



# Trabajar en red para responder mejor a la misión

## Redes del sector social de la Compañía de Jesús

Coordinadores Sociales de las Conferencias

*Mayo 2013*

### Introducción

Este documento ha sido elaborado por los Coordinadores Sociales de las Conferencias, junto con el Secretariado para la Justicia Social y la Ecología, durante su reunión anual en Roma en abril de 2013. Es el fruto de la reflexión conjunta sobre las experiencias de las Conferencias, así como de la consideración de algunos de los textos sobre trabajo en red que han aparecido en estos últimos años.

El documento está especialmente dirigido a las personas e instituciones que desarrollan su actividad en el ámbito del apostolado social: jesuitas, laicos, obras apostólicas de la Compañía y otras que colaboran con ella. Creemos que puede ser usado en jornadas de formación y leído por aquellas personas que asumen, en distintos niveles, la responsabilidad de creación de una red. Esto no obsta para que otros grupos, bien en la Compañía o fuera de ella, puedan encontrar en estas páginas elementos valiosos para el despliegue de un trabajo en red.

El texto pretende ofrecer elementos de reflexión y recomendaciones prácticas que favorezcan el desarrollo de las redes, como modo de responder hoy mejor a una misión universal. Comienza presentando algunos documentos sobre el trabajo en red del pasado reciente. A continuación profundiza en los motivos que nos llevan a trabajar en red, muestra el valor añadido que ofrecen las redes, presenta distintos tipos de redes que se están creando, incluye algunos factores clave para su despliegue, expone las dificultades que estamos encontrando para desarrollarlas y finaliza proponiendo algunas recomendaciones.

Con este documento esperamos añadir una voz más al diálogo que se está produciendo en la Compañía sobre el trabajo en red, desde la perspectiva propia del apostolado social.

### Algunas referencias al trabajo en red del pasado reciente

Ya la Congregación General 34 (1995) señalaba la necesidad del trabajo en red dentro de la Compañía en un texto muy elocuente: “para sacar un mayor partido de todas las posibilidades que tenemos por el hecho de ser un cuerpo apostólico internacional, hay que crear nuevas redes globales y regionales. Estas redes de personas e instituciones deben poder enfrentarse a problemas globales, por medio de mutua ayuda, información, planificación y evaluación

compartidas, o de la puesta en marcha de proyectos que no se pueden fácilmente realizar dentro de estructuras provinciales... La Compañía, a todos los niveles, debe promover iniciativas y respaldar todas estas formas variadas de interconexión..." (d. 21, n. 14).

Desde entonces han sido muchos los esfuerzos realizados por crear estas redes, con una gran generosidad y creatividad, para poder responder mejor a la misión. De modo muy especial, el apostolado social se ha convencido a lo largo de estos años de que las problemáticas sociales a las que responde localmente están conectadas a fenómenos globales. De ahí la creciente demanda dentro de este sector apostólico de construir redes internacionales que incidan sobre las causas que generan injusticia en el mundo.

A este amplio esfuerzo práctico de construcción de redes le ha acompañado otro en el campo de la reflexión. Así, en el año 2002 el Secretariado para la Justicia Social –bajo la dirección en aquellos momentos del P. Michael Czerny sj– publicaba el documento "[Directrices para el trabajo en red en el ámbito social en la Compañía de Jesús](#)". El texto ofrecía una serie de orientaciones y propuestas para poder avanzar en la construcción de redes, muchas de ellas aún vigentes.

Unos años más tarde llegaría la Congregación General 35 con esta misma determinación: "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" (d. 6, n. 29a). Nos encontrábamos entonces en el año 2008.

Posteriormente, en 2012, se ha organizado en *Boston College* (Estados Unidos) un congreso sobre el trabajo en red a nivel internacional en la Compañía. Tanto los documentos que fueron preparados previamente, como el [documento final](#)<sup>1</sup>, son de un gran interés. Todos ellos pueden ser consultados en la [página web](#) preparada para la ocasión<sup>2</sup>.

