

# **LIDERAZGO IGNACIANO: nuestro modo de proceder**

## **Comisión de Liderazgo Ignaciano Red de Pastoral AUSJAL. 2017-2018**

Elias Betancourt Castillo, F.S.C.  
Carlos Cardona Forero, S.J.  
Universidad Javeriana de Cali, Colombia  
Sheila Goncalves Da Silva  
Programa Liderazgo Universitario Latinoamericano  
Héctor León Amézquita  
Universidad Iberoamericana, Cd. de México-Tijuana  
Jenny Mori León  
Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Perú  
Mercedes Urbina Romero  
Universidad Iberoamericana, Cd. de México-Tijuana  
Aurora Zarzosa Parceró  
Universidad Iberoamericana, Cd. de México-Tijuana

### **Editora:**

Aurora Zarzosa Parceró

*“Los estudiantes a lo largo de su formación,  
tienen que dejar entrar en sus vidas  
la realidad perturbadora de este mundo,  
de tal manera que aprendan a sentirlo,  
a pensarlo críticamente,  
a responder a sus sufrimientos  
y a comprometerse con él de forma constructiva.*

*Tendrían que aprender a percibir, pensar, juzgar,  
elegir y actuar en favor de los derechos de los demás,  
especialmente de los menos aventajados y de los oprimidos”.*

*Kolvenbach, 2000*

## ÍNDICE

Presentación .....	5
Un estilo de santidad y liderazgo para la Iglesia hoy. Reflexiones a propósito de la canonización de Monseñor Romero. P. David Fernández D., S.J.	
Introducción .....	8
¿Qué estamos entendiendo por liderazgo ignaciano? .....	12
<b>1ª C. PERSONA COMPASIVA</b>	
SITUARSE EN EL CONTEXTO .....	14
DEJARSE AFECTAR SENSIBLE Y SENTIMENTALMENTE .....	15
RECONOCERSE A SÍ MISMA HUMILDEMENTE EN SU VULNERABILIDAD ....	16
DISPONERSE CON GRAN ÁNIMO Y LIBERTAD .....	17
DEJARSE TRANSFORMAR POR EL AMOR .....	17
<b>2da. C. PERSONA CONSCIENTE</b>	
CUESTIONAR Y RESIGNIFICAR SUS CREENCIAS Y CRITERIOS DE DISCERNIMIENTO .....	19
REVALORAR SUS PRIORIDADES .....	20
BUSCAR LA VERDAD .....	20
COMPRENDER EN PROFUNDIDAD LA REALIDAD .....	21
ORDENAR LOS AFECTOS DESORDENADOS .....	23
DESENMASCARAR EL MAL EN EL MUNDO .....	24
DISCERNIR EN LA VIDA ORDINARIA .....	24
CRECER EN LIBERTAD DESDE LA INDIFERENCIA IGNACIANA .....	27
RECONCILIARSE CONSIGO MISMA, LAS DEMÁS PERSONAS, LA NATURALEZA Y DIOS .....	29
VIVIR EN LA GRATUIDAD Y EL AGRADECIMIENTO .....	30
TENER CLARIDAD SOBRE SU PRINCIPIO Y FUNDAMENTO .....	30
HACER LOS EJERCICIOS ESPIRITUALES .....	31
SER INSPIRADO .....	32
<b>3ra. C. PERSONA COMPROMETIDA</b>	
AUTOTRASCENDERSE .....	35
INCIDIR EN LA TRANSFORMACIÓN DEL MUNDO .....	36
INTEGRAR VIDA Y MISIÓN .....	38
DEJARSE LLEVAR CON LA OSADÍA DE LO IMPROBABLE. ....	38
MAGIS IGNACIANO. BUSCAR EL MAYOR Y MÁS UNIVERSAL BIEN.....	39
CONFIAR .....	40
EN TODO AMAR Y SERVIR .....	41
COLABORAR POR LA JUSTICIA Y LA RECONCILIACIÓN .....	42

OPTAR Y COMPROMETERSE CONSCIENTE Y PREFERENTEMENTE CON LAS PERSONAS POBRES Y DESCARTADAS .....	44
CUIDAR DE LA CASA COMÚN .....	46

#### **4ta. C. PERSONA COMPETENTE**

COLABORAR .....	48
COLABORAR EN RED .....	50
HACER DEL DISCERNIMIENTO IGNACIANO SU MODO DE PROCEDER....	51
CUIDAR DE LAS PERSONAS .....	52
TEJER VÍNCULOS DE AMISTAD .....	53
PROMOVER EL ACOMPAÑAMIENTO ESPIRITUAL .....	54
PROMOVER LA CONFORMACIÓN DE LA COMUNIDAD Y UNIÓN DE ÁNIMO .....	55
FACILITAR LA ESCUCHA Y EL DIÁLOGO INCLUYENTE .....	55
TENDER PUENTES DE COMPRENSIÓN Y DIÁLOGO CRÍTICO DESDE EL RESPETO A LA DIVERSIDAD Y LA PROMOCIÓN DE LA INCLUSIÓN .....	56
CONSTRUIR UNA VISIÓN COMÚN .....	57
PROMOVER EL DISCERNIMIENTO COMUNITARIO .....	57
DISCERNIR EN COMUNIDAD DE CARA A LA MISIÓN .....	58
TOMAR DECISIONES EN FIDELIDAD CREATIVA A LA MISIÓN .....	59
EJERCER LA LIBERTAD DESDE LA INDIFERENCIA IGNACIANA .....	59
CREAR SOLUCIONES INNOVADORAS Y AUDACES .....	60
EJERCER LA CIUDADANÍA UNIVERSAL Y PARTICIPAR POLÍTICAMENTE.....	61
SERVIR A TRAVÉS DEL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD.....	62
COMPARTIR EL LIDERAZGO PROMOVRIENDO LA MAYOR HORIZONTALIDAD POSIBLE.....	63
ASUMIR CORRESPONSABILIDAD EN LA FORMACIÓN IGNACIANA.....	64
ADMINISTRAR SEGÚN LOS CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD Y SUBSIDIARIEDAD, GENEROSIDAD Y SOLIDARIDAD.....	64
INSPIRAR Y SER PORTADORES DE ESPERANZA.....	65

#### **5ta. C. PERSONA CONTEMPLATIVA EN LA ACCIÓN**

EVALUAR: APRENDER DE LA EXPERIENCIA Y ELEGIR LOS MEDIOS QUE MEJOR CONDUZCAN AL FIN.....	69
SENTIR Y GUSTAR INTERNAMENTE.....	70
CONTEMPLAR EN LA ACCIÓN .....	72
BUSCAR Y ENCONTRAR A DIOS EN TODO, EN TODOS Y TODAS. ....	74
Conclusiones .....	76
Referencias Bibliográficas .....	81

## PRESENTACIÓN

Ha llegado a nuestras manos, de manera providencial, este breve escrito del P. David Fernández, S.J. sobre el liderazgo cristiano tan nítidamente encarnado por Monseñor Romero, el cual nos sirve de magnífica antesala a la presentación de nuestra reflexión sobre el liderazgo ignaciano.

