficas o funcionales.



Las redes son una respuesta estructural a una misión renovada que necesita desarrollar estructuras, procesos y estrategias.

El trabajo en red debe entenderse desde la perspectiva de quien busca encontrar nuevas formas de desarrollar la misión de la Compañía. Desde 2011 hemos sido testigos de una reconfiguración de las provincias y conferencias que busca no sólo facilitar la vida apostólica, sino también lograr una universalidad más amplia que fomente la audacia y la creatividad en nuestras decisiones apostólicas. La proliferación de redes en las últimas décadas debe entenderse en este contexto más amplio de renovación de las estructuras al servicio de la misión.

IDENTIDAD Y MISIÓN, CLAVE PARA EL SENTIDO DE PERTENENCIA

Nuestros debates demostraron que para fomentar la colaboración y el desarrollo de redes necesitamos trabajar cada vez más en una atractiva narrativa global sobre nuestra misión común. Las redes son estructuras que exigen conexión y escucha, conversación y diálogo, y para ello es fundamental el sentido de pertenencia a algo mayor que uno mismo. En las redes se pueden encontrar unidades de misión tradicionalmente independientes con una horizontalidad en las relaciones que no está mediada por una dependencia funcional sino por un horizonte de sinergia apostólica. El networking se basa, por lo tanto, en el sentido de misión e identidad que va más allá de la institución o colectivo. El interés propio y el beneficio mutuo ayudan en la primera etapa del trabajo colaborativo, pero en muchos casos para ir más allá del propio horizonte institucional se requerirán narrativas que den sentido a la misión compartida.

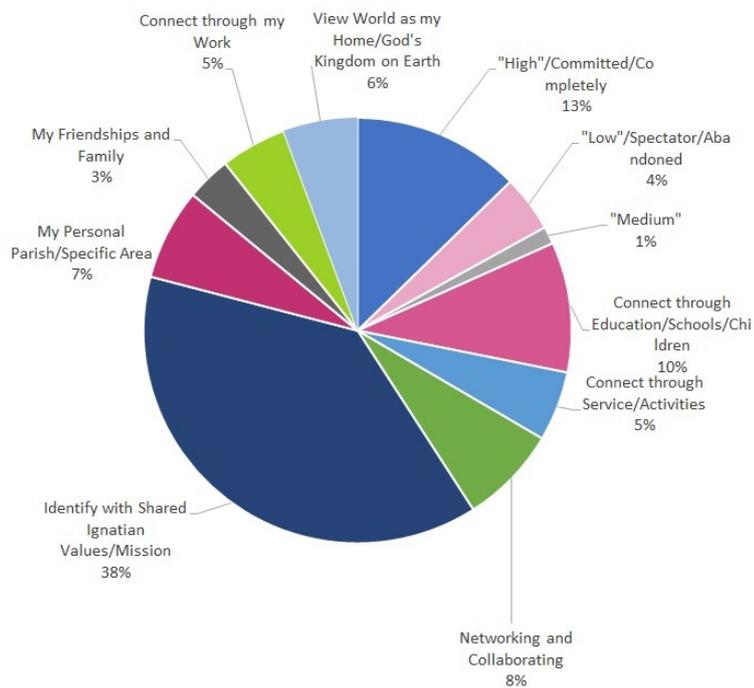


Figura 2. Describe tu sentimiento de pertenencia a "algo más grande que tu institución".

La identidad y la misión son especialmente importantes en un cuerpo apostólico que, en la última encuesta colaborativa, cuantifica su "sentimiento de pertenencia a algo más grande que va más allá de su institución" ⁶ con un 8,03 de 10. Los tres aspectos que más definen nuestro sentido de pertenencia al cuerpo apostólico son la identidad y los valores, la espiritualidad y el sentido compartido de la misión. Uno de los resultados más interesantes es que el sentimiento de misión compartida es el predictor más importante del sentido de pertenencia y conexión con el cuerpo.

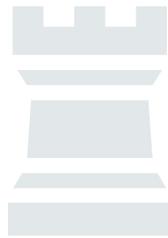
Este trabajo sobre la identidad corporativa es clave en nuestra propuesta de estrategia de red. No es nada nuevo, pero sí fundamental: La identidad y misión son ejes clave para el trabajo en red. Por último, no podemos ser ingenuos sobre el riesgo de homogeneización presente en la horizontalidad de las redes si esta nueva forma de trabajo no se complementa con una identidad bien arraigada en valores y principios igualmente coherentes.

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Es importante reconocer que no existe un modelo único de trabajo en red y que necesitamos que las redes jesuitas no sean fuerzas homogeneizadoras. Los análisis de redes que abordamos muestran que la estructura y la estrategia de cada red depende en gran medida de las causas, los objetivos, los recursos, los actores, los contextos y las culturas locales implicadas. Al hablar de trabajo en red es esencial reconocer la importancia de la diversidad interna, el necesario equilibrio entre el trabajo en red y la subsidiariedad, y el peligro de homogeneizar las estructuras si no se tienen en cuenta los desequilibrios internos de poder y recursos. Nuestra experiencia en la encuesta es que todavía no estamos conectados de manera equilibrada y que, por ejemplo, la capacidad de cobertura y conexión cuando hablamos de ser un organismo global es muy diversa según los países y los recursos disponibles.