### **¿Por qué trabajar en red?: un nuevo contexto**

El apostolado social está animado por el deseo de compartir la vida con los más desfavorecidos, servirles and defenderles. A lo largo de varias décadas hemos aprendido que nuestra presencia entre ellos debe aspirar a acompañarles en sus procesos de crecimiento. En buena medida podemos decir que la fuerza y la credibilidad que el apostolado social pueda tener surgen de esta presencia cercana y local en espacios de frontera donde se vive la exclusión. De ahí la *inclinación hacia lo local y hacia la inserción en el apostolado social*: expresa el deseo de acompañar a las personas y comunidades concretas en sus vidas cotidianas y sus luchas sociales.

De otra parte, este apostolado tiene como encomienda central la promoción de la justicia. No pretende únicamente paliar las situaciones que vive la gente, sino que aspira a modificar las estructuras que generan injusticia, para que los excluidos puedan vivir con dignidad y no de la mera limosna y servicio caritativo de otros.

*El contexto externo: la globalización*

El contexto de esta promoción de la justicia ha experimentado una fuerte transformación en las últimas décadas. El fenómeno que hoy llamamos globalización supone una interconexión

---

<sup>1</sup> *Trabajo en red Internacional en la Compañía de Jesús. Retos desde la misión universal*, Jornadas en Boston College, 28-30 de abril de 2012, en <http://goo.gl/3F1tP>, visitada en julio 2013.

<sup>2</sup> <http://www.jesuitnetworking.org/>, visitada en julio 2013.

fluida de las dinámicas económicas, políticas, sociales y culturales. En la actualidad, acontecimientos locales pueden tener inmediatas repercusiones globales. Es el caso de la crisis económica del 2008 nacida en Estados Unidos, que ha afectado al mundo en su conjunto. A su vez, muchas situaciones locales obedecen a fenómenos globales. Hay una diversidad de expresiones locales, pero las causas globales pueden ser las mismas. Un mismo fenómeno que genera consecuencias beneficiosas en un lugar del mundo –o en un sector de la población–, puede ocasionar conflictos y violencia en otro. Hay vencedores y perdedores. Por ejemplo, el proceso de producción de telefonía móvil que está ofreciendo cobertura para la comunicación en todo el planeta beneficiando, entre otras, a muchas comunidades pobres, está provocando conflictos en el este de Congo, de donde se extrae el coltán, mineral que se utiliza en la fabricación de móviles.

Esta condición de nuestro tiempo actual hace que el marco local sea insuficiente para comprender y confrontar las causas de la injusticia. Necesitamos atender a grandes marcos regionales e internacionales. En el apostolado social se está viviendo esta realidad con gran urgencia, porque en la difícil vida cotidiana de las comunidades más pobres se percibe a diario la fuerza de los fenómenos globales.

#### *El contexto interno: la colaboración intersectorial e internacional*

La Compañía dispone de las *condiciones* necesarias para actuar en este nuevo contexto. La variedad de países en los que se encuentran las obras de la Compañía, su diversidad en cuanto a su naturaleza, y al mismo tiempo, el hecho de compartir misión y modo de proceder –procedente de una misma espiritualidad– hacen de la Compañía un cuerpo particularmente bien dotado para actuar en este contexto global al que hemos aludido. La Compañía cuenta con muchas capacidades institucionales locales, dispone hoy de medios de comunicación adecuados para superar las barreras geográficas y comparte los motivos para una acción articulada a nivel internacional. En el caso particular del apostolado social este hecho de compartir los motivos para la acción es especialmente llamativo.

A su vez, tiene *necesidad* de hacerlo. En primer lugar, esta necesidad existe porque la comprensión de la realidad precisa de estudios internacionales e interdisciplinarios. Si, por ejemplo, hablamos de fenómenos como la migración, la ecología o la minería y sus impactos sobre los más pobres, enseguida caemos en la cuenta de que la explicación de lo que sucede en estos fenómenos requiere trabajo de campo, lecturas académicas, aproximaciones desde distintas ciencias sociales y económicas y todo ello adoptando un punto de vista internacional. En segundo lugar, la colaboración es necesaria porque las buenas prácticas están dispersas. No todas las instituciones están igualmente preparadas en todas las competencias. Al contrario, es mucho lo que unas pueden aprender de otras. Un tercer motivo por el que se necesita la colaboración reside en el *advocacy*. Promover la justicia supone incidir en la opinión pública y en los ámbitos de poder donde se deciden las grandes políticas y que a veces están muy lejos de quienes sufren sus consecuencias. Es el caso, por ejemplo, de grandes empresas multinacionales que conculcan derechos humanos en países del Sur y que tal vez solo pueden ser objeto de incidencia en países del Norte o ante organismos internacionales.

