

HACIA UN NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL Y UNA GESTIÓN EFICAZ

F. Javier Duplá. (AUSJAL)

Queremos una educación diferente. Este es el clamor que se oye a lo largo y ancho de nuestros países, insatisfechos con sus sistemas educativos. Queremos que nuestros alumnos aprendan a educar la mente y no simplemente a adiestrar la memoria. Queremos que abandonen nuestras instituciones con una disposición a ser personas competentes, honestas, responsables y solidarias. Queremos que nuestros educadores se identifiquen con la misión de educar y ejerzan su profesión con orgullo. Los desiderativos podrían seguir. El problema no es de deseos mejor o peor formulados, sino de maneras de alcanzarlos. El tema que nos ocupa – diseño organizacional nuevo y gestión eficaz – es una reflexión con carácter de propuesta para ayudar a mejorar la educación que impartimos.

Comencemos por lo etimológico. Gerenciar quiere decir llevar un asunto o encargarse de algo. Puede tratarse de llevar a cabo una empresa guerrera o de administrar un negocio y también, por supuesto, de dirigir una institución educativa. Se puede gerenciar bien, regular o mal, y son los afectados por la gerencia los que lo dicen de variadas formas: padres contentos o descontentos, alumnos que aprenden o no, instalaciones bien cuidadas o descuidadas, ambiente escolar que estimula el aprendizaje, objetivos trazados que se logran o no. En las instituciones educativas de espíritu ignaciano se pretende llevarlas de tal forma que todos los actores implicados conozcan lo que en ellas se pretende y se asocien a esa empresa. Presentaremos, pues, en primer lugar, una comparación entre las antiguas y las nuevas formas de gerenciar las organizaciones. Veremos después, en segundo lugar, los ámbitos de la gestión educativa moderna. Seguirán algunos principios ignacianos que pueden inspirar una gerencia moderna, y presentaremos por fin, una aplicación de los principios modernos a las instituciones educativas dirigidas por la Compañía de Jesús.

1. Antiguas y nuevas organizaciones

La gestión moderna de las instituciones educativas exige cambios en nuestras obras dentro del espíritu ignaciano. Esos cambios tienen que ver con la evolución de las organizaciones humanas, que han pasado de modelos organizativos estáticos y burocratizados, donde todo está pautado y que funcionan casi mecánicamente, a modelos más flexibles y cambiantes de acuerdo a las circunstancias, autorregulados, con actividades no pautadas que van surgiendo como respuesta a las necesidades nuevas. El modelo tradicional burocrático se fija en una estructura clara y en la comunicación formal entre los miembros de la organización, mientras que el modelo dinámico describe una organización menos autoritaria y rígida, que responde mejor a nuevas circunstancias con el flujo cambiante y novedoso de actividades ad-hoc. En las instituciones educativas tradicionales están muy claras las funciones y responsabilidades, así como la línea de mando. Los profesores son meros ejecutores de acciones educativas ya pautadas, basadas en el desarrollo de planes de estudio, programas, contenidos y formas de evaluar que no se discuten. Pero ahora se nos pide que cambien las rutinas escolares y esto genera incertidumbre.

Los rasgos de las nuevas organizaciones no satisfacen a muchos, que prefieren la claridad de las organizaciones tradicionales, donde están bien definidas las funciones y responsabilidades y donde lo que toca es cumplirlas. En realidad, sí es cierto que el nuevo tipo de organización es más exigente y difícil, pero también es más eficaz a la larga y, además, toma en cuenta más a la persona y a la permanencia de la institución en el tiempo. Veamos por qué:

- La nueva organización es menos directiva y clara que la antigua y su funcionamiento es más lento y complicado, pero a la larga es más sólido, porque compromete más a los actores y fomenta su participación creativa.
- La nueva organización supone y exige un entendimiento común, en el doble sentido de entender la organización y entenderse entre sus miembros. Ese entendimiento debe ser construido en diálogo sincero, de mucha transparencia, y con apoyo de la comunicación (periódicos, boletines, carteleras).
- La nueva organización tiene que armonizar intereses legítimos no coincidentes y a veces divergentes, lo cual reclama actitudes de respeto, tolerancia con ideas diferentes y búsqueda de soluciones que a todos hagan ganar.
- En la nueva organización no hay fórmulas hechas, soluciones listas, sino que cada situación demanda respuestas inéditas, y exige flexibilidad, aprendizaje sobre la marcha y creación de soluciones.
- La nueva organización se apoya en personas confiables, responsables y trabajadoras, que están a gusto en la organización y comprometidas con ella y aportan lo mejor de sí mismas para el logro de los objetivos comunes y de un mejor clima.

Estas consideraciones se aplican a cualquier tipo de organizaciones, una empresa productora de alimentos, por ejemplo, pero también a instituciones de servicios, como una alcaldía o un colegio de la Compañía de Jesús. Se trata en estos últimos de proponer formas de organizarse que respondan mejor a las actuales circunstancias y que sean al mismo tiempo eficaces en la consecución de los fines que debe pretender toda obra educativa de inspiración ignaciana.

Hay sin embargo diferencias importantes entre una empresa moderna productora de bienes materiales y de servicios y una institución educativa, más en concreto, una institución de espíritu ignaciano. Especificaremos esas diferencias en un cuadro para visualizarlas mejor [54].

