

CÓMO TRABAJAR EN RED SIN DILUIRSE EN EL INTENTO

1. La Tecnología y el cambio de paradigma.

La tecnología de la información ha vivido una revolución que está cambiando nuestros estilos de vida y de gestión. El proceso de aprendizaje solía ser vertical, de quien sabe a quien no sabe. Los nudos de acumulación de conocimientos se convertían en las piezas claves del proceso. Por eso el poder empezó a tratar de captar y desarrollar poderosos nudos de concentración de informaciones y saberes.

El desarrollo de la informática está transformando esta manera de aprender, de pensar, de gestionar el conocimiento. Lo importante no es la acumulación, sino la conectividad. La creación de redes de colaboración permite un acceso mucho más rápido y específico a los conocimientos requeridos. La posibilidad de intercambio permite la creación de conocimiento de una manera nueva. No interesan tanto los nudos fuertes y potentes como la diversidad de conexiones que nos dan más fácil acceso a conocimientos más variados y específicos, aunque también más fragmentados. En la llamada sociedad del conocimiento ha surgido una nueva manera de crear y acceder al conocimiento que son las redes.

En las estructuras tradicionales lo importante era una base sólida, fuerte, potente, sobre la que se sustentara el aprendizaje y la creatividad. Necesitaba una cabeza, columna, raíz poderosa. Su principio rector era la acumulación de poder en ese centro que daba seguridad a toda la estructura. Las nuevas tecnología han hechos más importantes las relaciones, cambiando el principio rector a la conectividad. En las redes los nudos demasiado fuertes tienden a romper la red. Lo importante son los hilos que tejen las relaciones con otros nudos. La flexibilidad, y no la solidez, se ha convertido en la característica clave. La atención ha pasado de los nudos centrales al conjunto de la red.

2. El cambio antropológico.

Hay una visión antropológica que cambia al entrar esta dimensión de red. La persona humana aparece menos como individuo, en la afirmación de su independencia y responsabilidad. Se enfatiza ahora su dimensión social. La persona humana es siempre en relación y la historia de sus relaciones es constitutiva de su identidad. Si nos borrarán las relaciones que hemos tenido en nuestra vida ¿ qué quedaría de nosotros ?.

Cuando entro en red, me expando en mis capacidades. No porque tome fuerza sino porque entro en un tejido que tiene mucha fuerza. En Facebook me siento paradójicamente protagonista sin ser centro de nada, desaparecido en un mar de nudos todos iguales, pero entre los que me siento sujeto y desde donde puedo superar mis dificultades de comunicación. Estar conectado se convierte en una necesidad cuasi vital. Me hace sentirme parte de los demás. Eso me mete en redes que en el mundo de hoy me actualizan en cuestión de segundos con información de lo que ocurre en todo el planeta. Hoy las distancias virtuales han vencido las distancias reales. La globalización de alguna manera ha empezado por estas redes de comunicación. Como una de las consecuencias se empiezan a romper las estructuras

verticales. Cada vez es más difícil que los gobiernos controlen verticalmente la información y más fácil tener propuestas y proyectos globales.

Esto modifica las posibilidades de organización, coordinación, planificación... abre la variedad de fórmulas que permiten el acceso al poder y la participación cada vez mayor. Se cuestionan seriamente las estructuras verticales, basadas en la concentración del poder. El autoritarismo se desmorona cuando la información la tiene todo el mundo. Ya no hay un centro que posee el conocimiento y controla su expansión.

El resultado social debería ser un mayor énfasis en la construcción colectiva, en la participación y no en la acumulación de poder. Un principio social mucho más democrático. Las estructuras autoritarias, basadas en la concentración de poder que permite el control de toda la información, estorban. El flujo del conocimiento se hace más rápido, más generalizado, aunque tiende a ser más fragmentado.

3. La resistencia al cambio.

No siempre el proceso de cambio cultural en las instituciones se da tan suavemente. Se mantienen estructuras de concentración de poder que se resisten a la invasión de las redes penetrando los ámbitos de la información reservada. Los procesos de cambio cultural a veces van más despacio que la tecnología, no encontrando las formas adecuadas de integrar ésta en nuevas estructuras y comportamientos sociales. Las estructuras tradicionales se sienten amenazadas por las fuerzas de cambio. En el mundo moderno nos encontramos con una creciente centralidad del conocimiento como factor clave del desarrollo, construido cada vez más desde redes de conexión e intercambio, pero sin embargo una prevalencia de las tendencias a la concentración de poder en nudos que dificultan la expansión de las redes.

Estos nudos tienden a detener los procesos de democratización de las redes intentando limitar el acceso, estableciendo controles y exclusiones.