Como puede verse, los campos de la investigación, el aprendizaje de buenas prácticas y la defensa de los más débiles requieren de una colaboración intersectorial e internacional. El apostolado social ha identificado a las instituciones universitarias como colaboradores o aliados especialmente relevantes para poder desempeñar esta misión común de promoción de la justicia.

Esta colaboración intersectorial e internacional que exigen el actual contexto externo de la globalización y el propio contexto interno de la Compañía está siendo llevada a cabo hoy por medio del despliegue de redes. Creemos que las redes nos permiten responder a las nuevas condiciones de la misión, al tiempo que mantenemos el contacto con las realidades locales –donde encontramos la fuente espiritual de nuestro compromiso por la justicia y de donde surge nuestra credibilidad– y respetamos la autonomía de las instituciones.

En realidad, existen otros modos de responder a estas nuevas condiciones de la misión. De hecho, otros actores crean organizaciones jerárquicas a las que subordinan las instituciones locales, lo cual les permite alinear a estas con mayor facilidad. Pero nosotros no lo estamos haciendo así. Hemos elegido las redes porque parecen adaptarse mejor a las condiciones de la Compañía. Por eso podemos decir que las redes no son un fin en sí mismas, ni una moda repentina, sino un medio privilegiado para la colaboración en un cuerpo como la Compañía.

### **El concepto del trabajo en red en la Compañía**

En general, podemos decir que una red es una estructura de comunicación horizontal que reúne una diversidad de agentes locales con el fin de posibilitar la colaboración entre ellos. Bajo esta definición, muy abierta y un tanto vaga, se pueden interpretar la mayor parte de las colaboraciones horizontales en la Compañía.

Más específicamente, el trabajo en red en la Compañía es una forma de trabajo que mediante la colaboración regional o global de instituciones locales –o nodos– ofrece respuestas conjuntas a retos apostólicos regionales o globales, que no pueden ser abordados por estas instituciones por separado. En esta segunda definición, que es más ambiciosa, se puede apreciar la unidad de acción, la capacidad de actuar en un ámbito regional o global y la elevación en el nivel de respuesta. Es a esta definición que dedicamos estas páginas.

#### *Trabajo en red en la Compañía y espiritualidad ignaciana*

Podemos evidenciar algunas características propias de las redes animadas por la espiritualidad ignaciana. “Hagamos redención” es la expresión de la Trinidad en la Contemplación de la Encarnación, cuando descubre el dolor del mundo y se compadece con él. Estamos llamados a participar en ese *movimiento de redención del mundo en su globalidad* que aspira a que el ser humano viva y tenga una vida completa.

Tomarse hoy en serio las consecuencias de este compromiso implica mirar más allá de nuestras estrechas fronteras de obra, de contexto local, provincial o nacional. Las transformaciones que la promoción de la justicia requiere se juegan en un ámbito global al que, aunque sea de modo modesto, debemos apuntar. Las redes se enraízan en este sentido de universalidad que atraviesa la Contemplación de la Encarnación y que es central en la espiritualidad ignaciana.

Las redes obligan al *diálogo*, a abrirse a otras formas de trabajo y de percibir la realidad; conducen a considerar las verdades de los otros, a asumir sus causas y hacerlas propias... Este es un ejercicio de apertura y desprendimiento de lo propio que resulta profundamente ignaciano.