Aunque el P. Fernández enmarca su reflexión sobre el legado de San Romero desde una admirable convergencia entre el martirio, la santidad y el liderazgo, creemos posible hacer reflejo de esta triada teológica-espiritual a partir de un camino de "excelencia cristiana", a través del cual nos proponemos caracterizar la experiencia del liderazgo ignaciano.

Y es que, con la mirada puesta en una historia de más de veinte siglos, sería realmente poco aventurado admitir que en la *Compassión* subyace el santo-mártir, en el *Compromiso* anida el santo-político, en la *Competencia* germina el santo-creativo y en la *Conciencia* se gesta el santo-líder. Sin embargo, quizá el rasgo más ignaciano del liderazgo de Romero se concreta en ese ser líder "para" los demás y especialmente "con" los demás, pues tampoco cabe duda de que la estela de su liderazgo no sólo sigue alumbrando el largo y ancho de nuestro continente Latinoamericano, sino que día a día se fortalece con el brillo eterno de la resurrección.

P. Carlos Cardona Forero, S.J.

Un nuevo estilo de santidad y liderazgo para la Iglesia hoy.  
Reflexiones a propósito de la canonización de Monseñor Romero.

La canonización de Monseñor Romero realizada apenas en días pasados nos habla de alguien cuya santidad, cuyo liderazgo eclesial y cristiano, no se realizan al margen de la historia, sino que asume la vida real y las posibilidades concretas de su tiempo, y afronta, además, los problemas derivados de la historicidad del ser humano. De hecho, proclamarlo santo de la Iglesia y modelo de líder creyente pone en cierta crisis el lenguaje y la comprensión hegemónicas acerca del martirio, el liderazgo y la santidad cristiana. Eso es una fortuna, y conviene reflexionar sobre ello antes de emprender la lectura de este documento sobre el liderazgo ignaciano.

La canonización de Romero, hecha para ejemplo y gloria de la Iglesia, es relevante para los tiempos que corren no sólo por el valor ejemplar de este obispo muy cercano a la Compañía de Jesús, sino también porque manifiesta que al interior de la comunidad eclesial se ha abierto paso un nuevo modo de concebir el martirio y la santidad, más acorde con el espíritu evangélico, con la formulación del Concilio

Vaticano II y con la sensibilidad del mundo contemporáneo. Desde el reconocimiento de sus propios enemigos en el sentido de que el Obispo mártir criticaba al gobierno salvadoreño y a sus fuerzas armadas, y lo hacía de viva voz, tanto en sus homilías como a través de la radio, nos podemos preguntar si la Santa Sede está reconociendo "de facto" que en la realidad mundana de los martirios no puede haber sólo y únicamente "odio a la fe" (por más que este elemento esté presente). Así como que "este odio a la fe" no puede únicamente provenir de gente ajena a la Iglesia, en una especie de asepsia religiosa ahistórica, o bien dando por sentado que cualquier modo de concebir el catolicismo es justa y ortodoxa; sino, por el contrario, concediendo que siempre existe en los martirios connotados políticos, culturales o económicos, ineludibles en toda realidad humana. Ahí están, como antecedentes, la beatificación del Padre Pro o la canonización de María Goretti, en cuyo sacrificio no está presente como ingrediente primordial el "odio a la fe". Así, la autenticidad del martirio cristiano y, por supuesto, la autenticidad de la fe en el Dios de Jesús encuentran fundamentos más amplios que su formulación en abstracto.

De otro lado y de manera más importante, la canonización de Romero pone en cuestión también el modelo convencional de liderazgo y santidad al interior de la Iglesia: la fe intelectual, el amor directo a Dios, la oración contemplativa, la huida del mundo, el cumplimiento de la voluntad de Dios como pasividad histórica, y la mera pureza corporal, quedan puestos entre paréntesis frente a la figura de un hombre de nuestro tiempo que propone la santidad más bien como seguimiento de Jesús, como compromiso con lo real, vivido según un legítimo pluralismo personal, geográfico y cronológico. Aquellas categorías con las que se suele representar la santidad de los cristianos se redimen en Romero sólo desde la desprivatización y desestimación de la fe; de la fe y la santidad monástica pasamos a la fe y la santidad política. La fe es, entonces, entrega en el servicio, amor operativo que no vuelca al intimismo, aunque valora grandemente la intimidad. El liderazgo cristiano no es ejemplaridad de pureza y distancia, sino involucramiento y servicio. Si Jesús es "el Santo de Dios", su seguimiento hasta las últimas consecuencias ha de ser, para nosotros, la realización de la santidad cristiana.

El pecado fundamental de nuestro tiempo es pretender que existen síntesis, realizaciones humanas absolutas, al margen de la plenitud del Reino; que las innumerables posibilidades de renovación y de novedad cristiana se encuentran clausuradas en modelos acabados de seguimiento, liderazgo y "santidad" personal y social. Ello equivale a negar la actuación del Espíritu de Dios en todo tiempo y circunstancia. Por esto, la memoria de los santos no puede ser propuesta como recuerdo de aquello que agota las modalidades de la vida y el liderazgo cristianos, sino como auténtica memoria subversiva capaz de inaugurar tiempos y actitudes nuevas en el presente. Santidad y liderazgo cristianos son, entonces, esencialmente creatividad e invención desde la obligación ética del creyente de escuchar las voces de los tiempos.

Y una última palabra acerca de la identidad nacional de Oscar Arnulfo Romero, santo salvadoreño y latinoamericano por excelencia. E. Hoornaert afirma que el santo, el líder cristiano, no es un héroe que se destaca de la masa, sino una persona que ha optado por sus semejantes; el santo, el líder -dice- es portador de la vocación de un pueblo. En este sentido Monseñor Romero manifiesta también, para nosotros, esa enorme vocación a la fe y a la lucha por el respeto a la dignidad y los derechos humanos, en alegría y solidaridad, del pueblo pobre centroamericano. En estos días que corren, esta vocación popular ha estallado como llamado a luchas por justicia, verdad, democracia y reconciliación en nuestras geografías. Toca a nosotras, a cada una, decidir si la compartimos o permanecemos al margen. Que el Señor, por intercesión de San Romero de América, nos dé su fuerza y lucidez para actuar en consecuencia.

David Fernández, S. J., Ciudad de México, noviembre de 2018

## INTRODUCCIÓN

“Asumimos nuestra responsabilidad de universidad de la Compañía para con una sociedad tan escandalosamente injusta, tan compleja de entender y tan resistente al cambio”.  
Kolvenbach, 2000

La formación en el liderazgo ignaciano es hoy una prioridad destacada por la Compañía de Jesús en la Congregación General 36, las Prioridades Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús y la Asociación Internacional de Universidades Jesuitas.

El ejercicio y la formación en el liderazgo ignaciano, que encarna la espiritualidad ignaciana y se traduce en nuestro modo de proceder, es una invitación a todas las personas<sup>1</sup> que colaboran en la misión con la Compañía de Jesús; un llamado que se traduce en responsabilidad compartida. El modo de comprender nuestra identidad como colaboradoras definirá el rumbo de nuestra misión.