Hay diferentes tipos de redes. Unas tienen sólo hilos de comunicación. Son redes afectivas, sin vínculos, intereses ni metas. Otras son redes que se conectan por la identidad, sentido de pertenencia, o misión. La situación se complica cuando las redes no son simplemente conexiones sociales de intercambio personal informal, sino que implican contratos, intereses, poder. Indudablemente las redes necesitarán canales para garantizar que están al servicio del crecimiento sano de la sociedad y no de fuerzas destructivas. Esto requerirá de una autoridad fuerte, que tenga peso sobre la diversidad infinita de nudos e hilos, pero que no interrumpa los espacios de libertad y creatividad.

Nuestras redes, además, suelen ser redes de telaraña, más que redes de pescar. Las redes de pescar son nudos conectados que adquieren fuerza y capacidades nuevas. Pero no tienen ningún centro de coordinación. Los nudos son más independientes y el flujo de información es más desordenado. Tienen menos direccionalidad. Las redes telaraña, por el contrario, permaneciendo horizontales y sin centros de poder, tiene un centro que coordina, integra, incluso direcciona.

Es el dilema de nuestras sociedades atrapadas entre los sueños libertarios, democráticos, igualitarios y los miedos al caos.

3. Las redes jesuitas: entre la obediencia y la participación.

También en la Compañía de Jesús confrontamos este reto. Entran en conflicto la estructura de la obediencia ignaciana (vertical) y las estructuras de participación horizontal que se van haciendo cada vez más fuertes. Y surge una pregunta nada evangélica: ¿quién manda aquí? El tema del poder se confunde con la responsabilidad de la misión. Las redes de la Compañía de Jesús tienen que ver con la colaboración para la común misión, lo que implica permanencia y compromiso, liderazgo y direccionalidad.

Nacida en los albores de la modernidad, en una Iglesia que nunca se ha sentido cómoda en esta cultura, donde ha predominado una autoridad patriarcal de raíces medievales, pero que crece en un mundo donde se reafirma la conciencia individual del sujeto, entendido como ciudadano con derechos y deberes, y donde la apertura a nuevos mundos y doctrinas empieza a romper la homogeneidad de la Cristiandad.

Ignacio no pensó originalmente fundar una orden religiosa, sino invitar un grupo de compañeros en su aventura de seguir a Cristo en tierra santa. Sólo cuando estos planes fracasan, el grupo se pregunta sobre el futuro y, en el estilo de los ejercicios espirituales, se empeña, como comunidad, en la búsqueda de la voluntad de Dios para ellos. Este momento, conocido en la historia de la Compañía como la deliberación de los primeros padres, es clave para entender el sentido de la obediencia en la orden.

Los primeros jesuitas se deciden a hacer voto de obediencia a un Superior para garantizar la continuidad de la experiencia vivida en aquella deliberación comunitaria. Es decir, para asegurar que el grupo como tal se mantendría en continua búsqueda y seguimiento de la voluntad de Dios. Súbdito y Superior, y en realidad toda la comunidad, entran en un proceso de búsqueda de la voluntad de Dios, que se nos revela en la vida. Pero no siempre esto lleva a una visión común. Entonces, dice Ignacio, el camino es aceptar la orden del Superior, pues así se mantiene la unidad del cuerpo y la obediencia a la voluntad de Dios, que nos habla a través de la autoridad de la Iglesia.

La obediencia ignaciana se fundamenta en las experiencias de Ignacio en Cardoner y la Storta, (en los Ejercicios Espirituales en las meditaciones del Rey Temporal y las dos banderas). Es decir, es una obediencia apostólica que busca descubrir la misión a la que el Señor envía a la Compañía hoy y aquí. La obediencia tiene su finalidad en la misión. Y es cristocéntrica. Jesús no obedeció a ningún superior. El obedeció al Padre. La concepción de Ignacio es que la obediencia en la Compañía es al Padre eterno, que nos envía, no al superior. Y este envío se manifiesta a través del superior. Obediencia para una mayor eficacia (o coherencia) en la misión, no necesariamente para mayor eficiencia (o rendimiento).

El grupo busca conocer y cumplir la voluntad de Dios sobre ellos. Y en el empeño por discernir lo que Dios quiere de ellos descubren que eso es lo que buscan como actitud permanente. Y cuando esta voluntad no aparece claramente, deben abandonarse a la autoridad legítimamente constituida en la Iglesia con la confianza que ahí encontrarán lo que Dios quiere. Nace así el voto de obediencia al Papa

como disponibilidad a la voluntad divina. Y en el proceso descubren que es esa búsqueda de la voluntad de Dios lo que desean para el grupo como estilo permanente. Y para garantizarlo debe existir como último recurso la disponibilidad a la obediencia a un Superior y, en última instancia al Papa.