A su vez llevan a ejercer la *generosidad* y la *confianza*, cada vez que se asume de modo conjunto alguna responsabilidad. Piden poner de lo que se tiene, sin que haya necesariamente una ganancia institucional directa. Se crean agendas conjuntas, a veces al servicio de otros, se

ponen recursos, personal, ilusión. Se practica así la generosidad. Las redes requieren asimismo confiar en los distintos, aunque separen la lengua, las formas de trabajo o las percepciones.

Es la confianza la que ayuda a profundizar en el principio de subsidiariedad, abriendo paso a que cada institución, según su contexto y sus circunstancias internas, pueda discernir en lo local cuál sea su mejor contribución.

También se produce en ellas un *desprendimiento del poder*, que se debe gestionar de un modo mucho más horizontal y consensuado. No puede haber imposición de intereses o agendas. Se ha de usar la persuasión de la razón y la búsqueda del interés común.

El modo de proceder es *participativo*, en escucha, en discernimiento orante en común, en acogida activa del Espíritu que se va abriendo camino en medio de la propia red. Esa construcción común con ayuda del Espíritu es lo que va generando un espíritu de cuerpo en medio de la red. La red conforma una comunidad al servicio de una misión mayor.

Las redes en la Compañía requieren también *profundidad de análisis* y rigor en sus diagnósticos, obtenidas tanto de la consideración de la investigación de la academia, como de la reflexión a partir de la experiencia de acompañamiento de comunidades excluidas.

Hablamos por tanto de tomarse en serio hoy la redención, de diálogo y apertura, de generosidad y confianza, de desprendimiento del poder, de discernimiento, de rigor... Son características necesarias en el trabajo de una red y que forman parte de la espiritualidad ignaciana que el cuerpo de la Compañía quiere encarnar.

### **Valor añadido de las redes**

El trabajo en red da lugar a valores añadidos que difícilmente pueden ser alcanzados por otros medios. Se mencionan a continuación algunos de estos valores en distintas áreas:

- a. Para las instituciones locales:
  - i. La red supone una ayuda para las instituciones más débiles, ampliando sus horizontes, fortaleciendo su capital social y disminuyendo su posible sensación de soledad
  - ii. La conexión aumenta las capacidades de las instituciones, sin que esto compita contra su propia autonomía
  - iii. La misión realizada localmente gana en universalidad y así también en relevancia
  - iv. Las instituciones locales logran una mayor visibilidad e importancia
- b. Ventajas prácticas:
  - i. Las instituciones van aprendiendo unas de otras: de sus buenas prácticas, metodologías y modos de proceder
  - ii. El acceso a información relevante de interés resulta más sencillo
  - iii. Se posibilita la colaboración intersectorial en torno a retos apostólicos comunes
  - iv. Las redes tienen mayor facilidad de acceso a agencias financiadoras
- c. Para el cuerpo apostólico de la Compañía:
  - i. Surge con las redes un nuevo sentido de cuerpo universal
  - ii. Las redes ayudan a construir una visión conjunta y estratégica del futuro de la Compañía

- iii. Se alcanzan nuevas formas y niveles de actuación<sup>3</sup> que permiten una respuesta regional o global a los retos apostólicos
  - iv. Se genera la capacidad de alinear los esfuerzos de diferentes instituciones hacia retos apostólicos comunes
  - v. Aumenta la identidad común en la imagen pública de la Compañía
  - vi. La red permite realizar una incidencia de ámbito internacional
- d. Otros beneficios:
- i. Nuevas posibilidades para la investigación –pues la red permite un acceso de calidad a muchas realidades– y para aprendizajes compartidos
  - ii. Permite crear conocimiento que no se puede alcanzar solo por el análisis local
  - iii. Se genera dentro de la Compañía una visión común de cuestiones apostólicas importantes

## Tipos de redes

Las redes se pueden distinguir de acuerdo con diferentes criterios:

- a. **Según el espacio geográfico** en el que se encuentren, podemos distinguir aquellas i) provinciales, ii) de conferencia, iii) globales. Es de esperar que el desarrollo de las Conferencias facilite la creación de redes de conferencia que luego puedan interconectarse a nivel global.
- b. **Según el sector apostólico** en el que se desarrollen, existirán i) aquellas que se crean únicamente dentro del sector social y ii) aquellas que son intersectoriales
- c. **Según el tipo y finalidad de la coordinación<sup>4</sup>:**
  - i. Red de pares:

Se trata de una red entre organizaciones que trabajan en temáticas similares. Entre ellas fluye una comunicación regular que da lugar a aprendizajes mutuos, a intercambio de información y de recursos. La red puede establecerse también como espacio de discernimiento y consulta.