⁶ En mayo de 2017, el proyecto Jesuit Networking lanzó una encuesta global para entender mejor la calidad y nivel de interacción dentro de la Red Jesuita. Durante 3 meses recibimos más de 2,700 respuestas de todo el mundo. Descargue los resultados del informe en <https://survey.jesuit.network>

En este sentido, el trabajo en red es una respuesta a un cuerpo apostólico cada vez más diverso y complejo, en el que la búsqueda de una misión cada vez más universal nos obliga a estar atentos a las diferencias culturales y a la importancia de la adaptación local. La realidad es que el trabajo en red permite desplegar nuevos tipos de estrategias atentas a la diversidad local y a su vez abiertas a los beneficios de la escala y la coordinación internacional. Ejemplos claros son las Campañas de Hospitalidad en el Sector Social ⁷ o los proyectos de Ciudadanía Global de Educate Magis ⁸, en la educación secundaria que, lejos de homogeneizar, ofrecen un marco de sentido para una proyección y empoderamiento progresivo de las propuestas locales.



El trabajo en red permite desplegar nuevos tipos de estrategias atentas a la diversidad local y, a su vez, abiertas a los beneficios de la escala y la coordinación internacional.

Las redes son estructuras que permiten reconocer la diversidad a la vez que fomentar la inclusión y un sentido de pertenencia e identidad compartida. En este sentido las redes pueden ser fundamentales como medio para fomentar la unión de los espíritus.

CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y APERTURA

La definición de red implica la participación de los nodos en un conjunto más amplio y requiere estructuras y canales para ello. No hablamos aquí de diálogo entre iguales, sino de la apertura necesaria para “salir de nuestro propio amor, querer e interés,” ⁹ para alcanzar el mayor bien que persigue la red. Las redes nos proporcionan nuevos escenarios de trabajo en los que los individuos y las instituciones forman parte de un “todo más grande” que, excepcionalmente, encarna la misión compartida y provoca una explosión de creatividad e innovación sin precedentes. Experiencias ¹⁰ como el proyecto IJEP, HEST y Educate Magis son ejemplos de propuestas innovadoras basadas en el trabajo en red que, a su vez, están cambiando el ecosistema de posibilidades entre nuestras organizaciones.

7 Actualmente existen tres campañas de hospitalidad de la Compañía de Jesús, lanzadas de manera orgánica y en un proceso progresivo de coordinación internacional: <http://historiasdehospitalidad.com> (Conferencia de América Latina y el Caribe), <https://ignatiansolidarity.net/campaignforhospitality/> (Conferencia de EEUU y Canadá), <https://www.hospitalidad.es/> (Provincia de España)

8 En 2014 el secretariado de educación secundaria y pre-secundaria lanzó Educate Magis como una plataforma de colaboración para conectar a educadores de nuestros colegios jesuitas e ignacianos en todo el mundo. <https://www.educatemagis.org/global-citizenship-classroom/>

9 Ejercicios Espirituales, 189

10 International Jesuit Ecology Project (<https://www.luc.edu/ijep/index.shtml>), Higher Education for Social Transformation (<https://www.hestprogramme.eu/>), Educate Magis (<https://www.educatemagis.org/>)

Las redes generan la capacidad de alinear los esfuerzos de diferentes instituciones hacia desafíos apostólicos comunes; permiten canalizar el conocimiento y la experiencia que ya existe en nuestra propia diversidad interna; favorecen la generación de nuevas ideas en colaboración; orientan nuestras energías hacia el bien mayor y generan aprendizajes a nivel corporativo. Como vemos en los ejemplos anteriores, las redes nos permiten vincular comunidades y grupos de instituciones en busca de nuevas iniciativas apostólicas que desafíen y cambien nuestra Compañía. Esta es la capacidad de las redes para abrirse a lo nuevo y a lo diferente. Las redes nos permiten trabajar con agentes externos, crear alianzas con otros organismos de los que podemos aprender sobre los cambios en nuestros

entornos y que pueden traducirse en cambios dentro de nosotros mismos. En un organismo tan institucionalizado como el nuestro, las redes ofrecen una mayor libertad de experimentación y son lugares de innovación y creatividad que nos permiten equilibrar nuestra tradición y sentido corporativo con un necesario espíritu emprendedor y adaptativo. Otros ejemplos son la participación del sector de la Educación Secundaria Jesuita en la Campaña Mundial por la Educación (CME) a través del trabajo de GIAN Education o la progresiva participación en cumbres y espacios de reflexión sobre Ecología a través de GIAN Ecology.¹¹

Las redes ofrecen una mayor libertad de experimentación y son lugares de innovación y creatividad que nos permiten equilibrar nuestra tradición con un necesario espíritu emprendedor y adaptativo.