“La pastoral universitaria tiene mucho que hacer para fomentar tal compasión inteligente, responsable y activa, que es la única compasión que merece el nombre de solidaridad”.  
Kolvenbach, 2000

El sentido de este documento es apropiarnos de esta invitación, participar del proceso de discernimiento de nuestra misión, profundizar en la comprensión del liderazgo ignaciano y acompañar los procesos de formación, incidencia y gestión que, desde las obras e instituciones de la Compañía de Jesús, promovemos como medios al servicio de la misión de justicia y reconciliación. Brindando criterios de discernimiento propios del ejercicio del liderazgo ignaciano que se traducen en indicadores claros que nos permiten evaluar el grado en el que estamos asumiendo la propuesta ignaciana en nuestro modo de proceder y el grado en el que la misión se está concretando en la historia, para tomar las decisiones que nos permitan situarnos y apropiarnos más plenamente de la espiritualidad ignaciana como fuente de inspiración de nuestro quehacer.

El proceso de formación en el liderazgo ignaciano está centrado en el ejercicio libre y consciente del proceso de humanización que, inspirado desde la espiritualidad ignaciana encarnada en los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola, se configura en el proceso de discernimiento ignaciano como el modo nuestro de proceder. Y cuando digo “nuestro” hablo por todas las personas que han acogido la espiritualidad ignaciana como una opción de vida, -personas religiosas, laicas y jesuitas-, que integramos la comunidad ignaciana, no sólo como colaboradoras en una misión común, sino como compañeras en la misión.

---

<sup>1</sup> A lo largo del documento se referirá a las personas para utilizar un lenguaje de género incluyente.



“Nuestra misión se hace más profunda y nuestro servicio más amplio a través de la colaboración entre todas las personas con las que trabajamos, especialmente con aquellas personas inspiradas por la espiritualidad ignaciana”.  
CG 36, D.2, n.5

El modo de proceder ignaciano impacta en el modo de situarnos ante las preguntas: ¿quiénes somos y para qué estamos aquí? ¿cómo y para qué nos vinculamos con las demás personas, la naturaleza y Dios? ¿cómo y a qué dedicamos nuestra vida? De modo que la identificación y descripción de las cualidades propias del liderazgo ignaciano deberán responder a estas preguntas desde la espiritualidad ignaciana.

La aproximación que el presente documento hace al liderazgo ignaciano vincula la propuesta de las 4Cs -que en el 2015 el Secretariado de Educación de la Compañía de Jesús presentó en el documento “*Excelencia Humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos*”-, con el Paradigma Pedagógico Ignaciano que encarna el proceso del discernimiento ignaciano.

Las Cs servirán para integrar y describir cada momento del proceso del paradigma pedagógico ignaciano. Donde el situarnos en el contexto y el dejarnos afectar por nuestra experiencia, se expresan en el ser una persona Compasiva; la recuperación de nuestras experiencias en el ser Consciente; la acción en el ser Comprometida y Competente; y por último, la evaluación, en una quinta C, la del ser personas Contemplativas en la Acción.

Si bien la Contemplación en la Acción es un eje transversal de todo el proceso, concreta en el quinto momento del paradigma pedagógico ignaciano devolviendo a la evaluación su más pleno sentido como la posibilidad de valorar, sentir y gustar la acción de Dios en la historia y de seguir creciendo en libertad para en todo amar y servir a través del aprendizaje continuo de nuestra acción en el mundo.

Durante el proceso de construcción de esta propuesta sobre el modo de proceder ignaciano atendimos a la posibilidad de destacar tanto la creatividad, como el sentido comunitario, como una sexta y séptima C respectivamente. Con respecto de la creatividad, a pesar de ser una condición de posibilidad *sine qua non* del ejercicio del liderazgo ignaciano, decidimos que permaneciera comprendida dentro de la C de Competente. Con respecto al sentido comunitario, igualmente irrenunciable en la caracterización del liderazgo ignaciano, comprendimos que en cuanto a la dimensión humana, estará presente en el ejercicio de nosotras mismas a lo largo de todo el proceso.

En el discurrir de la propuesta de las 5Cs será notorio cómo en la descripción de cada C se entrelazan necesariamente las demás. Este hecho revela que es un sólo

proceso por el cual la persona se integra a sí misma, integrando y reconciliando el ejercicio de todas sus dimensiones humanas a través de la escucha de sí misma en su vinculación con las demás personas, la naturaleza y Dios.

El discernimiento ignaciano aparecerá necesariamente en cada uno de los momentos, en cada una de las Cs, porque es el desenvolvimiento de este proceso el que pretendemos aprehender. Si bien muchas veces utilizamos el término “discernimiento ignaciano” para referirnos específicamente a la diferenciación de nuestras mociones en el momento de la recuperación de nuestra experiencia o Consciente, lo cierto es que el discernimiento ignaciano, en sentido amplio, traduce la espiritualidad ignaciana en el modo nuestro de proceder al vivirnos en y desde ella como una opción de vida.

La puesta en práctica del paradigma pedagógico ignaciano ha revelado el peligro de hacer del discernimiento ignaciano un método pedagógico fuera del contexto de la espiritualidad ignaciana. Es vital que quienes participamos en la formación integral ignaciana, lo signifiquemos desde la espiritualidad ignaciana, fuera de este horizonte de sentido pierde su capacidad de inspiración, su capacidad para dejarnos transformar por nuestros más profundos anhelos y de apostar nuestra vida en comunidad en favor de los valores cristianos de justicia y reconciliación. Corre el riesgo de perder la invitación a vivir en la gratuidad y en la abundancia desde el desprendimiento o indiferencia ignaciana, de quedar vacío del sentido pleno de la vida humana y los valores que la sustentan.

Si bien la espiritualidad ignaciana puede traducirse en un método, en un camino, cada momento del proceso es un medio para poner en juego nuestra persona y permitir que el amor acontezca entre nosotras.

“...no el mucho saber harta y satisface el alma, sino el sentir y gustar las cosas internamente”.

EE 2

No es un acto del entendimiento aislado, sino nuestra capacidad de sentir y valorar, la que entraña el proceso de integración y reconciliación humana. La propuesta, de hacer del discernimiento ignaciano nuestro modo de proceder, nos confronta a revalorar lo que hacemos, cómo y para qué; a insertarnos en un proceso de renovación personal, comunitaria e institucional.

“Una propuesta audaz... combinar la colaboración, el trabajo en red y el discernimiento en la planificación apostólica suscita un nuevo estilo de vivir la misión común. Nuestra respuesta a esta llamada puede renovar la forma en la que hacemos las cosas, así como posiblemente, cambiarnos a nosotros por dentro porque, además de la invitación a desatinos, ser humildes y a asumir la ambigüedad del discernimiento, la colaboración viva con una mente y un corazón abiertos nos promete la gracia de trabajar con Dios”.