Esta red requiere una coordinación mínima, las obligaciones para las instituciones que la componen no son muy exigentes y no hay muchos objetivos comunes. Con el tiempo, se puede generar interés por un proyecto común en el terreno de la formación, de la investigación, del advocacy, o en la identificación de buenas prácticas, o en otras áreas.

En general, las redes de sector apostólico suelen ser de este tipo.

- ii. Alianza transnacional de incidencia

Este tipo de red se articula por la necesidad de dar respuesta a una problemática específica local, para la que se necesita una intervención en otro país. Se establecen

<sup>3</sup> En inglés, “niveles de actuación” –que también podría decirse “de agencia”– se traduce por “levels of agency”.

<sup>4</sup> Este apartado es deudor de la presentación sobre redes de Christina Kheng a los líderes de las redes GIAN en 2011.

entonces alianzas con instituciones de otros países que pueden contribuir a resolver esta problemática.

Este tipo de red dura tanto cuanto se prolongue la problemática local que se desea resolver. No siempre necesita de una red global, sino que pueden bastar algunas alianzas estratégicas con instituciones que pueden ejercer una incidencia efectiva.

En este tipo de red es esencial focalizar los esfuerzos sobre aquellos organismos privados o públicos que tienen la capacidad de modificar las condiciones de la problemática local que se está viviendo.

iii. Coalición internacional de incidencia:

Esta red reúne a una diversidad de organizaciones que contribuyen a un conjunto de objetivos comunes. Pueden articularse en torno a una campaña internacional común. A su vez, se pueden sumar a otras coaliciones que comparten el mismo objetivo. Los resultados esperados deben ser bastante específicos.

*Algunas redes que se están desarrollando en el apostolado social*

- *Redes de centros sociales*, que están cobrando particular fuerza en diversas conferencias. Se trata de redes de pares que van identificando algunas áreas de colaboración. Se limitan al sector social y se desarrollan en un ámbito de Conferencia.
- La *Red Xavier* agrupa a las ONGs de cooperación internacional y oficinas de misión de Europa y Canadá. Se trata nuevamente de una red de pares que ha identificado varias áreas de colaboración. Se limitan al sector social. Aunque las instituciones son básicamente europeas, su alcance es global.
- *Red Jesuita de Migrantes* en América Latina. Se trata de una alianza transnacional de obras de diferentes sectores que identifican áreas comunes de colaboración en el campo de las migraciones. La red tiene por objetivo alcanzar un nuevo nivel de actuación o de agencia.
- *Fe y Alegría* es una red regional latinoamericana (aunque tiene ya alguna presencia en África y en Europa), centrada en la educación a alumnos desfavorecidos. Es, por tanto, sectorial. Constituye un modelo de funcionamiento en red por su inserción en las estructuras de gobierno de la Compañía, su liderazgo, su organización y participación internas y por identificar objetivos comunes a los que responde a través de programas desplegados por la red.
- La *Red del SIDA de los Jesuitas Africanos (AJAN)* está conformada por jesuitas y colaboradores en el África subsahariana que, en distintas formas, sirven a personas afectadas por el virus del sida. También pueden trabajar en el área de la prevención.
- Las *Redes Globales de Advocacy Ignaciano (GIAN)* son de ámbito global, con participación de diversos sectores y con el deseo de alcanzar también un nuevo nivel de agencia. Se están desarrollando en distintos campos: Migraciones, Derecho a la educación, Ecología, Gobernanza de recursos naturales y minerales y Derechos humanos. A ellas se les ha dedicado recientemente el [Promotio Iustitiae n. 110](#).
- El *Servicio Jesuita a los Refugiados* es primariamente una institución, que sin embargo puede ser vista bajo la perspectiva de una red global en el campo del sector social. Establece relaciones fructíferas con otros sectores apostólicos.