	Empresas productoras modernas	Instituciones educativas ignacianas
Visión	Dirigida hacia el afianzamiento de la empresa en el mercado y hacia la conquista de nuevos mercados.	Instituciones que forman personas capaces de dar respuesta a las necesidades e interrogantes del hombre contemporáneo, basadas en la espiritualidad ignaciana.
Misión	Satisfacer necesidades reales de los clientes o inducirlos. Innovar el producto o la forma de producirlo.	Formar hombres y mujeres para los demás; seres equilibrados y buenos y con capacidad de incidir en la transformación de la sociedad.
Fines y objetivos	Ofrecer productos de calidad con eficiencia y máximas ganancias. Planificación detallada de fines y objetivos, pero flexibilidad en la ejecución.	Llevar al estudiante a través de un continuo educativo hasta el desarrollo máximo de sus capacidades personales y sociales, para beneficio suyo y de los demás.
Acciones	Reingeniería de todas las actividades. Ruptura de barreras entre departamentos y niveles.	Innovación, incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación al aprendizaje. Intercambio frecuente y amplio entre todos los niveles.

Evaluación	Análisis cuantitativo de cada fase de la producción, corrección de los procesos.	Evaluación participativa. Hétero- y autoevaluación. Evaluación formativa.
Actores	Trabajo en equipo. Gestión y responsabilidad compartida. Sustitución de la autoridad por el liderazgo.	Trabajo en equipo. Libertad, motivación intrínseca. Gestión y responsabilidad compartida. Autoridad basada en el liderazgo.
Recursos	Multifuncionalidad de los recursos humanos. Sustitución de las maquinarias por la tecnología informática.	Multifuncionalidad de los recursos humanos. Flexibilidad en el uso de los espacios físicos.
Valores	Honestidad. Excelencia en la prestación del servicio que cada uno desempeña.	Integridad, honestidad, fe, amor, justicia, solidaridad, excelencia en el servicio, contemplación y gratuidad.

[54] Cuadro inspirado en E. Martín Fernández (2001), *Paralelismos elocuentes entre aula inteligente y empresa, Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes, McGraw Hill, Madrid, p. 302.*

2. Ámbitos de la gestión educativa moderna.

Todo el mundo está de acuerdo en que la gestión escolar es un elemento determinante de la calidad de los centros educativos, de cualquier nivel que sean. La gestión incide en el clima organizacional, en el estilo de liderazgo, en el manejo y aprovechamiento de los recursos humanos, en la planificación de las tareas y la distribución del tiempo, en la buena administración y rendimiento de los recursos materiales, todo lo cual conduce a la calidad de la educación que se imparte. Tres variables se consideran relevantes [55] en la literatura internacional sobre la moderna gestión educativa: 1) la descentralización, 2) la evaluación y *rendición de cuentas* y 3) el fortalecimiento de la relación con la comunidad. Añadiremos una cuarta variable, 4) la centralidad de la persona, resaltada hoy en la literatura sobre el tema, muy cónsona con el estilo educativo ignaciano.

[55] C. Alvaríño, S. Arzola, J.J. Brunner, M.O. Recart, R. Vizcarra (2000): *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Revista Paideia, 29, pp. 15-43.*

1. La *descentralización* se refiere tanto a los aspectos administrativos como a los organizativos y pedagógicos. No existe una evidencia sólida de que la gestión basada en la escuela (School Based Management) – donde las decisiones referentes al proceso de enseñanza-aprendizaje están más cercanas al salón de clase – sean efectivas para mejorar la calidad de la educación. Pero es evidente que favorecen la participación de todos y refuerzan el prestigio de la profesión. Además de darles poder o “empoderarles”, como se dice ahora, los docentes deben ser formados en el conocimiento de cómo funciona una organización, cómo se gestiona (tanto en los aspectos presupuestarios como de manejo de personal) y cómo se resuelven problemas. Estos conocimientos y habilidades no se pueden dar por supuestos, sino que hay que enseñarlos expresamente. Deben estar bien definidos y todos deben conocer los procedimientos de intervención sobre las variables claves, a fin de evitar ambigüedades y malos entendidos que dificultan la gestión y crean mal ambiente.
Los roles de la autoridad y la manera de ejercer el liderazgo cambian realmente

cuando las instituciones se descentralizan. Los directores se convierten en facilitadores y acompañantes de los cambios que se proponen en cuanto a las actividades pedagógicas y administrativas, cambios que pueden provenir de personas individuales o de comités de alumnos, profesores y comunidad educativa. No todos los cambios propuestos, sin embargo, están en línea con los objetivos establecidos en la institución escolar y es justamente ahí donde el papel del director y del equipo directivo es más necesario, para alinear esos cambios con los objetivos. Otra función importante de los directores es la de estimular con reconocimientos y premios a los actores que cumplen bien su tarea y se muestran innovadores: notas de agradecimiento y un reconocimiento público (periódicos, boletines, carteleras) son tanto o más estimulantes que los mismos premios monetarios, sobre todo si éstos se otorgan por igual sin discriminar méritos.