Esto explica la radicalidad de la obediencia ignaciana, no por cultura militar, que Ignacio nunca tuvo, sino por determinación de cumplir la voluntad de Dios, buscada como grupo en la deliberación comunitaria que encuentra su confirmación en la autoridad. Por eso, junto a la radicalidad de la obediencia, insiste Ignacio en la representación al Superior, en la atención a la opinión de los consultores, en el espíritu de búsqueda de la voluntad de Dios, y en el discernimiento personal como actitud. Entroncan así la búsqueda colectiva de la voluntad de Dios mediante la deliberación comunitaria en un discernimiento atento a los signos de los tiempos del contexto cultural y eclesial, con la disponibilidad para ser enviados por el Papa o el Superior. Por eso la importancia que el discernimiento personal se dé en el contexto de la misión apostólica, y la conciencia que toda contradicción entre ambos tiene que nacer de errores en el proceso, pues Dios no puede contradecirse en su voluntad.

La historia de la Compañía confirma esta tensión permanente entre personalidades fuertes, con convicciones firmes, con alto sentido de cuerpo, comprometidas en discernir la misión que Dios les confía en el contexto concreto, pero dispuestas a aceptar la autoridad como opción segura ante las oscuridades.

Es en el contexto de esta tensión de discernimiento comunitario horizontal en busca de la voluntad de Dios para el grupo, con la aceptación de la autoridad en la misión recibida, que tenemos que entender la integración de los tejidos reticulares en la estructura vertical de la Compañía de Jesús.

4. Identidad y misión como hilos de la red.

Con la ayuda de las nuevas tecnologías se han podido ir articulando nodos pequeños y dispersos que encuentran su fortaleza en el tejido de los hilos de relaciones que los unen. Estos hilos están basados fundamentalmente en la identidad y misión. A medida que se clarifican y fortalecen estos dos elementos, la estructura horizontal de la red se fortalece. Por eso desde la Congregación General 32 se ha hecho un esfuerzo por clarificar y fortalecer estos dos elementos: es ese el fuego que alimenta otros fuegos. Reconocernos como pecadores, pero llamados al servicio de la fe y promoción de la justicia en el diálogo intercultural e interreligioso nos ayuda a fortalecer los hilos que nos relacionan y nos permiten tejer redes que enlazan personas e instituciones.

Esta identidad y misión compartidas no son bloques monolíticos y excluyentes. Por el contrario muchos de los hilos nos unen a muchas personas que comparten con nosotros la espiritualidad ignaciana o la misión de promover la justicia o fortalecer el diálogo intercultural. La estructura permite esta flexibilidad en la definición de quiénes entran. Pero a medida que se clarifican y fortalecen la identidad y misión, se ratifica la disponibilidad de renunciar a la autonomía para integrarnos en el cuerpo de la Compañía y de la Iglesia, en el que encontramos la seguridad de insertarnos en el proyecto del Reino. Esta inserción supone una mayor definición y la participación en una estructura vertical.

Es este el punto de conflicto: aquel en que la estructura flexible, horizontal, fluida, casi líquida de la red, se inserta en la estructura más rígida y vertical de la institución. Es el punto en que la nueva cultura empieza a presionar las estructuras culturales tradicionales y las va haciendo cambiar. Como todo cambio cultural vive un período de confusión, de ajuste y creatividad, en el que encuentra resistencias que hacen saltar conflictos, pero también la chispa de la innovación. El elemento clave en este proceso es que los hilos que unen los nudos de la red, identidad y misión, coinciden con los de la institución y son ellos los que juegan el papel clave para que se produzca una integración transformadora.

Pero veamos esto en la experiencia concreta de algunas redes jesuitas, comencemos por Fe y Alegría.

5. La experiencia de Fe y Alegría

Fe y Alegría es una red educativa internacional de la Compañía de Jesús. Está presente en 20 países que pertenecen a 17 Provincias jesuitas de 4 Asistencias diferentes de la Compañía. En ella colaboran 166 congregaciones religiosas distintas. Los centros donde actúa son propiedad de una gran variedad de actores: Estados nacionales, municipalidades, congregaciones religiosas, comunidades locales, organizaciones populares, ongs, la Compañía de Jesús, la misma Fe y Alegría.