## **Factores clave para el trabajo internacional en red en la Compañía**

Se mencionan aquí una serie de factores que contribuyen a un buen desarrollo del trabajo internacional en red. Son fruto del aprendizaje procedente de la experiencia habida en distintos ámbitos. Distinguiremos factores internos relativos a la estructura de la red, factores externos a la misma y factores relativos a las instituciones que forman parte de la red.

### *Factores internos relativos a la estructura de la red*

- a. El líder: es necesario que disponga de tiempo, capacidades y dedicación personal. Debe promover el contacto frecuente. Ayuda una motivación elevada. Es conveniente que tenga una visión estratégica y sea inspirador, ofreciendo objetivos elevados y atractivos.
- b. El grupo motor de la red en el que se inserta el líder. En este grupo las decisiones deben ser tomadas con el mayor consenso posible. Ayuda disponer de una memoria de la red que puede ser compartida con nuevos miembros.
- c. Una institución que actúa como centro (*hub*) de comunicaciones: ayuda que una institución de la red asuma la función de mantener viva la comunicación interna y externa y ofrezca algunos servicios que la red necesita, como puede ser el sostenimiento de una página web, la elaboración de proyectos y la justificación de los mismos, si bien estas tareas pueden estar centralizadas o distribuidas en la red. Debe definirse con claridad el tipo de relación que se establece entre esta institución y el líder.
- d. Cuando existe una financiación externa que se destina a diferentes actividades de la red desarrolladas por distintas instituciones, el papel de esta institución central es clave. No realizar bien esta tarea puede ser fuente de problemas futuros.
- e. Encuentros periódicos. Los más frecuentes tendrán lugar por medios electrónicos, pero son necesarios también los presenciales, donde se desarrolla la confianza, el conocimiento mutuo, la amistad y un sentido de comunidad de misión.
- f. Planes apostólicos claros y concretos. Cuando la red no consigue algunos frutos concretos, la gente fácilmente pierde interés. Debe haber también libertad para que los distintos miembros puedan participar en unos programas y no en otros, si bien el plan apostólico debe ser aprobado por la red en su conjunto. Finalmente se requiere que haya un compromiso firme con estos planes apostólicos.
- g. La existencia de planes apostólicos claros permite a su vez una rendición de cuentas de la propia red, una evaluación de la misma.
- h. Identidad ignaciana y jesuita clara en las instituciones, procesos y estructuras. Esta identidad genera un sentido de pertenencia hacia el interior y ofrece una imagen coherente hacia el exterior. Un logo común puede ser también de gran ayuda.
- i. Importancia de comunicar los logros de la red. Esta comunicación hace visible la red y permite percibir su valor y relevancia.

### *Factores externos para “redes oficiales”<sup>5</sup>*

Muchas redes son informales y no necesitan una aprobación o reconocimiento especial por parte de los Superiores. Otras redes pueden recibir un reconocimiento oficial por parte del Superior correspondiente, debido a su especial contribución al plan estratégico de la unidad en la que se despliegan –sea provincia, conferencia o ámbito global–. Aquí nos referimos a estas últimas.

- a. Estas redes conviene que estén incorporadas en la estructura de gobierno de la Compañía, lo cual quiere decir:
  - i. Deben ofrecer un aporte sustancial a alguno(s) de los objetivos estratégicos establecidos a nivel de provincia, conferencia o a nivel global. En tal sentido, una planificación estratégica en esos niveles es de una gran ayuda para identificar en qué campos se pueden necesitar este tipo de redes. A su vez esto permitiría establecer un cierto orden en cuanto a la prioridad de unas redes sobre otras.
  - ii. Estas redes y las instituciones que las componen precisan de un mandato claro por parte de los Superiores que las identifican como prioritarias.
  - iii. La misión y los planes de estas redes es conveniente que estén aprobados por el Superior correspondiente.
  - iv. El líder y miembros del grupo motor deben haber recibido la aprobación y envío de sus Superiores para desempeñar estas tareas.
  - v. Ayuda el acompañamiento, la orientación y el apoyo de los coordinadores sociales de conferencia. Estos a su vez es conveniente que contribuyan a generar cierto orden en la conferencia cuando las iniciativas pueden multiplicarse.
- b. Si estas redes han recibido una cierta oficialidad, es necesario que también puedan disponer de algunas facilidades para acceder a recursos económicos para su estructura y actividades.