2. El segundo tema de interés para una gestión más moderna y eficaz es el de la *evaluación* de las escuelas o instituciones educativas. No es tan conveniente que la evaluación se concentre exclusivamente en los resultados obtenidos por los alumnos, como si éstos fueran los únicos indicadores de la calidad de la institución. La evaluación, en una institución moderna y renovada, comprende múltiples variables [56]:

-- El conocimiento que los propios centros educativos generan sobre sí mismos y sus procesos, a fin de superar las debilidades educativas detectadas.

-- La información sobre la obtención de los objetivos previstos en las diferentes unidades escolares (coordinaciones, niveles, departamentos, cátedras) a fin de orientar las decisiones de mejora.

-- La publicación de los resultados sobre el funcionamiento de la institución educativa, a fin de orientar las decisiones de los actuales y posibles usuarios.

La evaluación se relaciona con la rendición de cuentas, asunto un tanto alejado de nuestra cultura latina. La comunidad, la autoridad y el público en general, deben ser informados periódicamente sobre los resultados de la acción educativa, es decir, si se cumplen las metas trazadas. Una página de Internet propia del centro constituye una manera moderna y ágil de informar.

[56] *ibid.* p. 22.

3. La *relación con la comunidad*. Involucrar a las familias en la vida de los centros educativos es particularmente importante, sobre todo cuando los alumnos provienen de hogares en situación de pobreza. El impacto positivo que conlleva una mayor relación con la familia se expresa en un mayor interés de todos por el aprendizaje, lo que conduce a mayores logros de los alumnos, mejoramiento de la conducta escolar, mayor participación en proyectos dirigidos a la comunidad, aumento de la estima del plantel.

Una escuela moderna cultiva la relación con las empresas o instituciones de la zona, con la finalidad de lograr un mayor acercamiento a la realidad por parte de alumnos y profesores. En ese sentido ambos tipos de institución canalizan visitas de grupos, se apoyan en la puesta en marcha de modificaciones curriculares, fomentan la orientación vocacional.

4. La centralidad en la persona.

El trabajo en equipo, necesario en la gestión moderna, puede centrarse en la tarea, en donde el interés recae en los procesos que se dan para obtener los resultados; puede centrarse en los resultados, en donde no importa tanto cómo se obtienen los frutos, sino que estos aparezcan, y puede por fin centrarse en las personas, en su capacitación y motivación para realizar las tareas y obtener los resultados. Idealmente es necesario considerar los tres factores de manera equilibrada, pero los fines en último término se obtienen mejor cuando las personas están ganadas para obtenerlos, porque entonces su motivación es mayor, así como su perseverancia y su capacidad de corregir los errores.

3. Principios ignacianos aplicables a la gerencia educativa moderna.

3.1. El magis, la búsqueda del mayor bien.

Ignacio lo repetía con frecuencia: hay que buscar siempre el bien mayor. En paridad de circunstancias, no es el criterio de los menores costos, o el de las menores dificultades, sino el de la eficacia apostólica el que debe guiar la elección de un jesuita. La Compañía de Jesús se distinguió desde su fundación por el criterio de buscar “la mayor gloria de Dios”, lo cual significa “el mayor bien de las almas”.

Traducido este principio a términos modernos, significa: ampliar las perspectivas, no quedarse en los límites estrechos de la obra educativa concreta, aspirar a influir en la educación nacional. Una de las formas más eficaces para lograrlo consiste en establecer una política de alianzas con otras obras educativas de la Compañía dentro y fuera del país, y también con la Educación Católica a nivel nacional e internacional.

Tomemos por ejemplo las directrices de ámbito global de la Compañía de Jesús. La Compañía de Jesús ha hecho un esfuerzo permanente de comunicación e intercambio tanto a nivel escolar primario y secundario como superior. La Conferencia de Provinciales de América Latina (CPAL) ha impulsado la creación de redes, algunas de ellas ya existentes antes de la constitución de la CPAL. La Federación Latinoamericana de Colegios (FLACSI), con sede en Bogotá [57], la Asociación de Universidades de la Compañía de Jesús (AUSJAL) [58], con sede principal en Caracas, y la Federación Internacional de FE y ALEGRIA [59], con sede en la República Dominicana, son el mejor ejemplo del esfuerzo integrador.

[57] Página Principal: <http://www.flacsi.net/> Allí puede leerse el comienzo de esta federación: “Con la presencia de 23 representantes de los 106 Colegios Jesuitas de las 17 Provincias latinoamericanas se realizó en la sede de la Conferencia Episcopal en Bogotá, la I Asamblea de la FLACSI, del 1 al 8 de junio. La puesta en marcha de esta Federación había sido aprobada desde 2001 por la Conferencia de Provinciales de América Latina (CPAL). De hecho, los Delegados de Educación se venían reuniendo anualmente desde hace 25 años y, desde hace 18 habían visto la necesidad de conformarse más formalmente como red con la idea de estructurar un proyecto educativo común para responder a los desafíos de nuestro continente. El trabajo giró alrededor de la constitución, proyección y organización de la FLACSI en el corto, mediano y largo plazo. Fue coordinado por el P. José Leonardo Rincón, S.J., Presidente de la FLACSI, Lic. Ricardo Moscato, Vicepresidente y P. Luiz Fernando Klein, S.J. Secretario Ejecutivo de la CPAL y de la FLACSI. Se contó además con la presencia del P. Francisco Ivern, S.J., Presidente de la CPAL y con los PP. Luis Ugalde, S.J., Presidente de AUSJAL y el P. Jesús Orbeagozo, S.J., Coordinador de la Federación Internacional de Fe y Alegría”.