Cada Fe y Alegría nacional tiene un Director jesuita nombrado por su Provincial jesuita a quien tiene que dar cuenta. Esa es la línea de gobierno. Pero al mismo tiempo cada Fe y Alegría nacional es miembro de una red, la Federación Internacional de Fe y Alegría, cuyo coordinador es nombrado y depende del Presidente de la Conferencia de Provinciales de América Latina. Como el nombre lo indica, es sólo coordinador de la red. No tiene ninguna autoridad sobre los Directores Nacionales. Es ejecutor del plan estratégico de la Federación y de las políticas acordadas por los Directores Nacionales, porque la Federación es una red y no una estructura vertical, aunque se integra en esta. El mismo Presidente de la Conferencia de Provinciales es coordinador de una red, sin autoridad sobre los provinciales.

El coordinador internacional de Fe y Alegría tiene un equipo de trabajo central de media docena de personas. Pero luego tiene una red de programas, cada uno con su pequeño equipo, cada uno en un país diferente, que ejecutan los programas del plan estratégico dando servicios a las Fe y Alegría internacionales. Estos programas tienen un presupuesto millonario que no depende de los Provinciales sino del coordinador. Pero el coordinador no tiene capacidad de mandar en las Fe y Alegrías nacionales o ni de removerlos directores nacionales en caso de conflicto. La participación de las Fe y Alegrías en los programas internacionales es libre. No tienen obligación de implementarlos. Aunque ellos brotan del plan estratégico aprobado en la asamblea donde participan representantes de todas las Fe y Alegrías nacionales.

¿ Qué hace que las estructuras nacionales, ligadas a un Provincial y un Director Nacional, no choquen con la estructura de red internacional, a pesar de que ésta interviene y pesa considerablemente en la vida de las Fe y Alegrías internacionales ?

6. El secreto del éxito: identidad y misión.

Indudablemente el elemento clave es la fortaleza de la identidad y misión. Muchos elementos han contribuido a este factor: la figura carismática de su fundador, ligada a la imagen popular de Abraham Reyes, el obrero que entregó la mitad de su casa para la primera escuela; la elaboración de símbolos adecuados, como el logo con un corazón lleno de niños; las campañas nacionales e internacionales que han logrado impactar en el gran público; la naturaleza misma de la institución, que toca temas sensibles que tienen apoyo universal como son la niñez, los pobres, la educación, la sensibilidad religiosa popular. La encuesta del Latinobarómetro incluyó en Venezuela a Fe y Alegría entre las respuestas posibles sobre las instituciones más confiables. Obtuvo el primer lugar con más de 20% de ventaja sobre la segunda.

Ha habido un trabajo permanente para transmitir la identidad y misión hacia dentro y hacia afuera de la red. Recuerdo una visita a un pre-escolar de Fe y Alegría. Se me ocurrió preguntar a un niño señalando al logo en su camisa: - ¿ Qué es Fe y Alegría ?. Me miró a los ojos, pensó unos segundos y me respondió: - Yo soy Fe y Alegría. Creo que la mayoría de los alumnos maestros, colaboradores del movimiento, como ellos se definen, harían suya esa respuesta. Y todos dirían que su misión es educación de calidad donde termina el asfalto. Este es el hilo que conecta todos los nudos, tan distintos, y les da consistencia de red.

Por tanto la primera lección aprendida es: trabajar con dedicación la identidad y misión en todos los miembros de la red.

7. La segunda clave: participación y autonomía funcional.

El segundo elemento es la importancia de la claridad. Fe y Alegría es una estructura sumamente compleja, no sólo porque sirve a más de millón y medio de personas en 20 países a través de más de 30,000 empleados; no sólo porque implica a 20 Provinciales de la Compañía de Jesús, más 166 congregaciones religiosas, que trabajan con acuerdos con 20 Estados nacionales. Además funciona como organización no gubernamental, que tiene su directorio y promueve la gestión participativa en la escuela donde toda la comunidad educativa, incluida la comunidad local en que se ubica la escuela, se involucra en su gestión. Por ejemplo, se promueve que la dirección de la escuela la lleve un equipo directivo con responsabilidad compartida. Tiene la complejidad frecuente de las redes. Por eso la mayoría de éstas tienden a ser sólo de mero intercambio comunicacional, con relaciones afectivas no efectivas, que no implican misión común.

Para una red de tal complejidad es muy importante la claridad de la identidad y misión, como ya vimos, pero también la de la estructura. Y en una red tan compleja es difícil que todos puedan tener clara la estructura y sus implicaciones. Por eso tiene que haber principios organizativos que den coherencia al funcionamiento, a pesar de su complejidad. En Fe y Alegría hay dos principios fundamentales: la participación y la autonomía funcional.