Chaoul, p. 36-37

En el deseo de hacer una propuesta de formación integral ignaciana que responda al contexto actual, no podemos perder lo que la espiritualidad ignaciana tiene que ofrecer al mundo. “...Únicamente los valores del espíritu nos pueden salvar del terremoto que amenaza a la condición humana”.<sup>2</sup>

“El liderazgo de una obra jesuita depende del compromiso con la misión y puede ser ejercido por jesuitas o por otros... deben estar comprometidos con la misión de la Compañía de Jesús tal como se concreta en la obra particular, aunque pertenezca a otras tradiciones espirituales o religiosas distintas de la nuestra”.  
CG 35, D.5, n.11

Acogiendo los valores de inclusión y respeto a la diversidad y en clave de fidelidad creativa, el documento despliega, consciente e intencionalmente, el proceso del discernimiento ignaciano como un proceso de formación humana que se abre a la vinculación con Dios.

El presente trabajo se inscribe en el proceso continuo de discernimiento de nuestra identidad y misión; recoge algunas fuentes fundacionales y parte de la reflexión que personas laicas, religiosas y jesuitas han realizado a partir de su experiencia y que alumbran los procesos de formación para el ejercicio del liderazgo ignaciano.

Aurora Zarzosa Parcerero, Ciudad de México, marzo de 2019

---

<sup>2</sup> Fernández, David. *Para una educación distinta*. 2018. CDMX.

## ¿Qué estamos entendiendo por liderazgo ignaciano?

“Ni Loyola ni sus colegas fundadores entendían éstos como principios de liderazgo... Más bien, tomados en su conjunto y reforzados por la práctica de toda una vida, los tenían como un modo de proceder, una actitud integral frente a la vida.”  
Lowney, p.334

Si definimos el liderazgo como la capacidad para participar en la conformación de una comunidad que libremente acoja como propia una misión y visión común y de ser fuente de inspiración para alcanzar su más plena realización, entonces el liderazgo ignaciano es la capacidad para participar en la conformación de una comunidad de escucha y discernimiento de la vocación de Dios y de ser fuente de inspiración para colaborar en el proyecto de Dios de una vida digna, justa y pacífica para todo ser humano.

Liderazgo ignaciano es el proceso de formación en la excelencia humana<sup>3</sup> comprendido desde de la espiritualidad ignaciana; es el proceso a través del cual la persona descubre la presencia activa de Dios entre nosotras invitándonos a dejarnos transformar por su amor para disponer todo lo que somos y tenemos y sumarnos en sinergia con su amor para crear en comunidad una vida plena para todos y todas.

Una clave para mirar el proceso de formación en el liderazgo ignaciano es la historia de amor incondicional que acontece entre Dios y la comunidad. El liderazgo ignaciano es el proceso de dejarnos transformar gradualmente por la gratuidad de su amor, a través del discernimiento, para ser co-creadoras con Dios y la comunidad, de una vida justa y en armonía para todos y todas.

Porque la espiritualidad ignaciana es un modo de situarnos como personas<sup>4</sup> ante nosotras mismas y en nuestra vinculación con las demás -al interior de nuestras familias, comunidades y sociedad-, con la naturaleza y con Dios, porque es un modo de acoger nuestra capacidad de percepción sensible, sentimental, de comprendernos, de estar abiertas a la escucha del más pleno sentido de nuestro estar siendo aquí y ahora con otras personas y Dios en el mundo, la espiritualidad ignaciana reclama el ejercicio de nuestra libertad.

El liderazgo ignaciano es la respuesta cada vez más humilde, amorosa, desprendida, inteligente y creativa para que Dios disponga de nosotras mismas y sirvamos en colaboración con las demás personas, a la restauración y gozo de la vida para la que Dios nos creó. Una respuesta que surge del re-clamo que se

<sup>3</sup> Secretariado de Educación de la Compañía de Jesús, *Excelencia Humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos*, Roma, 2015.

<sup>4</sup> A partir de este momento se referirá siempre a las personas para hacer uso de un lenguaje incluyente de género.

escucha desde nuestra interioridad en el encuentro con el dolor que provoca, - tanto la violencia, el desamor y el miedo en la vida de las personas, como con el devastador deterioro que la acción humana infringe sobre la tierra-, en confrontación con la paz y la armonía a la que todos y todas tenemos derecho. Este re-clamo, llamado o vocación es lo que nos inspira a asumir nuestra responsabilidad en la transformación del modo en el que nos vinculamos como sociedad, entre nosotras y con el mundo.

El liderazgo ignaciano es la expresión de un modo de integrarnos como personas en el devenir histórico de la vida, que nos convoca a tomar postura, a tomar decisiones y a actuar en libertad, dejándonos transformar por nuestros más profundos anhelos en comunión con Dios y en sinergia con su amor incondicional a la humanidad y a la tierra. Es un modo de ejercer nuestra humanidad, en la continua integración de los dinamismos humanos, que nos convoca a un continuo proceso de reconciliación con las demás personas, con la naturaleza y Dios. De aquí la necesidad de caracterizar el liderazgo ignaciano a partir del discernimiento de criterios propiamente ignacianos.

En el presente documento evitamos deliberadamente el uso del término *líder ignaciano* como sustantivo porque, quienes deseamos vivirnos desde la espiritualidad ignaciana, reconocemos que nuestra vida está liderada por Dios; es la misericordia de Dios la que nos transforma y por voluntad propia nos entregamos y dejamos conducir por su acción amorosa.

De muchas maneras podemos dar forma y significar, en comunidad, el proceso del liderazgo ignaciano. La invitación será siempre que cada quien, en sus propias palabras, dé vida al proceso que acontece en la intimidad de su corazón y en su encuentro con las demás personas y la naturaleza desde la experiencia de la bella bondad del amor que exige la justicia.

## UNA PERSONA COMPASIVA

“Los estudiantes a lo largo de su formación, tienen que dejar entrar en sus vidas la realidad perturbadora de este mundo, de tal manera que aprendan a sentirlo, a pensarlo críticamente, a responder a sus sufrimientos y a comprometerse con él de forma constructiva. Tendrían que aprender a percibir, pensar, juzgar, elegir y actuar en favor de los derechos de los demás, especialmente de los menos aventajados y de los oprimidos”.

Kolvenbach, 2000

### SITUARSE EN EL CONTEXTO

Las personas estamos siendo en vinculación con nosotras mismas, las demás personas, la naturaleza y Dios. En relación a las personas podemos distinguir niveles y hablar de la familia, la comunidad más cercana y la sociedad. A su vez, cuando referimos a la sociedad podemos hablar a nivel local, regional, nacional, internacional y mundial. Lo mismo sucede cuando referimos a la naturaleza. Lo importante a destacar es que pertenecemos y habitamos en esta tierra compartiendo la vida con las demás personas insertas en un proceso histórico.

Este vínculo integra quiénes somos; nos constituye como seres en relación. Vivimos interrelacionados y la vida en la tierra depende del modo en el que comprendamos, valoremos y asumamos nuestro estar siendo en comunión.

Este espacio que habitamos es nuestro hogar y está, siempre ya, cargado de sentido, valores y significados que configuran nuestras relaciones. En pedagogía ignaciana es lo que se denomina contexto.