[58] Página principal: <http://www.ausjal.org/> Allí puede leerse: “Somos una Asociación de 28 universidades confiadas a la Compañía de Jesús en 14 países de América Latina a la luz de la realidad de nuestros pueblos y en fidelidad a la específica inspiración Cristiana y a la identidad y tradición espiritual y pedagógica de la Compañía de Jesús”.

[59] Página principal: <http://www.fevalegria.org/>

Lo que hace falta es fomentar la cultura de la intercomunicación entre las instituciones y las personas, tan facilitada por la informática. Gran parte de nuestros alumnos, cualquiera

que sea su origen social, aprenden desde pequeños el uso de las computadoras, con gran ventaja sobre la mayoría de los profesores, los cuales tienen que aprender el uso sistemático de las facilidades que proporciona la red informática mundial.

Nosotros, los educadores, debemos acostumbrarnos a trabajar en red. Eso significa intercambiar con colegas de la propia institución y de otras regiones y países los problemas e inquietudes que nos preocupan: sentido y pertenencia de los programas de estudio, didácticas acomodadas a los jóvenes de hoy, formas concretas de aplicar el Paradigma Pedagógico Ignaciano.

Esto significa también caer en la cuenta de la importancia que para el mayor bien pueden tener las Asociaciones de Antiguos Alumnos. El P. Kolvenbach lo ha recalcado en numerosos encuentros de antiguos alumnos en todos los continentes [60]. La influencia de los antiguos alumnos puede ser enorme en la sociedad actual: “Las asociaciones de exalumnos pueden ofrecer programas relativos a la ética en la vida profesional, a las actitudes maduras respecto a la familia, el compromiso con las responsabilidades cívicas; y otros temas similares, como oportunidades pertinentes de formación continua para el crecimiento.” (Sexto Congreso Mundial, Calcuta, India, enero 2003).

[60] Quinto Congreso Mundial de Antiguos Alumnos, Sydney, Australia, julio 1997. Sexto Congreso Mundial, Calcuta, India, enero 2003

3. 2. Buscar los medios más eficaces.

Se podría considerar este principio como un derivado del anterior, en el sentido de que expresa el medio más eficaz para obtener el bien mayor. Manifiesta el sentido común ignaciano impulsado por un alto ideal espiritual. En el ámbito de la gerencia educativa este principio se expresa en considerar la planificación y la organización como elementos esenciales, tanto en el ámbito local como en el ámbito de red.

En el ámbito local la organización y la planificación se refieren a las tareas básicas que toda institución educativa debe cumplir y componen lo que se denomina el diseño institucional. Todo diseño organizacional es un cuadro mental, puesto luego por escrito, de qué es lo que se pretende con una organización y la mejor manera para lograrlo. En el caso de una institución educativa todo diseño comprende la visión y la misión, los fines y objetivos que se pretenden, las acciones para alcanzarlos, los recursos de que se dispone, los actores que intervienen, el ambiente en el que se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje y, por fin, las formas de averiguar si se cumple con lo establecido y cómo mejorar. Entre los actores hay que considerar el equipo directivo, los profesores, los alumnos, los padres y representantes y aquellas personas e instituciones de la comunidad educativa que influyen en la institución educativa.

Los **fines** de toda institución educativa, oficial o privada son conocidos y aceptados universalmente. Pero no basta decir que el fin principal es educar y que todos los que trabajan en ella lo saben y lo aceptan. Debe concretarse más, de acuerdo al nivel educativo, a los alumnos que estudian allí y sus familias, a los profesores y personal con que se cuenta. No es lo mismo enseñar o estudiar en una Universidad que en una Escuela Primaria pobre en una zona deprimida. Como las condiciones son diferentes y los objetivos deben adaptarse a esa realidad, los objetivos educativos deben ser expresados con claridad y aceptados por todos.

Para clarificar los objetivos y la forma de lograrlos ayuda el plantearse muchos interrogantes: ¿Qué se pretende de verdad en esta institución educativa? ¿Qué tipo de persona se desea formar? ¿Qué tipo de alumnos recibe? ¿De qué núcleos familiares proceden, de qué estrato socioeconómico, de qué nivel cultural? ¿Están o no motivados

para aprender? ¿Cómo motivarlos, con qué apoyos y con qué recursos? ¿Cómo incorporar a los familiares y a las instituciones de la comunidad a una tarea común? ¿Cómo elaborar un proyecto de plantel que despierte verdadero interés? ¿Cómo buscar formas de autoevaluación confiables? ¿Cómo educar en valores personales y sociales, aun en contra de lo que se vive socialmente? Son muchas inquietudes y no se pueden plantear todas a la vez, pero los profesionales que trabajan en una institución educativa como las que pretendemos no las pierden de vista, no las dan por supuestas, vuelven sobre ellas una y otra vez.