### *Factores relativos a las instituciones*

- a. Es necesario que las instituciones que participan en las redes liberen los recursos humanos y económicos necesarios para sustentar su participación y las actividades que puedan llevar a cabo.
- b. Las actividades de la red deben quedar finalmente incorporadas a los planes apostólicos de las obras que toman parte en ella y a sus planificaciones anuales.

### **Obstáculos y limitaciones existentes en el trabajo en red**

- a. Débil conciencia de una misión universal. Una primera dificultad consiste en la ausencia de conciencia de una misión que va más allá de lo local y a la que la Compañía está llamada a contribuir. Esto lleva a que el énfasis de nuestra acción se limite a lo local, mientras se desconoce la importancia del nivel global. De esta forma los desafíos importantes –muchas veces globales– entran en competición con las urgencias locales.
- b. Individualismo. Hay también actitudes que no ayudan, como la autosuficiencia e individualismo que pueden vivirse en las instituciones. Asimismo, la falta de

---

<sup>5</sup> El concepto de redes oficiales está mencionado en el documento *Trabajo en red Internacional en la Compañía de Jesús* (2002), al que nos hemos referido con anterioridad.

cumplimiento de los compromisos adquiridos mina la red en su supervivencia, pues diluye la confianza.

- c. Ausencia de recursos suficientes. Existen a su vez obstáculos prácticos. Se trata de la falta de recursos para la comunicación o la incapacidad para usarlos y también de la ausencia de recursos humanos y económicos dedicados a la red. A veces hay mucha buena voluntad, pero incapacidad para identificar mediante la participación horizontal visiones y objetivos para la red, lo cual acaba por vaciar la red de contenidos.
- d. Falta de costumbre de un liderazgo horizontal. Nuestra mentalidad actual es también en ocasiones un obstáculo. No estamos habituados a un liderazgo horizontal, donde se toman decisiones por consenso y respondemos de los compromisos colectivamente. Se precisa una rendición de cuentas, para la que muchas veces no estamos preparados.
- e. Estructura organizacional. La estructura organizativa de la Compañía –que también implica una forma de entender la autoridad, el modo de comportarse ante ella y los procedimientos– en ocasiones puede no favorecer el establecimiento de redes intersectoriales e interprovinciales. La diversidad, que es parte del potencial de la Compañía, puede convertirse en un gran obstáculo para alcanzar agendas y planes comunes. Esa diversidad está compuesta de variedad de sectores apostólicos, de provincias, lenguas, culturas, etc.

### **Algunas recomendaciones y propuestas**

Se incluye aquí un breve elenco de recomendaciones para el desarrollo de redes en el sector social, que pueden ser consideradas junto a los factores clave mencionados en el apartado 6:

- a. Crear algunas redes inter-sectoriales a nivel de provincias (o de varias provincias) que respondan a algún reto apostólico importante puede ser un campo de pruebas y aprendizajes a partir del cual desarrollar otras redes más complejas.
- b. Establecer algunos programas de formación que ayuden a desarrollar capacidades necesarias para la formación de redes.
- c. Suscitar el interés de Provinciales y Presidentes de las Conferencias por las redes, en cuanto instrumento que les puede ayudar a responder mejor a la misión apostólica, animándoles a que ofrezcan apoyo técnico, financiero y de recursos humanos. Provinciales y Presidentes deberían recibir cada seis meses información sobre la marcha de las redes en las que participan, por parte de sus respectivos coordinadores sociales (de provincia o conferencia, según el caso).
- d. Realizar un esfuerzo importante de comunicación en los espacios formales del sector social, con el fin de extender la conciencia entre las personas que forman parte del apostolado social.
- e. Incluir en la planificación estratégica de los centros sociales algún tipo de participación en estas redes.

*Original español*