Situarnos en el contexto es una condición sin la cual la persona no puede asumir su vida; no puede asumir la necesidad de responder a qué necesito y quiero en relación consigo misma, la tierra, las demás personas y Dios para tejer juntas y hacer posible la vida en plenitud para todo, todas y todos.

La espiritualidad de San Ignacio de Loyola y el carisma de la Compañía de Jesús hunde sus raíces en la encarnación de Dios en la historia, en el contexto. La espiritualidad ignaciana es un camino para escuchar y ser en comunión con Dios y la creación, para vivir en armonía.

“Dado que este mundo es el lugar de la presencia y actividad de Dios, Ignacio piensa que podemos encontrar a Dios si nos acercamos al mundo con fe generosa y con un espíritu de discernimiento”.

Kolvenbach, 2000

Es por ello que en el discernimiento ignaciano nunca se contraponen el amor a nosotras mismas con el amor a las demás personas, la naturaleza y Dios.

“...significa que no sólo reconocemos y amamos nuestra vida, sino también reconocemos y amamos la vida del otro como la propia”.

Ugalde, 2012

El liderazgo ignaciano solo es posible desde la escucha y comprensión del contexto, de la realidad que está viviendo la humanidad y la tierra. Sólo a la luz de las exigencias sociales y ambientales la persona puede comprenderse, ejercerse a sí misma plenamente y entregarse, libre y amorosamente, a ser y dar lo mejor de sí al interior de las relaciones que tejen la vida y que constituyen su hogar.

## **DEJARSE AFECTAR SENSIBLE Y SENTIMENTALMENTE**

“La primera misión de la universidad es inquietar el mundo y la primera virtud del universitario es sentir esa inquietud, ese inconformismo frente al mundo prisionero”.  
San Alberto Hurtado, S.J.

Porque somos seres sensibles, el contexto nos pro-voca. A través de nuestras sensaciones y sentimientos, nuestro cuerpo percibe lo que acontece en nuestra interioridad, lo que le acontece a las demás personas, lo que acontece en la situación que compartimos con ellas y la naturaleza y en la que vivimos inmersos en comunidad.

“...compasivos, porque son capaces de abrir su corazón para ser solidarios y asumir sobre sí el sufrimiento que otros viven”.  
Nicolás, 2013

Estas sensaciones y sentimientos en pedagogía ignaciana se denominan experiencia. Constituyen nuestro modo de estar y ser en comunión. Solamente a través de la escucha de nuestra experiencia podemos ser conscientes, darnos cuenta, atender y vivir conforme a lo que necesitamos, valoramos y amamos.

“No el mucho saber harta y satisface el alma, sino sentir y gustar las cosas internamente”.  
EE 2

Necesitamos recuperar la confianza en nuestra experiencia para contactar y dejarnos afectar por nuestras sensaciones y sentimientos, porque es a través de éstos que podemos ser conscientes de la realidad para elegir las posibilidades que nos abren a una vida plena.

A través de sus experiencias, San Ignacio descubre la presencia de Dios. Descubre que a través de sí mismo, Dios se comunica con él, le acompaña y le muestra el camino para vivir reconciliado en comunión con Él-Ella, consigo mismo, con las demás personas y el mundo. Es a través de nuestra condición histórica que podemos descubrir a Dios en y entre nosotras, a través de la naturaleza; siempre aquí y ahora.

“Ignacio tiene la convicción de que Dios se comunica directamente al ser humano y este lo puede escuchar si prepara su propia persona”.  
Alvarez, p.1

## **RECONOCERSE A SÍ MISMA HUMILDEMENTE EN SU VULNERABILIDAD**

Permitirnos atender y escuchar lo que nuestro cuerpo nos comunica a través de nuestra experiencia es estar dispuestas a aceptar y acoger la vida tal y como está siendo. Requiere valor y confianza permitirnos contactar con las sensaciones y sentimientos que la vida nos pro-voca.

El incesante devenir de la vida nos enfrenta a nuestra humanidad, a nuestra condición histórica y finita. Por nuestra capacidad de percibir y sentir nos descubrimos vulnerables ante el dolor que nos provocamos unas a otras, ante el dolor de las pérdidas y de la muerte.

Nuestras heridas y el miedo a contactar con el dolor, nos conducen a aferrarnos a la vida, a negar nuestra condición de criaturas y a jugar a ser Dios; queremos depender de nuestros propios esfuerzos para alcanzar la vida que deseamos y, al mismo tiempo, evadir el dolor que conlleva nuestra condición. Alejadas de la experiencia del amor incondicional de Dios, surge el miedo de habitar en la verdad y nos conducimos ciegas en búsqueda de seguridad.

Ciegas y movidas por el miedo surgen nuestros apegos. Creemos que, tanto nuestra dignidad y valor como personas, como nuestra subsistencia, dependen de ellos. Y estamos dispuestas a ejercer la violencia que sea necesaria -contra nosotras mismas y las demás personas-, y pagar un alto costo, con tal de obtener aquello en lo que hemos depositado nuestra seguridad.

Nuestras heridas, miedos y apegos conducen nuestra vida; son causa y consecuencia. Así, la dinámica del mal se instaura en cada persona, entre nosotras y en nuestra vinculación con la naturaleza.

"Es una misión que nos llama a una vida en comunidad más intensa, a sanar nuestras heridas y a una verdadera conversión, conscientes de que, en última instancia, la raíz de los conflictos está en un corazón humano internamente dividido".

CG 36, Testigos de amistad y reconciliación, 2016

Restaurar la confianza y tener el valor de dejarnos afectar por nuestras sensaciones y sentimientos implica contactar, tanto con el dolor que hemos sufrido, como con el dolor que nos provoca el asumir la responsabilidad del dolor que hemos infringido a las demás personas en este apego a la vida y búsqueda de seguridad.

"En la Compañía hemos tomado conciencia, con dolor y humildad, de nuestras propias vulnerabilidades y de nuestro pecado. Sentimos vergüenza y confusión cuando nos ponemos ante el Señor, pidiéndole que nos perdone, que nos cure y que nos muestre su amor misericordioso".

PAUSJ, 2019



Se requiere humildad para reconocer cómo hemos sido violentadas y cómo hemos violentado a otras personas. La humildad nos devuelve nuestra vulnerabilidad. Cuando lo que hemos intentado, en gran medida a lo largo de nuestra vida, es evadir esta realidad y protegernos a nosotras mismas de seguir siendo heridas.

### **DISPONERSE CON GRAN ÁNIMO Y LIBERTAD**

Estar dispuestas a contactar con nuestras heridas, enfrentar nuestros miedos y desprendernos de nuestros apegos implica correr el riesgo de no ser amadas tal y como somos. Implica tener la osadía, tanto de confiar en nuestra capacidad para sentir y resignificar nuestras experiencias, como de confiar en el amor de las demás personas y en el amor incondicional de Dios para desprendernos de todo aquello que hasta entonces nos había dado seguridad.