Los fines de una institución educativa de inspiración ignaciana se derivan de una **visión religiosa** del hombre y de la historia, como la que propone San Ignacio en los Ejercicios Espirituales, y están expresados en documentos oficiales como las “Características de la Educación de la Compañía de Jesús”. Ese documento inspira nuestra educación y tiene que ser conocido por todos los actores que participan en la vida del centro educativo. No solamente presenta los fines, sino que expresa el espíritu que lo anima y proporciona indicaciones sobre cómo desarrollar la acción educativa. En el documento se declara que la educación de la Compañía:

- Afirma la realidad del mundo y su bondad radical.
- Ayuda a la formación total de cada persona dentro de la comunidad humana en su aspecto intelectual, afectivo, físico, imaginativo y creativo.
- Incluye una dimensión religiosa que impregna la educación entera y que facilita la respuesta en fe a Dios.
- Es un instrumento apostólico que prepara a los educandos para la vida.
- Promueve el diálogo entre la fe y la cultura moderna y se adapta a las necesidades de las sociedades donde ofrece su servicio.
- Insiste en el cuidado e interés individual por cada persona y promueve la relación personal entre profesores y alumnos.
- Da gran importancia a la actividad de parte del alumno.
- Estimula la apertura al crecimiento a lo largo de toda la vida, para lo cual promueve el deseo del aprendizaje permanente.
- Está orientada hacia los valores, la formación del carácter y de la voluntad, la superación del egoísmo.
- Promueve el conocimiento, amor y aceptación realista de sí mismo.
- Propone a Cristo como modelo de persona.
- Promueve un compromiso de acción en la vida, es una educación al servicio de la fe que realiza la justicia, anima a luchar por un mundo más humano.
- Forma hombres y mujeres para los demás y fomenta una particular preocupación por los pobres.
- Es un instrumento apostólico al servicio de la Iglesia.
- Prepara a los estudiantes para una participación activa en la Iglesia y en la comunidad local y para el servicio a los demás.
- Persigue y da testimonio de excelencia en su acción formativa.
- Acentúa la colaboración entre jesuitas y laicos.
- Se basa en un espíritu de comunidad entre el equipo de profesores y directivos, la comunidad de jesuitas, los consejos de gobierno, los padres, los estudiantes, los antiguos alumnos y los bienhechores.
- Adapta medios y métodos en orden a lograr sus finalidades con la mayor eficacia.
- Es un sistema de instituciones educativas que trabajan en red con una visión y unas finalidades comunes.
- Ayuda a la preparación profesional y a la formación permanente necesaria, especialmente de los profesores.

Como puede leerse en el resumen anterior, la educación que promueven las obras

educativas ignacianas contempla todos los aspectos del ser humano y de su entorno social. Es realmente muy completa, positiva y actualizada. Pero, ¿es suficiente conocer un documento para llevarlo a la práctica? Bien sabemos que no. Hace falta además aceptarlo de corazón, hacerlo propio, colocarlo en la propia sintonía vital. Esta es justamente una de las tareas más importantes de toda gestión eficaz.

Además de considerar los fines, se debe llevarlos a la realidad. Una gerencia educativa moderna lo hace por medio de **proyectos**, tanto en el ámbito pedagógico como en el organizativo (administrativo y financiero). Los colegios dirigidos por la Compañía de Jesús enfrentan en el corto o mediano plazo la sustitución del personal jesuita por laicos y laicas formados de acuerdo al espíritu ignaciano. Estas urgencias deben ser satisfechas elaborando proyectos de formación de personal desde el punto de vista espiritual, pedagógico y organizativo (ver más adelante el tema de la formación de laicos). En cuanto al aspecto pedagógico, además de los fines y objetivos, un buen diseño organizacional debe tratar de concretarlos en un buen **proyecto educativo**. El proyecto educativo expresa en acciones la forma en que se van a obtener los fines de la institución. Como dice muy bien Beatriz Borjas [61], más que un producto o documento final, un proyecto educativo es:

- Una plataforma para la deliberación sobre los fines de la educación;
- un compromiso de todos para mejorar su labor educativa;
- un elemento aglutinador de los diferentes actores de la acción educativa;
- un procedimiento articulado de reflexión, y
- un instrumento de formación para el profesorado.

[61] B. Borjas: *La gestión educativa al servicio de la innovación. Programa Internacional de Formación de Educadores Populares, Caracas, Federación Internacional de Fe y Alegría, 2003.*

3.3. Preocuparse por y ocuparse de los problemas cruciales del hombre.

Este fue un empeño de Ignacio el fundador, que supo transmitir a la Compañía. En sus numerosas cartas se comprueba el delicado equilibrio entre la exigencia de la mayor gloria de Dios y la preocupación por la salud y los problemas concretos de su gente y de su tiempo. La evangelización de las tierras remotas estuvo siempre en su mente y en su corazón, especialmente la de Abisinia; también la atención a los enfermos, en una época donde los hospitales vivían de la caridad pública; por fin, la catequesis de los niños y de los “rudos”, es decir, de la gente sin formación religiosa. Esta atención a los problemas más urgentes es un rasgo distintivo de las obras jesuitas que no se puede perder.