El principio de participación es propio del funcionamiento de redes. Está fuertemente ligado a la identidad. Una identidad colectiva fuerte crea sentido de pertenencia. La membresía se convierte en motivo de autoestima. En poblaciones con tendencia a la baja autoestima como son los pobres y los maestros en América Latina, cuya profesión ha sido devaluada en reconocimiento social y salario, este factor cobra relevancia. Se fortalece así el sujeto que participa de esa identidad tomando conciencia de sus derechos y deberes, lo que promueve su participación activa. En la estructura de red esto es

promovido por la continua invitación a colaborar y formar parte de equipos. La gestión de la red se convierte así en un modelo de democracia participativa. Los intentos de intervención autoritaria disuaden en esta cultura de la participación. Pero la fuerte identidad tiende a reducir el conflicto y canalizarlo a través del diálogo en busca de consenso. La fortaleza de las estructuras en red no viene del poder ejercido por una autoridad incuestionable, sino por la tendencia al consenso y a construir la unidad en la diversidad nacida de un fuerte sentido de cuerpo.

El segundo principio es la autonomía funcional. Una red compleja y amplia, sin estructuras fuertes de autoridad vertical, no puede funcionar sino es dejando grandes espacios de autonomía funcional. La identidad y misión crean la cohesión fundamental que mantiene la unidad de la red. Su fortaleza permite conceder gran autonomía a los nudos. Cualquier conflicto se resuelve a partir de la coherencia con la identidad y misión. Eso ha permitido a Fe y Alegría funcionar con 166 congregaciones religiosas dirigiendo las escuelas. Ha podido mantener su unidad a pesar de la falta de medios económicos (y por tanto de incentivos materiales). La mística creada por la identidad y misión es capaz de superar la diversidad de los nodos y mantener la integración a pesar de la autonomía funcional concedida a cada nodo (país, región, escuela).

La segunda lección aprendida es, por tanto, la importancia de la claridad de los principios básicos de organización, en este caso, la participación y la autonomía funcional.

8. Un norte claro

Toda esta diversidad asume un único plan estratégico que lleva adelante con increíble eficiencia.

El fortalecimiento de Fe y Alegría como red vino de su primer plan estratégico. La construcción participada del plan, que todos sintieron como propio, dio una direccionalidad muy concreta a la acción de la red que llevo a encarnar la identidad y misión en unas líneas de acción con resultados esperados e indicadores para evaluarse.

Este fue el momento decisivo en que se experimentó la fuerza de lo alcanzado en la claridad de identidad, misión y estructura.

Tener un plan de acción obligó también a buscar los recursos para ejecutarlo. La red entera se implicó en esta búsqueda y se sacrificaron oportunidades de los miembros de la red para reorientarlas hacia el conjunto. No sólo se necesitaron recursos económicos, sino también humanos: el equipo central y los coordinadores de programas salieron de las Fe y Alegrías nacionales. Esta generosidad, como la disponibilidad a aportar a la cuota, con sus subidas periódicas y su distribución equitativa según tamaño y posibilidades de las distintas Fe y Alegrías.

Pero el mismo plan estratégico sirvió para atraer nuevos recursos porque hizo más claro y entusiastamente el proyecto del movimiento Fe y Alegría.

La tercera lección aprendida es la necesidad de elaborar planes estratégicos participados que nos den a todos la seguridad y entusiasmo por el fin que buscamos y los caminos que emprendemos para llegar a él.

9. Un liderazgo estratégico e inspirador.

El cuarto elemento clave es el liderazgo. Esta estructura organizativa requiere un modelo de liderazgo diferente del tradicional. Es un liderazgo que no necesita concentrarse en la acumulación de poder; que entienda la dinámica de las redes y sepa jugar con su flexibilidad y provisionalidad, con la importancia de la comunicación horizontal y el sentido de cuerpo. De hecho, es un liderazgo con poco poder real, como reflejan el título que recibe la figura principal: coordinador. El Coordinador de la Federación Internacional de Fe y Alegría dirige un pequeño equipo de trabajo que presta servicios a los países, pero sin poder para imponer este servicio o sus formas o ejecutores. Él es coordinador además de la asamblea de Directores Nacionales, pero sin poder sobre ninguna de las estructuras nacionales. Su poder no es excluyente, de forma que le permita tomar decisiones sobre la red. Es un poder incluyente: son otros los que deciden a los que él coordina, invita al consenso, ejecuta sus órdenes y ofrece servicios.

Pero existen también estructuras verticales: Directores Nacionales que responden a Provinciales y que tienen bajo su responsabilidad directores de escuela. Ellas representan la autoridad, que se tiende a ejercer de manera incluyente: en diálogo, con equipos directivos y no direcciones unipersonales, pero al fin y al cabo autoridad.