“Dejarse afectar de manera activa. Evitar creer que todo lo resolverá Dios sin la ayuda del hombre. Es con nuestra acción que logramos confiar en Dios”.  
López, 1998

Se requiere gran ánimo y liberalidad para situarnos humildemente en nosotras mismas delante de Dios y abrir este espacio de escucha de nuestras experiencias a través de las cuales Dios se comunica.

“San Ignacio reclama del que se ejercita: la grandeza de ánimo de quien confía ciegamente en Dios; y la entrega incondicional de quien se pone sin reservas en manos de Dios, para que Él realice su obra salvífica, con la sinceridad y humilde colaboración del hombre”.  
López SJ, Darío, 1998

### **DEJARSE TRANSFORMAR POR EL AMOR**

Sólo el amor que descubrimos en nosotras mismas, en las demás personas y en la naturaleza, nos permitirá habitar en la verdad y reconocernos llamadas a ser en, con y para el amor.

“En efecto, a partir de nuestra experiencia de ser amados y salvados, nuestro deseo de misión encuentra su profundidad y energía. Es precisamente en los desafíos de nuestro mundo herido y de nuestra propia herida donde oímos la suave pero insistente llamada del Señor”.  
PAUSJ, 2019

Es en nuestra historia donde descubrimos la presencia y acción de Dios. Precisamente ahí, en medio de nuestra confusión, miedo, violencia y desamor, el lugar donde acontece el amor de Dios; el amor que nos devuelve a la inocencia de quien confía y se deja conducir por el amor, para situarnos en nuestra dignidad y convocarnos a la restauración y cuidado de nuestra integridad como personas en comunión con las demás personas y la naturaleza.

“Sólo como pecadores perdonados y amados podemos seguir adelante. Sólo podemos llevar Su compasión a otros, si nosotros mismos, individualmente y como grupo, hemos experimentado esa compasión”.  
PAUSJ, 2019

El liderazgo ignaciano está enraizado en la humildad de quien es capaz de sentir; éste es el único camino para dejarnos alcanzar por el amor de Dios. Un amor que acontece, tanto en nuestras experiencias dolorosas, como en las experiencias gozosas.

“...la sensibilidad para percibir la presencia activa de Dios en todas las cosas...”

Nicolás, p.8

Descubrir a Dios amándonos en la vida y muerte de Jesús, -muchas veces en contra de nosotras mismas y a pesar de él-, doblega nuestro corazón endurecido para rendirnos a su amor.

"...nos invade la alegría al reconocernos pecadores que, por la misericordia de Dios, somos llamados a ser compañeros de Jesús y colaboradores de Dios".

CG36, D.1, n.3

## UNA PERSONA CONSCIENTE

“La injusticia hunde sus raíces en un problema que es espiritual. Por eso su solución requiere una conversión espiritual del corazón de cada uno y una conversión cultural de toda la sociedad mundial, de tal manera que la humanidad, con todos los poderosos medios que tiene a su disposición, pueda ejercitar su voluntad de cambiar las estructuras de pecado que afligen a nuestro mundo”.

Kolvenbach, 2000

### **QUESTIONAR Y RESIGNIFICAR SUS CREENCIAS Y CRITERIOS DE DISCERNIMIENTO**

No basta ser una persona compasiva si no somos capaces de darnos cuenta y ser conscientes de las invitaciones que trae consigo nuestra experiencia. Las sensaciones y sentimientos son el modo en el que nos comunicamos a nosotras mismas que algo, en lo que acontece, requiere atención para ser integrado y armonizado conscientemente.

El contexto constituye siempre el pre-texto a partir del cual cuestionamos y resignificamos nuestras creencias y criterios a partir de los cuales tomamos nuestras decisiones. La escucha y comprensión de nuestra experiencia es siempre la escucha de lo que el contexto pro-voca en nosotras. Lo que acontece históricamente provoca sensaciones y sentimientos que confrontan o confirman nuestras creencias y criterios.

“Mirar la realidad desde abajo, desde los pobres, desde sus sufrimientos, luchas y esperanzas es un modo preferible de acceso a la verdad”.

PJUC, 2014

Nuestra experiencia pone en juego nuestras creencias, criterios, valores, y deseos. Nos convoca a resignificarlas, a reordenarlas de distinto modo. Nos convoca a renovarnos continuamente hasta alcanzar la armonía con nosotras mismas, las demás personas, la naturaleza y Dios. Nuestra experiencia clama ser atendida y comprendida; es el momento que en términos de la pedagogía ignaciana se denomina recuperación de la experiencia o reflexión.

“De esta prioridad de la experiencia va a surgir una apertura a la verdad de lo real”.

PJUC, 2014

Y si bien la compasión no basta, es una condición necesaria en el proceso de resignificar nuestras experiencias y con ello nuestra historia. Es nuestra capacidad de dejarnos afectar, de sentir, de gustar, de conmovernos, lo que posibilita el que podamos distinguir, en cada situación particular, lo que nos hace daño, de aquello que nos da vida.

“...debemos elevar nuestro nivel educativo jesuita hasta “educar a la persona completa en la solidaridad para con el mundo real”. La solidaridad se aprende a través del “contacto” más que de “naciones”... Cuando la experiencia directa toca al corazón, la mente se puede sentir desafiada a cambiar. La implicación personal en el sufrimiento

inocente, en la injusticia que otros sufren, es el catalizador para la solidaridad que abre el camino a la búsqueda intelectual y a la reflexión moral”.  
Kolvenbach, 2000

## **REVALORAR SUS PRIORIDADES**

Recuperar nuestra experiencia dista de un mero conocer crítico de la realidad y del ejercicio de nuestras habilidades de pensamiento. El paradigma actual que ha encumbrado la racionalidad, la ha descontextualizado del proceso humano de aprender de sus experiencias. Está necesariamente desarraigado de la persona, de sus intereses, de lo que ama y valora.

La recuperación de nuestra experiencia nos sitúa delante de la necesidad y el deseo de tomar postura y de tomar decisiones. La toma de decisiones desde el liderazgo ignaciano es un proceso consciente y reflexivo, de quien se sabe peregrino en el dinamismo de la vida, con la permanente tarea de crecer en libertad y descubrir lo que ama profundamente para vivir conforme a ello.

“Pero ningún punto de vista es neutro o prescinde de los valores. En nuestro caso de jesuitas, el punto de vista, por preferencia y por opción, es el de los pobres. Por eso el compromiso de nuestros profesores con la fe y la justicia conlleva un desplazamiento significativo del punto de vista y de los valores elegidos”.  
Kolvenbach, 2000

El discernimiento ignaciano nos permite permanecer abiertos a la escucha de nuestra experiencia y nos convoca a resignificar nuestras creencias y criterios y a revalorar nuestras prioridades. Es una continua invitación a movernos, cada vez más, a vivir desde la confianza en otro mundo posible. Un mundo en el que rescatamos nuestra apuesta por la justicia y la paz. Una apuesta que requiere desprendernos de lo que hasta entonces habíamos valorado como mejor en nuestra búsqueda de seguridad movidas por nuestros miedos y apegos.