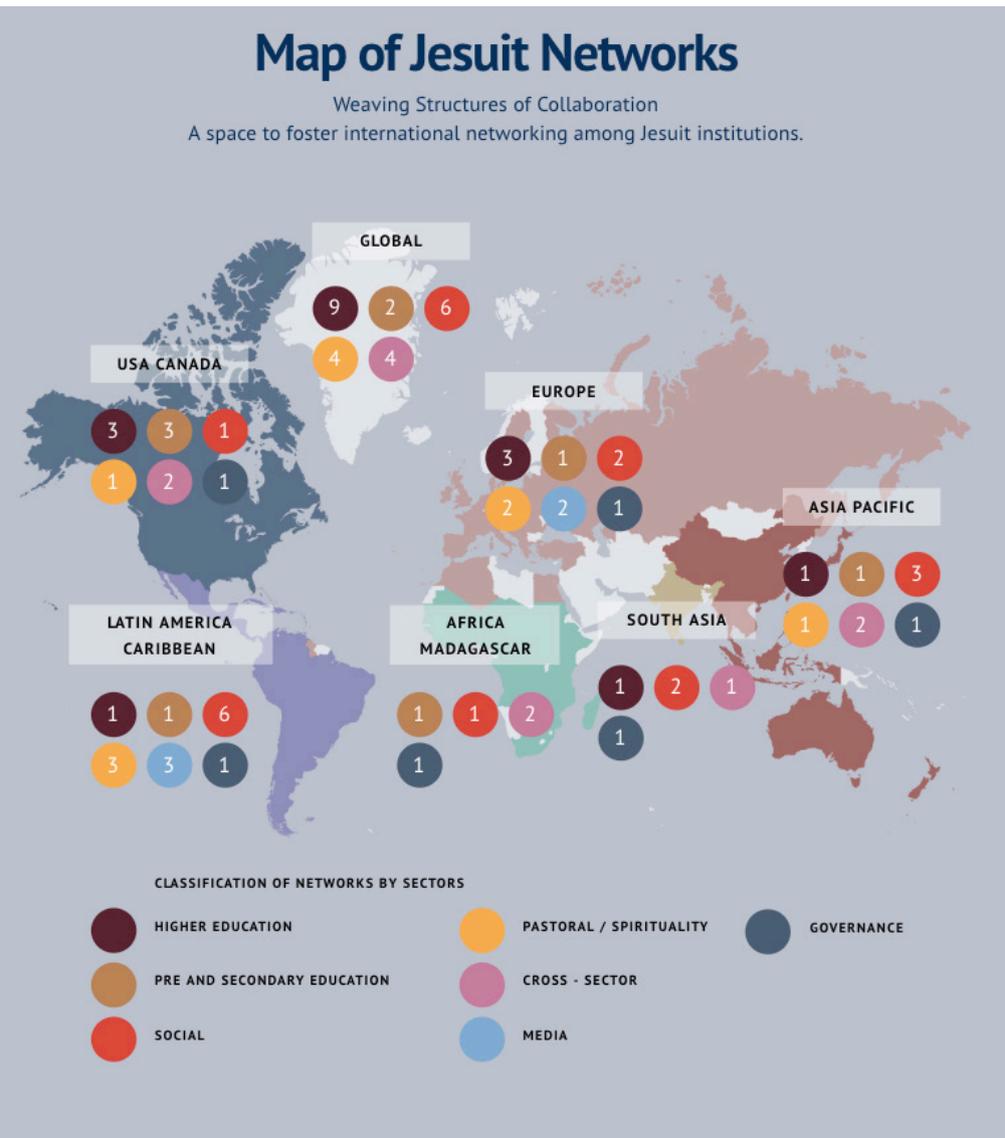
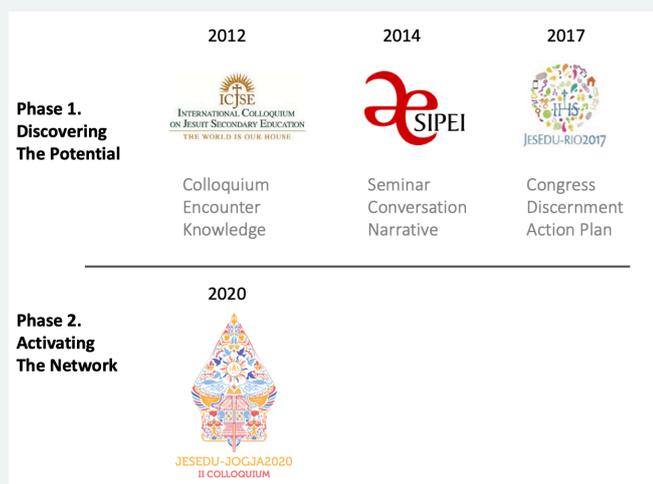


Figura 3. Mapa de las Redes Jesuitas por Conferencia y Sector Apostólico en Feb. 2018

11 El equipo de GIAN Education (<https://edujesuit.org/>) ha estado participando y promoviendo la Campaña Mundial por la Educación con Escuelas Jesuitas, Fe y Alegría y las redes jesuitas para refugiados. El equipo de GIAN Ecology (<http://www.ecojesuit.com/>) ha estado participando en las conferencias sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas (COP 21 y COP 23) y creando espacios para el diálogo desde la perspectiva ignaciana.

PARTICIPACIÓN Y DISCERNIMIENTO

El trabajo en red nos permite construir colectivamente una visión estratégica que surge del diálogo y la participación de sus diferentes grupos de interés. La transparencia, el diálogo abierto y la narración compartida contribuyen a la construcción del cuerpo y a un sentido de pertenencia que va más allá de la experiencia individual. De esta manera, las contribuciones específicas e individuales a la misión común se hacen posibles y necesarias.



La Secretaría de Educación Secundaria entendió muy bien este principio cuando presentó su estrategia de red global basada en ciclos de (a) reuniones de coloquios (Boston 2012), (b) seminarios (Barcelona 2014) y (c) congresos (Río 2017), promoviendo así los pasos de (a) encuentro y conocimiento, (b) diálogo y narración compartida, y (c) discernimiento de un marco de estrategia apropiado. Una reunión (Boston 2012) seguida de un diálogo (SIPEI, Barcelona, 2014) dio lugar a una narrativa compartida que dio lugar a un marco de estrategia (JESEDU, Río, 2017) apropiada para todos los delegados de educación del mundo.