Hay un aprendizaje que hacer. Los provinciales se encuentran en Fe y Alegría con una obra generalmente grande y muy importantes, que maneja recursos cuantiosos, y que no está totalmente bajo su jurisdicción, porque pertenece a una red, sobre la que ellos no tienen pleno poder. La existencia de la Conferencia de Provinciales les da tranquilidad, pues ella supervisa las redes interprovinciales. Pero ya las redes empiezan a superar las Conferencias. Fe y Alegría tiene presencia en provincias europeas y africanas. Y Conferencia de Provinciales es también una red con las mismas fragilidades.

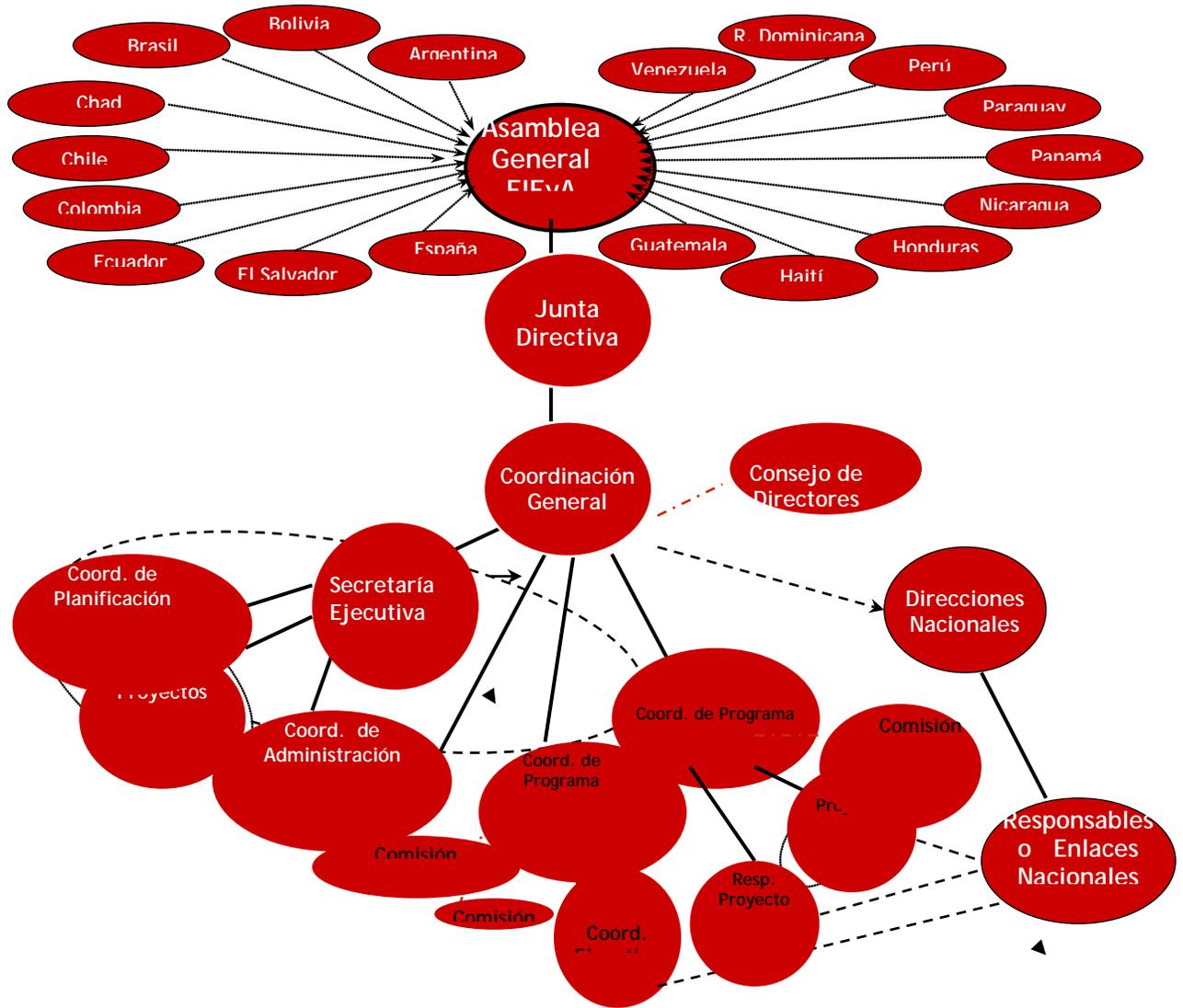
De todas formas, esto requiere de los Provinciales un aprendizaje para trabajar no siempre desde la dirección, sino también en coordinación y colaboración con otros. Un ejemplo ha sido la necesidad de consensuar un protocolo para el cierre de una Fe y Alegría nacional. El Provincial no puede tomar la decisión sin contar con la red internacional. Y ha habido que acordar un protocolo para determinar el procedimiento participado.