A través del discernimiento ignaciano, la persona va siendo cada vez más consciente de lo que ama y valora e irá creciendo en el ejercicio de sí, para ser capaz de sostener compromisos de peso y de fondo, allí donde pueda ser llamada. Nos va habilitando para darlo todo, por aquello que tiene sentido para nosotras, por lo que nos es significativo, por aquello que amamos y valoramos.

## **BUSCAR LA VERDAD**

Cuestionar nuestras convicciones y profundizar en el conocimiento nos conduce a resignificar nuestro pasado y a revalorar nuestras prioridades. El ejercicio del liderazgo ignaciano es consciente que de nuestras creencias, criterios y valores depende la toma de nuestras decisiones y nuestra acción en el mundo.

“El discernimiento orante debería ser nuestro modo habitual de acercarnos a la realidad, cuando queremos transformarla”.  
CG 36, D.1, n.37

Cuando la persona ha sido capaz de dolerse profundamente por lo que provoca la ignorancia respecto de qué es realmente lo mejor, se compromete con la búsqueda de la verdad. En palabras de Juan Pablo II: “es un honor y una responsabilidad... consagrarse sin reservas a la causa de la verdad”.

Reconoce el valor y el impacto que tiene la verdad en la vida. Es entonces cuando es consciente de la necesidad de discernir entre sus mociones, -es decir, de distinguir entre ellas, cuáles le conducen a mayor vida y cuáles le someten a sus miedos y apegos-.

“...la verdad os hará libres...”

Jn. 8;31

La verdad está siempre enraizada en la búsqueda de lo que realmente es valioso. Nunca es neutral. Está siempre inscrita en el proceso del devenir a nuestra más plena humanización.

“...todo el conocimiento que se adquiere en la universidad es valioso en sí mismo, pero es además un conocimiento que tiene que preguntarse a sí mismo, “en favor de quien y en favor de qué “ está”.<sup>5</sup>

## **COMPRENDER EN PROFUNDIDAD LA REALIDAD**

Surge así, tanto la necesidad de cuestionar las creencias que ha ido articulando a partir de sus experiencias a lo largo de su vida, como de profundizar en el alcance de las mismas. Para ello se inscribe en un proceso de investigación, de escuchar lo que otras personas han pensado a lo largo de la historia y las aportaciones de sus contemporáneos.

“...la necesidad de que los esfuerzos en investigación se centren en las situaciones que generan inequidad e impiden la sostenibilidad...”.

PJUC, 2014

Se integra a una comunidad que, como ella, está en búsqueda de sentido. Se involucra personalmente un proceso de reflexión crítica que dé luz a su discernimiento.

“...es un diálogo interdisciplinar sostenido de investigación y reflexión, un continuo poner en común los conocimientos de todos. Su intención es asimilar las experiencias y las intuiciones de las diferentes disciplinas en “una visión del conocimiento que, muy consciente de sus limitaciones, no se satisfaga con los fragmentos, sino que intente integrarlos dentro de una síntesis sabia y verdadera”<sup>6</sup>.

Kolvenbach, 2000

---

<sup>5</sup> Cfr. CG 34, D.17, n.6.

<sup>6</sup> Juan Pablo II, I.c., n.5.

La reflexión crítica de la realidad debe estar inserto en el proceso del discernimiento que pone en juego todo lo que somos y tenemos: nuestro percibir, sentir, recordar, imaginar, comprender, valorar, desear, decidir y actuar.

“Es crítico, porque percibe los límites de la realidad presente, que está llamada a un futuro que la llevará a su plenitud”.  
PJUC, 2014

El ejercicio de nuestra criticidad responde a nuestra búsqueda apasionada de la verdad; sin ella pierde su sentido e interés.

El discernimiento ignaciano es una mirada inteligente, rigurosa y clara que se sitúa ante la pregunta: ¿qué nos cabe esperar y qué quiero ofrecer al mundo?

“...cada campo o rama del saber tiene valores que defender, tiene repercusiones éticas. Cada disciplina, más allá de su necesaria especialización, tiene que comprometerse de forma adecuada con la sociedad, con la vida humana, con el ambiente, teniendo siempre como preocupación moral de fondo cómo deberían ser los hombres para poder vivir juntos”.  
Kolvenbach, 2000

El trabajo de investigar y conocer a profundidad la realidad está íntimamente relacionado con el deseo de sanar las heridas. Es un proceso de reconciliación el que nos motiva a participar para restaurar la armonía que sustentan las posibilidades de la vida.

“...necesidad de formar más incluyentemente en los derechos humanos y de la tierra. La gran meta es incidir en un cambio civilizatorio.”  
Cabarrús, p.21

“Nuestra colaboración incluye participar en los esfuerzos por investigar y analizar en profundidad, apoyando una reflexión y discernimiento que lleven a tomar las decisiones acertadas capaces de sanar las heridas ya infringidas al equilibrio ecológico”.  
PAUSJ, 2019

Fuera de este proceso, la reflexión crítica pierde su sentido y su poder para mover el corazón humano y sus más profundos anhelos de vivir en la verdad en su sentido más radical: la sacralidad de la vida.

“De ahí la importancia de que el alumnado de las universidades disponga de experiencias de contacto y servicio a comunidades pobres, para conocer su realidad, no solo de forma teórica, sino vital”.  
Cabarrús, p.21

Para lo cual es necesario conocer y desenmarañar la realidad y ser capaz de comprender cómo la injusticia, el desamor, la desesperanza, el miedo, la ignorancia, la violencia y la exclusión se tejen y encarnan en las dinámicas sociales.

“Acompañar a los empobrecidos nos obliga a mejorar nuestros estudios, análisis y reflexión para comprender en profundidad los procesos económicos, políticos y sociales que generan tanta injusticia y contribuir a la generación de modelos alternativos”.  
PAUSJ, 2019

## **ORDENAR LOS AFECTOS DESORDENADOS**

San Ignacio indica la necesidad de, primero, ordenar nuestros afectos desordenados, para después, en un segundo momento, buscar y hallar la voluntad de Dios.<sup>7</sup> Donde buscar y hallar la voluntad de Dios es descubrir en nuestra vida ordinaria, cuál es el camino para restablecer la justicia y el amor entre nosotras y nuestra vinculación con la naturaleza de modo que todo, todas y todos tengamos vida en plenitud.

Mientras no seamos capaces de ordenar nuestros afectos y el modo en el que nos hemos conformado a partir de nuestras experiencias dolorosas, la dinámica del mal dirigirá la toma de nuestras decisiones, lo que hacemos y dejamos de hacer. Seguiremos esclavizadas por nuestras heridas, miedos y apegos. No podremos mirar y descubrir nada más allá que nos permita salir de esta dinámica del mal.

Ordenar los afectos desordenados nos permitirá crear vínculos para hacer a un lado el protagonismo, la arrogancia, la manipulación, el juicio sobre las demás personas, el control y todo aquello que nos impida crear y establecer relaciones justas. Sólo entonces será posible colaborar y lograr un sentido de unidad y pertenencia desde la inclusión y el respeto a la diferencia.