Las redes facilitan una estructura de discernimiento común que nos permite estar atentos, escuchar y, al mismo tiempo aprender, impregnarnos y revelar dinámicas de participación y compromiso entre instituciones y personas en torno a nuestra misión compartida.

El correlato espiritual de esta idea es que las redes son la forma en que la Compañía puede asegurarse que el discernimiento en torno a la misión tenga en cuenta las mociones e intuiciones que provienen de todos los niveles del cuerpo apostólico. Una amplia participación en un diálogo transparente sobre la misión generará la confianza necesaria para la colaboración en una misión cada vez más propia de todos los niveles del cuerpo apostólico. Sólo así tendremos espacio para que surja la novedad y para que nuestra respuesta se eleve a la complejidad de las realidades presentes. No nos confundamos: nos referimos a una escucha y participación que generen la información y el empoderamiento necesarios para un discernimiento previo a la toma de decisiones, en total armonía con la obediencia ignaciana.

Por lo tanto, podemos afirmar que las redes pueden ser entendidas cada vez más como una estructura facilitadora de discernimiento común que nos permite estar atentos, escuchar y, al mismo tiempo, aprender, permear y facilitar la dinámica de participación y compromiso entre instituciones y personas en torno a su misión compartida. De hecho, los esfuerzos interinstitucionales también deben entenderse como esfuerzos interpersonales, ya que la colaboración entre instituciones y dentro de ellas es, en última instancia, un proceso en el que las personas se comprometen unas con otras para participar de forma cooperativa en la misión de la Compañía. Además, las redes jesuitas que han tenido el mayor impacto son las que han fomentado los niveles más altos de compromiso persona a persona.

NUEVO NIVEL DE AGENCIA

La gran novedad que las redes aportan a nuestra misión es la capacidad de elevar el nivel de acción más allá del alcance de las instituciones cuando actúan por separado. Nos quedamos cortos si pensamos en las redes sólo como proveedores de servicios o como facilitadores de proyectos comunes. No podemos olvidar la verdadera joya de las redes: la acción colectiva.

Las redes construyen nuevas posibilidades para la misión a partir de la configuración institucional actual de la Compañía de Jesús. Por lo tanto, pueden tener una dimensión profética interesante en este momento, ya que nos permiten revitalizar lo que existe hacia lo que nuestro cuerpo apostólico puede llegar a ser si dejamos que la dinámica misional nos transforme. Las redes nos están cambiando, desafiándonos, cuestionándonos y sugiriendo nuevas posibilidades que no están al alcance de nuestras estructuras actuales aisladas. Lo llamamos un nuevo nivel de agencia porque los miembros coordinan sus esfuerzos y actúan juntos como un único agente de mayor capacidad y alcance. Es en este sentido que las redes abren nuevos niveles de misión, proponiendo, canalizando y coordinando un nivel de sinergia que está más allá del alcance e influencia de instituciones separadas. Estas nuevas estructuras favorecen que “las instituciones y los individuos jesuitas se entiendan a sí mismos como partícipes de una misión mayor que trasciende las fronteras de su escuela o país, y deseen ofrecer su talento, su tiempo y su riqueza, como parte de esta misión más amplia”.¹²

Las redes abren nuevos niveles de misión, proponiendo, canalizando y coordinando un nivel de agencia que está más allá del alcance e influencia de las instituciones por separado.



Pensemos en la red Justice in Mining¹³, donde el trabajo de nuestras ONG, universidades y centros sociales está alineado con la incidencia en la legislación de las corporaciones extractivas europeas en África, logrando así - junto con otras organizaciones de la sociedad civil- un impacto estructural en el conflicto de la RDC que antes era impensable a nivel institucional. O es el caso de JC-HEM¹⁴ donde la conjunción de las capacidades de aprendizaje a distancia de las universidades jesuitas y la presencia del Servicio Jesuita a Refugiados en los campos de refugiados de todo el mundo dio lugar a un nuevo modelo de trabajo, una nueva área de misión antes inalcanzable, que hoy en día ha sido institucionalizada en la iniciativa Jesuit Worldwide Learning. Estas nuevas configuraciones nos permiten abrir nuevos espacios de misión debido a una nueva escala, mayor impacto y nuevas hibridaciones intersectoriales. Estos espacios recién descubiertos nos permiten responder a los nuevos desafíos misioneros de nuestro tiempo. En muchos casos el límite está en nuestra capacidad innovación y creatividad para descubrir estos espacios y nuestra capacidad real de gestionar el cambio necesario que permita surgir estas nuevas configuraciones.

12 Lowney, Chris “On Jesuit Networking” documento para la 1ª Conferencia Internacional sobre el Trabajo en Red de la Compañía de Jesús en Boston College, Abril 2012. Disponible en <https://jesuit.network/documents/>

13 La Red Justice in Mining es la GIAN enfocada en la Gobernanza y Gestión de Recursos Naturales y Minerales (<https://justiceinmining.com/>)

14 Jesuit Common Higher Education at the Margins fue el programa original de la iniciativa Jesuit Commons que ahora es conocida como Jesuit Worldwide Learning (<https://www.jwl.org/>)

Los temas principales para los esfuerzos de colaboración son Paz y Reconciliación (8.93), Educación (8.92), Derechos Humanos (8.9), Migrantes y Refugiados (8.88), Solidaridad (8.8) y Juventud (8.71). Claramente los objetivos sociales y educativos son los que traen más tracción para la colaboración en el cuerpo apostólico jesuita.