Esto cada vez sucede más no sólo con redes jesuitas, sino también con obras de la Compañía que entran en red con instituciones no jesuitas.

Este nuevo estilo de liderazgo tiene que trabajar más sobre la motivación, la inspiración, la construcción de visión estratégica colectiva de la misión, la creación de sentido de cuerpo y sentimiento de pertenencia. Es un liderazgo de equipo que requiere habilidad para la construcción del consenso. Por supuesto esto va creando un tipo de gestión diferente.

Luego la cuarta lección aprendida es que es clave la selección y formación de un liderazgo compartido, estratégico, negociador, inspirador, creador de consenso.

Estructura de Fe y Alegría



10. La comunicación dialogal como constituyente de la red.

Un quinto elemento que se desprende de los anteriores es la importancia de la comunicación. Para que la institución funcione no basta con informar claramente de los objetivos y modos de actuar y de las reglas del juego. Las redes nacen de la experiencia de la construcción colectiva del conocimiento. Esto supone diálogo, comunicación de doble vía, participación. Y este tipo de actitud es una cultura, que requiere de aprendizaje, pero sobre todo, requiere de instrumentos adecuados y de estructuras y prácticas institucionales que la confirmen. No olvidemos que Fe y Alegría es una institución educativa que se inscribe en la corriente dialógica de la educación de la que Paulo Freire es modelo en América Latina.

La cultura posmoderna ha crecido en gran medida a partir del desarrollo de la tecnología de la comunicación. Esta tecnología ha ido creando una nueva manera de vivir y de pensar el mundo, una nueva manera de relación con el mundo que nos rodea que, al tiempo que lo transforma, nos va transformando a nosotros. Un mundo donde la diversidad no es más una amenaza a la identidad, sino una ayuda para construirla. Una identidad que no se afirma desde la negación del otro, sino desde la definición de nuestra relación con él. Donde la identidad se percibe cada vez desde la inclusión de los otros como parte constitutiva de nuestro yo, y por tanto como un proceso en construcción que se realiza en nuestra misión en el mundo. En este tejido social la comunicación es vital. Por eso el nuevo estilo es vivir conectados a través del móvil, el correo electrónico, facebook o twitter.

Una comunicación que permita que la libertad y la igualdad, los dos valores de la modernidad, que sólo han sabido desarrollarse como mundos separados y opuestos, se integren en una sociedad que, a través de la fraternidad, el gran principio olvidado de la modernidad, haga posible una modernidad diferente.

Esa es la quinta lección aprendida: la importancia de construir unas estructuras en las que la comunicación dialogal permita la construcción de identidades colectivas basadas en la fraternidad.

11. Haciéndonos colaboradores (partners)

La comunicación en red, con su carácter descentralizado, nos ayuda a superar el peligro de adoptar una visión demasiado centrada en nosotros mismos, en nuestro caso en la Compañía. A medida que se fortalece la identidad crece la autoestima y el peligro de creernos los mejores, el centro del mundo y la acción, los protagonistas. La dispersión de nudos de la red nos saca de esa perspectiva y nos introduce en la conciencia de ser parte de un todo más amplio, donde no hay centros, ni competencia por la centralidad.

Esta perspectiva nos ayuda a superar el imaginario egocéntrico que sitúa a los jesuitas en el centro de la misión en la que otros colaboran con nosotros como subordinados. Una visión empresarial (por demás obsoleta) de nuestra misión. La nueva orientación nos permite autoreconocernos como colaboradores, con muchos otros, en la misión de Cristo. Sólo con un buen sistema de comunicación muy eficiente lograremos un sentido de pertenencia, un clima de participación y un estilo de liderazgo que logren

involucrar a toda la red en la tarea de construir e implementar un plan estratégico que oriente la acción de unidades tan dispersas.

La sexta lección aprendida es la necesidad de cambiar el enfoque de nuestra acción descentrándola de la Compañía de Jesús para centrarla en el proyecto del Reino en el que somos colaboradores (partners) con muchos otros, donde tenemos nuestro aporte específico, pero no necesariamente el centro, en esta visión de red.