Esta es en el fondo la razón de la alta calidad académica a que deben aspirar las instituciones educativas jesuitas. Es para poder responder mejor a los complejos problemas del mundo de hoy: violencia creciente, intransigencias étnicas y religiosas, movimientos migratorios, pobreza extrema y creciente. La enseñanza y la investigación no pueden prescindir de estos problemas o darles una respuesta simplista, sino que deben introducir en una visión completa y compleja del ser humano, más allá de lo fragmentario de las especializaciones.

La gerencia de las instituciones jesuitas debe proponerse expresamente el examen de los programas de estudio, de los métodos de enseñanza y aprendizaje, de las actividades complementarias, de toda la vida escolar y académica, para que dé respuesta a las preguntas y preocupaciones del hombre de hoy. En este orden de ideas “Ignacio... nos pide aspirar a algo que sobrepasa el adiestramiento y el saber que normalmente se encuentran en el buen estudiante. El magis no se refiere sólo a lo académico, sino también a la acción. Nuestra formación incluye experiencias que nos hacen explorar las dimensiones y manifestaciones del servicio cristiano como medio para desarrollar nuestro

espíritu de generosidad. Nuestros colegios deberían recoger este rasgo de la visión ignaciana en programas de servicio que empujen al alumno a experimentar y poner a prueba su asimilación del magis, lo cual le llevaría también a descubrir la dialéctica de la acción y la contemplación” [62].

[62] *Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico, (1993), CONEDSI, Madrid, n° 134.*

3.4. La importancia del discernimiento.

Discernir es separar una cosa de otra para conocerla o reconocerla. En nuestro caso se trata de conocer qué es lo que Dios quiere de cada uno, y en el caso de una obra apostólica, qué es lo que más conduce a un bien más universal. “El discernimiento propiamente espiritual tiene lugar cuando intentamos ir más allá de la lógica meramente humana y pretendemos vivir de la lógica evangélica” [63].

[63] H. Carrau, *El discernimiento apostólico ignaciano*,
<http://www.cvx.cl/~santiago/adultos/documentos/n15discernimiento.doc>

Los criterios para hacer un buen discernimiento apostólico indican, por una parte, que debe apoyarse en una sólida espiritualidad ignaciana, y por otra, que exige la apertura a las necesidades de la Iglesia y de la comunidad cristiana:

- “todo discernimiento apostólico redonda, directa o indirectamente, *en la edificación de la Iglesia y del mundo*. Es decir, no nos lleva al intimismo sino a la apertura al mundo, como los apóstoles en Pentecostés.
- todo discernimiento, si en efecto quiere ser apostólico, debe ser hecho *en y con la Iglesia*.
- el discernimiento será tanto más apostólico cuanto más la persona o grupo que discierne *viva impregnado del Evangelio*.
- el discernimiento apostólico es *un estilo, un modo de entender nuestra relación con Dios, con los demás y con el mundo*
- el discernimiento apostólico requiere de *libertad/indiferencia, de atención a los signos de los tiempos y de lucidez para llevar adelante lo visto.. [64]”*

[64] *ibid.*

Aplicando el principio del discernimiento a la función gerencial, el jesuita o el laico que dirige una obra educativa debe practicar el discernimiento en su vida personal y practicarlo junto con el equipo directivo de la obra. De esa manera las decisiones importantes que hayan de tomarse (abrir una nueva especialidad, cerrar un instituto, cambiar de ubicación un colegio, subir o no las pensiones, cambios importantes curriculares, etc.) tendrán la garantía de que se hacen de acuerdo al espíritu ignaciano y al modo de proceder típico de la Compañía de Jesús.

Relacionado con el discernimiento está el examen ignaciano. El santo insistía en la importancia del examen constante de las “Intenciones y operaciones”, es decir, de las motivaciones para la acción y de la acción misma: su preparación, su desarrollo, las conclusiones o propósitos. El hábito de examinar lo que se hace ayuda a profundizar y facilita la corrección, tanto a nivel personal como a nivel institucional. Un buen gerente no tiene miedo al examen sincero, tanto personal como de equipo.

4. Tareas pendientes y necesarias

Como consecuencia de lo dicho hasta ahora, es fundamental que las instituciones educativas de la Compañía de Jesús en América Latina pasen a:

a) Comprenderse y estructurarse como organizaciones que aprenden.

Sin afanes de precisión psicológica, llamamos inteligente a una persona que sabe manejarse bien en la vida. Esto incluye desde luego un grado aceptable de comprensión de ciertos niveles de abstracción lógica, la capacidad de plantearse posibilidades hipotéticas antes de actuar en campos importantes, el dominio de algún área en la que se considera más o menos experto y en la que es capaz de aportar algo propio. Pero la inteligencia no se refiere solamente a los aspectos cognoscitivos sino a los emocionales, afectivos y sociales. Una persona inteligente se conoce, sabe de qué es capaz y de qué no, y acepta sus limitaciones. También sabe aceptar correcciones y llegar a compromisos en terrenos afectivos importantes, relación de pareja y educación de los hijos principalmente. Sabe relacionarse con los demás, aceptando las inevitables diferencias y no tratando de hacer que todo el mundo piense, sienta y actúe de una manera uniforme. Sabe manejarse en la vida siguiendo consejos oportunos, aunque modifiquen sus hábitos. Todo este conjunto de actuaciones "inteligentes" permite concluir que el principal capital con que cuenta una persona para vivir bien, como persona positiva y querida, es su inteligencia y su voluntad.