Figura 4. Los temas principales para los esfuerzos de colaboración en el cuerpo apostólico jesuita.

Estas nuevas iniciativas no tienen sentido en sí mismas sino como catalizadores de la colaboración entre las instituciones existentes. Por ello es muy interesante entenderlas como una forma innovadora de aprovechar nuestros recursos actuales y alinear nuestros trabajos en torno a una misión renovada. Así, debemos tener en cuenta estas instituciones a la hora de discernir posibles configuraciones sostenibles en el futuro. De la misma manera que las redes abren posibilidades para nuestro discernimiento como cuerpo, con este nuevo nivel de agencia las redes nos ofrecen ahora también un nuevo criterio – el actuar en sinergia- como elemento a tener en cuenta en el discernimiento de posibles preferencias apostólicas.

Las redes nos ofrecen un nuevo criterio -actuando en sinergia- como elemento a tener en cuenta en el discernimiento de posibles preferencias apostólicas.

LIDERAZGO Y GOBIERNO

Finalmente, el gran desafío es cómo acompañar y alinear estas nuevas estructuras con la misión de la Compañía. Las preguntas a las que nos enfrentamos son: ¿Qué tipo de liderazgo real y específico debe ejercerse sobre estos nuevos modelos de estructuras horizontales? ¿Quién debería hacerlo? ¿Y a qué nivel de gobernanza jesuita? Hay muchos puntos de conexión con el gobierno de la Compañía de Jesús a nivel mundial que todavía necesitan ser aclarados, pero estamos empezando a comprender la necesidad de un vínculo formal a través del cual se asigne la misión y un nuevo tipo de liderazgo entendido como persuasión, animación y promoción de redes.

Parece que las estructuras supra-provinciales de gobierno (conferencias de provinciales, secretariados, gobierno central) son los lugares donde la misión universal debe ser implementada a través de las realidades locales. Son estas estructuras, por tanto, quienes deben asegurar un ecosistema para nutrir, fomentar y estimular el trabajo en red en sus respectivos ámbitos. Por ello, necesitamos persuasión y empuje para actuar a este nivel, conectando los recursos con las prioridades y combinando la participación con la fuerza de una misión común formulada y actualizada desde una autoridad central: sólo en este nivel se pueden conectar los recursos con las prioridades. La autoridad del Padre General es el vínculo con la misión universal, y la subsidiariedad es un concepto clave para desplegar esta misión a través de un cuerpo apostólico jerárquico.

La pregunta es cómo esta nueva estructura de enfoques interconectados y ascendentes puede alinearse y dinamizarse hacia una misión corporativa coordinada, mientras que los niveles tradicionales de coordinación provincial y de conferencias siguen siendo operativos en toda la Compañía.

Es importante clarificar que este enfoque no disuena con la subsidiariedad global como principio organizador del trabajo en red de los jesuitas, ya que este tipo liderazgo no significa centralización, sino que apunta a la centralidad de la misión. La cuestión es cómo esta nueva estructura de enfoques interconectados y ascendentes puede alinearse y dinamizarse hacia una misión corporativa coordinada, mientras que los niveles tradicionales de coordinación provincial y de conferencias siguen siendo operativos en toda la Compañía.

La forma de coordinar la misión del cuerpo se ha hecho tradicionalmente a nivel provincial. En concreto a través de la coordinación de las instituciones dentro de los sectores apostólicos locales bajo el liderazgo de un delegado que se coordina con el provincial y con los demás sectores. La misma estructura se ha desarrollado a nivel de conferencia, creando una fuerte coordinación entre las obras del mismo sector apostólico, tanto a nivel provincial como de conferencia. Al mismo tiempo, durante los últimos 40 años, han surgido nuevas estructuras de colaboración y de trabajo en red tanto a nivel provincial, de conferencia y mundial, que de alguna manera rompen esta forma tradicional de coordinación. Esta nueva “redarquía jesuita” complementa la jerarquía al proporcionar nueva flexibilidad, horizontalidad y transversalidad para respuestas apostólicas complejas.

Hay una nueva “redarquía jesuita” que complementa la jerarquía al proporcionar nueva flexibilidad, horizontalidad y transversalidad para respuestas apostólicas complejas.



Figure 5. La mayoría de nuestras estructuras de colaboración y red han sido creadas en los últimos 40 años.

La mayoría de las redes tienen lugar a nivel de conferencia, pero en los últimos años las iniciativas de alcance mundial han ido creciendo en número. Lo interesante es que, dada la configuración de la Curia General, incluso redes globales como Fe y Alegría, la Red Xavier, o las GIAN, están siendo vinculadas al gobierno jesuita a través de una conferencia específica. La Compañía está experimentando con sus estructuras vinculando las redes mundiales con las estructuras regionales de gobierno, llevando a estos actores regionales a estar cada vez más preparados para el liderazgo apostólico y más globales en su visión estratégica. Las excepciones son el JRS - directamente vinculado al propio Padre General - o las Redes de Secretariados de Roma (IAJU y Educate Magis).