11. Algunos peligros.

La estructura de redes no está libre de trampas. Mencionamos algunas posibles:

- 1) Tenemos el peligro de perder la importancia del sujeto. Aunque se afirme la individualidad al romper las estructuras de subordinación, se puede perder la persona en el anonimato de las redes, diluyéndose su condición de sujeto de derechos y deberes.
- 2) El exceso de información puede llevarnos al reino de la superficialidad. Sustituir la profundidad humana del discernimiento por la acumulación de datos, que por su abundancia, terminan siendo filtrados por los proveedores más potentes. Podemos caer en la adicción a la información que nos paraliza o nos hace ver el mundo con los ojos de quien transmite.
- 3) Estamos en un momento en que todo corre, nada pesa, todo flota, todo es relativo, líquido. Podemos perder los principios básicos sobre los que nos estructuramos, entrar en una percepción del mundo "light" que no tiene ancla ni raíces.
- 4) Es posible que con la ilusión de entrar en redes ilimitadas, sin fronteras, nos creamos que hemos superado las barreras de la exclusión. Sin embargo, son muchos los excluidos de las nuevas tecnologías, cuyas voces no entran en las redes, y desaparecen como un susurro lejano, o se desfiguran al pasar por los filtros de quienes los traducen e introducen en las redes. Tenemos el peligro de, a nombre de la globalización, excluir a los pobres.
- 5) La dispersión propia de las redes puede distraernos de nuestro objetivo y misión. La fragmentación del conocimiento puede hacer que perdamos de vista el conjunto. Pueden deslumbrarnos las luces del camino hasta llegar a desviarnos, hasta hacernos perder el rumbo que nos marca una estrategia clara.

12. Nuevos desafíos.

Todos estos peligros nos hablan de la necesidad de construir sujetos libres, conscientes, alertas, con claridad de adonde van y a qué, con opciones claras para su vida. En Fe y Alegría la fuerza de su identidad y misión ha creado una mística de cuerpo que ayuda a crecer como persona comprometida con el proyecto común. Quien ha vivido la experiencia de los Ejercicios Espirituales ha crecido en estas dimensiones y sabe cuánto pueden ayudar para afianzar una espiritualidad del compromiso en red. De ahí la conveniencia de acompañar esta aventura de las redes con la experiencia espiritual de los Ejercicios de Ignacio de Loyola.

Mi experiencia como jesuita en los últimos años me hace sentir que el tema de las redes no es sólo un mandato de la última Congregación General. Va tomando presencia muy significativa. Actualmente están trabajando en América Latina como redes internacionales, con mayor o menor intensidad y experiencia: Fe y Alegría, el Servicio Jesuita para Refugiados y Migrantes, Los Centros Sociales de la Compañía en América Latina, la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús (AUSJAL), la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI), los Centros de Espiritualidad (CLACIES), la red de parroquias (RELAPAJ), las emisoras de radio confiadas a la Compañía, la red de pastoral indígena, y el Proyecto Caribe que relaciona a los jesuitas trabajando en la región del Caribe, entre otras. A nivel internacional nos hemos involucrado en la Red de Incidencia Ignaciana (GIAN).

La misma Compañía de Jesús en América Latina está convirtiendo la Conferencia de Provinciales (CPAL) en una red. El Presidente tiene un equipo pequeño en la sede: el secretario y dos delegados de sectores: social y formación, juventud y vocaciones. Pero otros cuatro delegados viven en sus países y coordinan otros sectores: educación, colaboración en la misión, comunicación y parroquias y espiritualidad. Y dentro de cada sector una o varias redes. El plan estratégico no plantea objetivos para cada sector, sino seis prioridades intersectoriales, lo que obliga a un creciente trabajo inter-redes. Pero esta imbricación no se da únicamente entre las redes de la Compañía, sino también con otras redes con las que coincidimos de diversas maneras y con las que vamos en-red-ándonos.

No nos queda más remedio que repensar nuestro modo de proceder en nuestra acción apostólica:

1. Trabajar más y mejor el sentido de identidad y misión de nuestras obras lo que requiere diferentes recursos:
2. Renovar las estructuras de gobierno de la Compañía desde la novedad que se nos abre en las estructuras en red.
3. Desarrollar planes estratégicos participados en nuestras obras, redes y provincias. Esto supone aprender y compartir metodologías de planificación y discernimiento comunitario.
4. Formar un nuevo estilo de liderazgo más grupal que individual, más comprometido con la realidad, de más amplio horizonte, más flexible y dialogal, más inspirador y participativo.
5. Aprender los métodos e instrumentos de una comunicación más abierta y dialogal orientada a la construcción de fraternidad.
6. Desmontar la centralidad de nuestra institución para incorporarnos más como parte de redes más amplias de acción y transformación de nuestra realidad.

Jorge Cela, S.J.
Presidente Conferencia de Provinciales de América Latina (CPAL)