Pues bien, mucho de esto se puede aplicar a las organizaciones, porque son las inteligencias y las voluntades de los que trabajan en ellas, mujeres y hombres, su principal activo. La riqueza de las naciones, como ya lo decía Adam Smith en 1776, no estriba en la extensión de sus territorios ni en sus riquezas naturales, sino en el talento emprendedor de sus habitantes. Ciertamente que así es y ha sido siempre, aunque algunos políticos parecen empeñarse en no entenderlo. Los tigres asiáticos, con poco terreno y con pocas riquezas naturales, corroboran plenamente esta afirmación del padre de la economía. Lo mismo puede aplicarse de las empresas e instituciones educativas. El ejemplo más preclaro en América Latina lo proporciona la institución Fe y Alegría, que comenzó gracias al talento y a la voluntad de hierro del P. José María Vélaz, sin un céntimo en el bolsillo, pero ayudado por un puñado de personas que creyeron en su sueño y fueron poco a poco allegando recursos de donde no los había.

Las escuelas son empresas cuyo capital social más importante son las inteligencias y las voluntades de los hombres y mujeres que trabajan en ellas, aunadas en un fin común, explícitamente expresado y aceptado con entusiasmo por todos. Una escuela inteligente aprende de sus errores. Una postura muy frecuente de la persona que yerra es no reconocer el error o atribuirlo a causas externas. En cambio la persona que reconoce su fallo e investiga las causas para no incurrir de nuevo en el error es una persona que aprende, crece interiormente y es más eficaz. Lo mismo ocurre con las instituciones educativas: las que son capaces de reconocer sus fallos y de atinar con las causas, ofrecen una educación mejor, más innovadora y que da mejor respuesta a las situaciones del momento. Para ello hace falta, por supuesto, una cabeza rectora donde confluya y se socialice la información, un ambiente de cooperación entre profesores y alumnos, y una disposición generalizada a corregir los fallos.

Las instituciones educativas de la Compañía de Jesús tienen ventajas para convertirse en organizaciones inteligentes que aprenden de sus carencias y fallos. Los Ejercicios de San Ignacio ayudan enormemente a la introspección de sí mismo, a la detección de los movimientos interiores del espíritu (pasiones, deseos, motivaciones, incluso traumas), y estimulan a la generosidad y a la superación de los propios errores con la ayuda de Dios. Si la mayoría de los directivos y profesores están en esa tónica espiritual, el colegio o la universidad se convertirán en instituciones que aprenden.

b) Definir claramente su organización a través de estatutos, reglamentos, manuales y otros instrumentos para la gestión y evaluación.

Las normas y reglamentos facilitan la descentralización, al establecer normas claras y objetivos comunes. También sirven para fijar líneas de autoridad y corresponsabilidad, delinear responsabilidades e iluminar los mejores caminos de actuación. Son absolutamente necesarias y cada institución debe establecerlas después de consultar ampliamente y de recabar el consenso de las personas afectadas. Las normativas, una vez aprobadas por consenso, aclaran las responsabilidades colectivas e individuales, y establecen un piso legal claro en caso de conflicto. Especialmente importante es el establecimiento de las normas de evaluación institucional y de los aprendizajes, que tradicionalmente son externas y ejercidas solamente por el docente, pero que modernamente deben incluir también la opinión del evaluado y la del grupo de estudio.

c) Formar a los recursos humanos: directivos y educadores (profesores y funcionarios) a través de un plan que desarrolle competencias estratégicas para la organización, integrado con un plan de escalafón del personal.

Las Normas Complementarias, añadidas a las Constituciones de la Compañía de Jesús, lo expresan nítidamente: “El carácter propio de nuestros centros educativos y la colaboración entre jesuitas y laicos sólo se verán asegurados por medio de una cuidadosa selección de directores y profesores, jesuitas y no jesuitas, y una adecuada formación en el carisma y la pedagogía ignacianos, particularmente de los que han de ocupar puestos de responsabilidad” [65].

[65] *Constituciones de la Compañía de Jesús. Normas Complementarias, 285.2. Roma 1995.*

La formación facilita el compromiso con la institución y en consecuencia la calidad educativa. Pero no es frecuente que exista un plan de formación permanente en nuestras instituciones educativas de nivel primario y secundario. El plan de formación es necesario por un doble motivo: para potenciar la calidad del trabajo que se realiza y para buscar relevos para los puestos de dirección y, en general, para los cargos administrativos y docentes. Un plan de formación debe contemplar al menos los siguientes aspectos:

FORMACIÓN ESPIRITUAL Y CRECIMIENTO PERSONAL, impartida por medio de Ejercicios en la Vida Corriente o Ejercicios Espirituales en una casa de retiros, y dando herramientas de autoconocimiento [66].

[66] Ver, por ejemplo, Carlos Rafael Cabarrús s.j.: “Ser persona en plenitud. La formación humana desde la perspectiva ignaciana”. Programa Internacional de formación de educadores populares. Folleto 1.