Es necesario promover un nuevo tipo de liderazgo que reconozca los beneficios de una relación sinérgica entre las estructuras de gobierno de los jesuitas y las redes jesuitas. Este modelo de liderazgo no se centra tanto en un ejercicio de autoridad sobre redes funcionalmente dependientes sino que entiende la facilitación, animación y promoción de redes como un elemento central del gobierno de la Compañía.

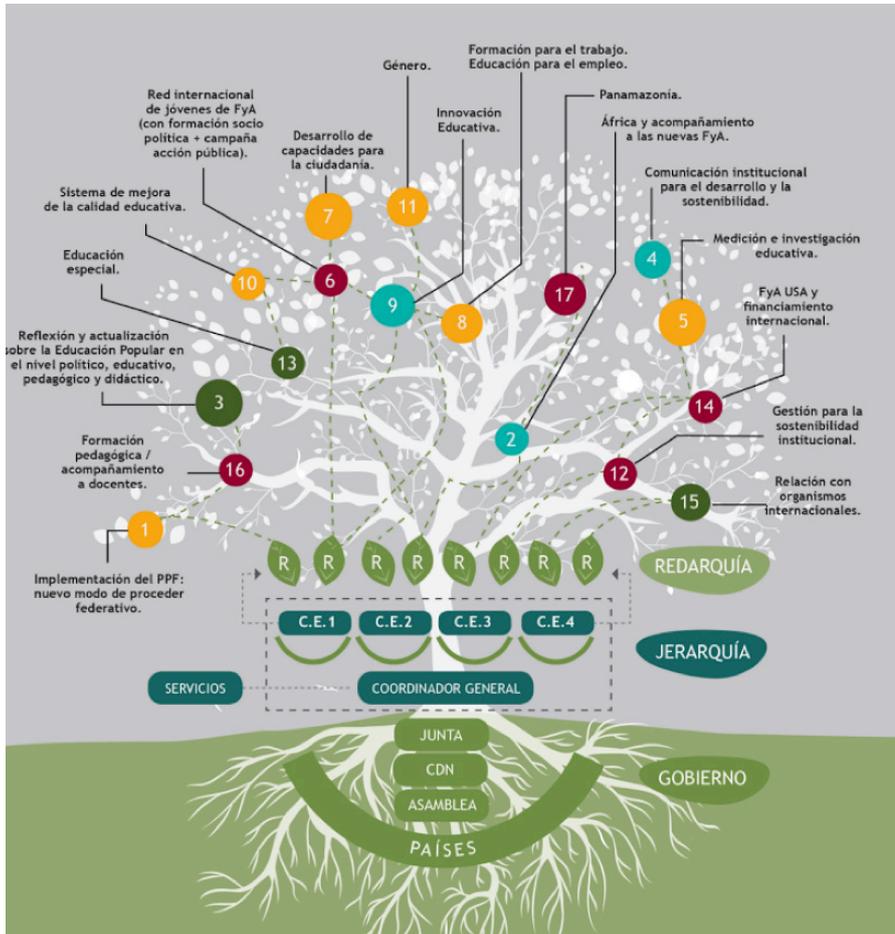


Figura 6: El nuevo plan estratégico de la Federación Internacional de Fe y Alegría se basa en la idea de redarquía y se implementa enteramente sobre redes federativas.

Un buen ejemplo es la conferencia CPAL que ha entendido bien este dinamismo, organizando su estructura en redes y no en sectores apostólicos. Asimismo, el nuevo Plan de Prioridades Federativas de Fe y Alegría se basa en la idea de las redes federativas. Incluso la estrategia de los Secretariados de Roma está cada vez más orientada hacia la revitalización de la red global en sus propios sectores apostólicos.

Si asumimos que la Compañía de Jesús tiene ahora un cuerpo apostólico de doble naturaleza, tanto en red como jerárquico, esto debe tenerse en cuenta para las estrategias de despliegue de la misión universal. La jerarquía añade estabilidad, predictibilidad, eficiencia y escala, y la redarquía proporciona explorabilidad, adaptabilidad y capacidad de aprendizaje. Mientras que la jerarquía facilita la sincronización y coordinación de todo el cuerpo, la redarquía asegura la participación, la innovación y la flexibilidad. Es evidente que la dinámica de las redes requiere una inteligencia y un liderazgo específicos para estar al servicio de la misión, sobre todo si queremos que sea un proceso estratégico que se sume al actual dinamismo de discernimiento y reestructuración que estamos llevando a cabo en la Compañía.



La Compañía de Jesús tiene ahora un cuerpo apostólico de naturaleza dual, tanto en red como jerárquico. Esto debe tenerse en cuenta en las estrategias de despliegue de la misión universal.

NO ES FÁCIL

En este punto también es importante reconocer las dificultades que tiene la Compañía de Jesús para desplegar estas redes de manera eficiente. Más allá de los discursos oficiales, la principal barrera para superar la autosuficiencia y el individualismo en nuestra forma de proceder es un débil sentido de misión universal. Por otro lado, la falta de recursos nos deja muy centrados en lo urgente, que normalmente no va más allá de nuestras propias instituciones y provincias.

Muchos de los esfuerzos de colaboración internacional no funcionan porque nuestra propia cultura organizacional es jerárquica y está compuesta por silos de trabajo muy definidos que hacen muy difícil las relaciones horizontales. Finalmente, nuestras ideas establecidas de liderazgo y obediencia complican la adopción de cualquier nuevo enfoque basado en la implicación a la misión por influencia y persuasión. Ninguno de estos obstáculos es definitivo e innegable, pero todos ellos deben ser reconocidos para comprender la complejidad del cambio de la cultura organizacional al que nos dirigimos.

Nuestro obstáculo más importante para la colaboración, con diferencia, es la falta de cultura colaborativa, seguida por la falta de estructuras, recursos, comunicación y claridad en los objetivos comunes.

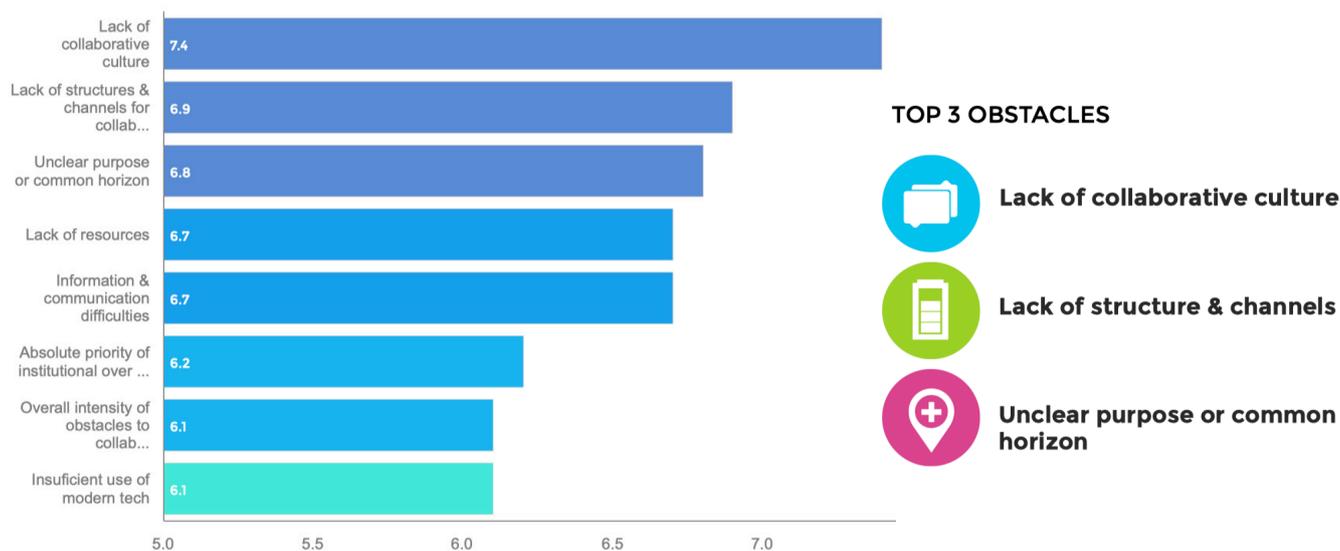


Figure 7. Principales obstáculos para la colaboración.

4 | CONCLUSIONS

Las redes no son sólo estructuras operativas, sino oportunidades para canalizar una nueva cultura de colaboración y acción colectiva que nos ayudan a crecer hacia logros cada vez mayores en nuestra misión compartida. Este es precisamente uno de los mayores retos estratégicos a los que nos hemos enfrentado desde la CG 35. El camino recorrido desde 2008 y el nuevo énfasis adquirido por el trabajo en red en la CG 36 nos animan a pensar que, en efecto, las redes son una respuesta interesante y apasionante a nuestra búsqueda de estructuras al servicio de la misión universal.

Una vez que hemos aceptado nuestra llamada a la universalidad y somos conscientes de la internacionalidad y diversidad de nuestro cuerpo apostólico, los criterios ignacianos hacen de la cuestión de las estructuras organizativas una variable clave en el discernimiento de la misión.

Criterios como la urgencia o la complejidad del problema serían válidos en sí mismos, pero son los criterios de la búsqueda del bien más universal y de la ausencia de otros actores los que apuntan directamente al dilema principal: ¿Que es lo que podemos hacer juntos, lo que tiene un alcance más universal, y dónde otros no están respondiendo? ¿Tiene la Compañía de Jesús las estructuras necesarias para desplegar esta misión renovada que se nos pide en el contexto globalizado de hoy? Por eso, el desarrollo organizativo para la colaboración y la adaptación de las estructuras de nuestra misión son cuestiones cada vez más críticas para nuestro futuro apostólico.

El desarrollo organizativo para la colaboración y la adaptación de las estructuras de nuestra misión son temas cada vez más críticos para nuestro futuro apostólico.

Las redes jesuitas deben ser entendidas como una consecuencia estructural de ser un cuerpo orientado a la misión, y como formas innovadoras de responder a los nuevos desafíos apostólicos. Por si no ha quedado claro ya: los jesuitas y nuestros compañeros y compañeras en la misión sólo desarrollamos redes para el bien de la misión, la creciente explosión de creación de redes es el fruto de nuestro constante discernimiento apostólico y de nuestra primera vocación a la universalidad.