IDENTIDAD IGNACIANA y JESUÍTICA, que proporcione conocimiento de la vida de San Ignacio, de la historia de la Compañía de Jesús, y en particular de las obras educativas dirigidas por los jesuitas.

FORMACIÓN PEDAGÓGICA IGNACIANA: Formación en Pedagogía Ignaciana y en particular en el Paradigma Pedagógico Ignaciano.

FORMACIÓN POLÍTICA Y CIUDADANA, que capacite en el conocimiento del país y de la sociedad en donde la institución educativa realiza su trabajo, y despierte actitudes de ciudadanía comprometida.

FORMACIÓN GERENCIAL y ADMINISTRATIVA: Cursos de liderazgo y de gerencia, de administración de recursos, de contabilidad (en algunos casos).

FORMACIÓN EN LA COMUNICACIÓN, tanto en las nuevas tecnologías como en saber expresarse a la perfección oralmente y por escrito.

Estos seis aspectos formativos deben sintetizarse en un PROYECTO DE VIDA, que todo colaborador no jesuita, pero estrechamente vinculado a una obra de la Compañía, puede realizar con gran fruto personal e institucional.

Por otra parte, un plan de escalafón de los profesores, al menos a nivel de colegios, no podrá seguramente realizarse sin apoyo de otras instituciones educativas, pertenecientes a la educación católica e incluso a la educación privada. Los Ministerios de Educación varían según los países en el reconocimiento y apoyo que prestan a la educación privada católica, pero es evidente que su apoyo es decisivo.

d) Contar con gestores jesuitas, religiosos/as o laicos/as identificados con la misma misión apostólica y debidamente formados.

La mayor parte del personal que trabaja en las obras educativas de la Compañía de Jesús pertenece al género femenino. La Congregación General 34ª de la Compañía de Jesús produjo un decreto sobre la situación de la mujer en la Iglesia y en la sociedad, del que todavía no se han sacado todas las consecuencias. “No obstante, aún nos queda el legado de una discriminación sistemática contra la mujer. Está enquistado en las estructuras económicas, sociales, políticas y religiosas y hasta lingüísticas de nuestras sociedades” [67]. Esta advertencia debe ser tomada en cuenta a la hora de la provisión de cargos en nuestras obras educativas, de selección de profesores y empleados, de atención a las familias, especialmente monoparentales. Es evidente que las formas de dirigir son diferentes entre hombres y mujeres. Hay matices distintos que se pueden señalar:

- El hombre se preocupa más por los documentos escritos y los reglamentos; la mujer, por las personas. Sin embargo, en caso de conflicto, es el hombre el que interpreta las normas con mayor libertad.
- La mujer cuida más los aspectos físicos y ornamentales de la planta física: oficinas, luces, limpieza, decoración. El hombre se interesa más por las nuevas construcciones.
- Las figuras de autoridad son más respetadas por las mujeres, especialmente con relación al liderazgo masculino. La comunicación verbal debe cuidarse más entre las mujeres que entre los hombres para evitar suspicacias e incluso conflictos.
- Las mujeres son más inclinadas que los hombres a la asimilación de la espiritualidad ignaciana.
- Las mujeres tienen más facilidad que los hombres de atender a varios asuntos al mismo tiempo. El hombre prefiere concentrarse en uno o pocos asuntos.

[67] Congregación General 34, Decreto sobre la situación de la mujer en la Iglesia y en la sociedad”, Roma, Enero 1995.

Estas diferencias y otras que se pudieran señalar deben ser tomadas en cuenta y aceptadas con una sensibilidad nueva, dispuesta a la escucha sincera y a la empatía.

Conclusión

Los retos que tenemos por delante son de gran exigencia:

- Adaptar estos principios y sugerencias a los contextos particulares: locales y nacionales, sin perder de vista la globalidad.
- Acostumbrarnos a vivir en la tensión, en la complejidad, en la incertidumbre, sabiendo que nuestra incidencia en los cambios sociales depende de muchos factores a los que no tenemos acceso.
- Saber que los procesos son lentos: los que exigen transformar los hábitos adquiridos y maneras usuales de pensar, los que piden la formación de las

personas, y los que llevan a la conformación de los equipos.

Los caminos están por trazar, no hay recetas ni manuales operativos seguros. No sabemos cómo hacer muchas cosas y no tenemos por qué avergonzarnos de ello, sino buscar cómo aprender. Como ha dicho Peter Drucker, “la habilidad más grande de un líder, será su capacidad de redefinir su empresa” y entre las cosas que más inciden en la redefinición está la formación de capital humano, lograr que todos pongan en común sus ideas, su entusiasmo, su visión de la empresa. Todo esto constituye una inversión estratégica y prioritaria que las organizaciones modernas promueven.

Junto con estos principios de sentido común actualizado, las obras educativas jesuitas deben aplicar los principios ignacianos a la gerencia. No es fácil hacer la hibridación de espíritu y técnica, pero es necesario. No hay caminos hechos, cada institución tiene que hacerlos. “Porque los ignorantes no se conocen a sí mismos, nunca se preguntan qué conocimientos les pueden hacer falta”, dijo Baltasar Gracián en el siglo XVII. Como instituciones educativas de la Compañía de Jesús podemos y debemos demostrar que no caemos bajo esa aguda crítica.