Todavía estamos lejos de haber terminado de “tejer” nuestro cuerpo apostólico renovado con nuevas conexiones y posibilidades. Necesitamos un ecosistema que fomente la colaboración y la asociación a mayor escala y la formación de individuos con las habilidades, la visión y el liderazgo necesarios para una misión universal y de colaboración. En los últimos años se han hecho muchos esfuerzos en las conferencias y en los secretarios apostólicos y, poco a poco, estos esfuerzos ya han comenzado a dar sus frutos. Necesitamos garantizar la profundidad y la armonía de esta progresiva reconfiguración apostólica. Este proceso es emergente, no está dirigido y es consecuencia de diálogos continuos y experimentación descentralizada. Debemos asegurarnos de que las redes emergentes sean verdaderamente proféticas, y de que nuestro desarrollo organizativo a nivel internacional responda verdaderamente al de un cuerpo apostólico con una misión compartida.

Las redes jesuitas deben ser entendidas como una consecuencia estructural de ser un cuerpo orientado a la misión, y como formas innovadoras de responder a los nuevos desafíos apostólicos.



Resumiendo, el trabajo en red en la Compañía de Jesús (a) es una propuesta **estructural** para la misión, una respuesta a una llamada que parte de la contemplación de la realidad, buscando encontrar la presencia y la llamada del Señor de manera comunitaria; (b) construye desde la profundidad de **su identidad y de sus valores**, pero (c) no se centra en sí mismo, sino en la fuerza de la **misión compartida**; (d) crea oportunidades para abrirse a “lo nuevo”, espacios para compartir, conectar, co-crear y generar **nuevas posibilidades** con los demás; (e) está atento a la **diversidad** y respeta el principio de **subsidiariedad global**, complementando, reforzando y fortaleciendo las iniciativas locales, en lugar de reemplazarlas; (f) construye y promueve un **sentido de unidad** y comunidad que fomenta la **participación, la transparencia**, la construcción de la identidad corporativa y el **discernimiento comunitario**; (g) señala **nuevos niveles de agencia** o áreas de misión inalcanzables para los actores por separado; y (h) tiene un **liderazgo facilitador** y un **vínculo claro con la misión universal**, concretado a través de un vínculo formal con el gobierno de la Compañía.



¿Quieres saber más sobre cómo la Compañía de Jesús está tejiendo sus estructuras de colaboración a nivel internacional? Para más información sobre redes jesuitas visite nuestra página web <https://jesuit.network/>. Un espacio para visibilizar, estudiar, sistematizar y fomentar el trabajo en red internacional entre las instituciones vinculadas a la misión de la Compañía de Jesús.

ANEXO I | LISTA DE PARTICIPANTES

Este documento es una consecuencia del intenso debate y diálogo de la 2ª Conferencia sobre Redes Internacionales de la Compañía de Jesús celebrada en Georgetown University del 15 al 17 de febrero de 2018. La conferencia reunió a religiosos y laicos, académicos y profesionales de obras apostólicas y de diferentes niveles de estructuras de gobierno jesuitas. El objetivo principal fue continuar con una línea de reflexión e investigación sobre las oportunidades y formas de desarrollar el trabajo en red internacional en la familia ignaciana. Puede encontrar información completa sobre la conferencia en <http://jesuit.network>. Aquí está la lista de participantes:

1. Paul Almeida, Decano MSB
2. P. Ron Anton, SJ, MSB
3. Luis Arancibia, Fe y Alegría
4. Robert Ballecer, SJ, Comunicaciones de la Curia General
5. Tom Banchoff, GU Global Engagement
6. José Bento, Escuela de Negocios, Universidad de Warwick
7. Bob Bies, Profesor de Administración y Liderazgo, MSB
8. P. Mark Bosco, SJ, GU VP de Misión y Ministerio
9. Ann Marie Brennan, Consejo Ejecutivo Mundial de la CVX
10. P. Charles Currie, SJ, Jesuit Commons
11. P. John Dardis, SJ, Asistente General de Discernimiento y Planificación
12. Jack DeGiogia, Presidente de GU
13. Alain Deneef, Presidente de WUJA
14. Tina Facca, Presidenta de CJBE
15. P. Ed Fasset, SJ, Secretario de Colaboración
16. P. Carlos Fritzen, SJ, Coordinador Internacional de Fe y Alegría
17. Kate Gaertner, Coordinadora de Alpha Sigma Nu
18. P. Michael Garanzini, SJ, Secretario de Educación Superior
19. P. David Hollenbach, SJ, SFS
20. Brooks Holtom, Profesor de Comportamiento Organizacional y RRHH, MSB
21. P. Roberto Jaramillo, SJ, Presidente de la CPAL
22. P. Xavier Jeyaraj, SJ, Secretario de Apostolado Social
23. Chris Kerr, Director - Ignatian Solidarity Network
24. Fr. Fratern Masawe, SJ Asistente del P. General para África y Madagascar
25. Eamonn McGuinness, Director Ejecutivo de Educate Magis
26. P. José Mesa, SJ, Secretario de Educación Secundaria
27. P. A.E. Orobator, SJ, Presidente de la Junta Directiva de JESAM, Junta Directiva de GU
28. Dr. Joseph Phillips, Presidente de la IAJBS
29. Drew Rau, GU Global Engagement
30. Chris Rider, Profesor de Estrategia, MSB
31. P. Jean Denis, San Félix, SJ Delegado Social Conferencia de EE.UU y Canadá
32. P. Sam Sawyer, SJ, America Media
33. P. Thomas Smolich, SJ, Director Internacional del JRS
34. P. Antonio Spadaro, SJ, Civiltà Cattolica, Junta Directiva de GU
35. P. Dani Villanueva, SJ, Entreculturas | Jesuit Networking | Junta Directiva de GU