Desde nuestra capacidad de amar podremos entonces promover, al interior de la comunidad, la escucha de nuestros más íntimos anhelos y animar procesos de reconciliación para crear vínculos afectivos desde el respeto a los procesos de humanización.

## **DESENMASCARAR EL MAL EN EL MUNDO**

“...conscientes, porque además de conocerse a sí mismos, gracias al desarrollo de su capacidad de interiorización y al cultivo de la vida espiritual, tienen un consistente conocimiento y experiencia de la sociedad y de sus desequilibrios...”. Nicolás, 2013

Es necesario primero desenmascarar la dinámica del mal en nosotras mismas. Contactar, mirar y nombrar aquello que nace de nuestras heridas, miedos y apegos y darnos cuenta de cómo nos engañan y conducen a vivirnos en el desamor, la angustia, la violencia y la exclusión. Mirar cómo nos dirigen a vivir desarraigados del sentido de nuestra existencia.

---

<sup>7</sup> Cfr. EE 1

“...las desigualdades y las injusticias no pueden ya ser percibidas como el resultado de una cierta fatalidad natural: se las reconoce más bien como obra del hombre y de su egoísmo... a pesar de las posibilidades abiertas por la técnica se hace más claro que el hombre no está dispuesto a pagar el precio de una sociedad más justa y más humana”.

CG 32, D.4, nn. 27,20

Desenmascarar el mal y ordenar nuestra propia vida, sumergida dentro de la dinámicas sociales, es lo que nos capacita para descubrir cómo se encarna el mal en el mundo y tener la posibilidad de desafiar y cambiar las estructuras que, desde nuestras dinámicas personales, se configuran socialmente.

“Gracias a la ciencia y a la tecnología, la humanidad es hoy capaz de solucionar problemas tales como la alimentación de los hambrientos, la vivienda de los sin techo o el desarrollo de las condiciones más justas de vida, pero se resiste tercamente a hacerlo. ¿Cómo es posible que en una economía boyante, más próspera y globalizada que nunca, mantenga todavía a más de la mitad de la humanidad en la pobreza?”

Kolvenbach, 2000

## **DISCERNIR EN LA VIDA ORDINARIA**

La frase de Pedro Arrupe “Una experiencia no reflexionada es una experiencia no vivida” cobra su fuerza al hacer énfasis en la invitación a acoger y fluir con la vida con plena consciencia y libertad.

Nuestras mociones, es decir, todo aquello que en nuestro interior se mueve a partir de nuestra vinculación cotidiana con la vida, -las sensaciones, sentimientos, creencias, valores, imágenes, recuerdos y deseos-, requieren ser discernidas para distinguir de dónde nacen y a dónde nos conducen.

“El discernimiento... nos pide que estemos atentos a la moción del Espíritu, tanto en el mundo como en nosotros mismos, que estemos especialmente alerta a todo lo que nos ensordece o distorsiona”.

Broscombe, p.17

Discernir implica distinguir qué de nuestras mociones proviene de la dinámica del mal -de la dinámica de nuestras heridas, miedos y apegos-, y constituyen un engaño, -porque no nos conducirán a lo que realmente amamos-, y qué de nuestras mociones proviene del dinamismo de la confianza y el amor que nos mueve y que Dios inspira en cada persona.

“Aquí se trata no tanto de distinguir explícitamente lo malo de lo bueno, sino más bien de distinguir el buen espíritu del mal espíritu. Es decir, distinguir lo que es llamada de Dios y lo que es tentación”.

Galilea, p.14

Para entonces responder con claridad y paz a la pregunta: ¿con qué me quedo y de qué me desprendo?

“Nuestro modo de proceder es descubrir las huellas de Dios en todas partes, sabiendo que el Espíritu de Cristo está activo en todos los lugares y situaciones y en todas las actividades y mediaciones que intentan hacerle más presente en el mundo”.

CG 35, D.2, n.8



El discernimiento de la vida ordinaria es un proceso necesariamente continuo en el liderazgo ignaciano porque es a partir de la experiencia cotidiana que podemos descubrir aquí y ahora, cómo queremos responder ante tal o cual situación. El discernimiento ignaciano necesariamente implica nuestra respuesta ante la realidad, ante la situación y el contexto, en todos sus niveles.

“La norma última en nuestro liderazgo es la voluntad de Dios... esto quiere decir que el liderazgo se trata de un proceso, no de una unidad fija o una cosa instantánea”.  
Nicolás, p.20

La escucha de nuestros más profundos anhelos está encarnada en la historia; la vida es el lugar el que estamos llamados a restablecer la justicia y la reconciliación.

“Tenemos que alcanzar una comprensión más profunda del misterio del mal en el mundo y del poder transformador de la misericordiosa mirada de Dios que trabaja por hacer de la humanidad una familia reconciliada y en paz”.  
CG 36, D.1, n.31

Y así como San Ignacio, ser capaces de no aferrarnos a nuestras propias creencias y convicciones, para escuchar las mociones que surgen en nuestro interior en respuesta a la vida que acontece; en respuesta al contexto que ineludiblemente clama para que seamos sensibles a cómo están las otras personas y la naturaleza, con independencia de que queramos o podamos engañarnos.

“Su firme propósito era quedarse en Hierusalem... y ayudar las ánimas”. Autobiografía, n.45

En la toma de decisiones, el liderazgo ignaciano se enfrenta a elegir la mejor opción entre la tensión siempre existente entre distintos polos.

“Surgen así... una serie de polaridades típicamente ignacianas, que conjugan nuestro estar siempre enraizados firmemente en Dios y, al mismo tiempo, inmersos en el corazón del mundo”.  
CG 35, D.2, n.8

El discernimiento es un método para tomar decisiones, para distinguir entre las diferentes opciones, qué es lo mejor, qué es lo que conduce a mayor vida. La espiritualidad ignaciana constituye un horizonte de sentido desde el cual nos situamos y comprendemos y significamos nuestra vinculación con las demás personas y el mundo. De ella se desprenden criterios de discernimiento que se encontrarán en tensión.

“...la espiritualidad ignaciana trata de vivir en medio de las tensiones: sin romperlas y por ese motivo en ella es tan necesario el discernimiento. Las tensiones no se resuelven cortando la cuerda que las mantiene unidas y optando por uno de los polos, sino integrando los extremos para dar lugar a nuevas síntesis más fecundas”.  
PJUC, 2014

San Ignacio, a través de la recuperación de su experiencia, fue capaz de darse cuenta de las reglas que operan en el discernir. Mas no posee contenidos en el

sentido de saber de antemano, qué es lo mejor en cada situación, ya que no está definido y no puede estarlo. En relación con “los tiempos, lugares y personas”, lo mejor es distinto en cada situación. Otra razón por la cual, discernir en la vida ordinaria es necesario.

“...el gobierno y la espiritualidad se encuentran en la ordenación de las relaciones y en los modos acordados de proceder, o sea, más en la forma que en el contenido de la misión”.

Cornish, p.24

## **CRECER EN LIBERTAD DESDE LA INDIFERENCIA IGNACIANA**

El discernimiento es el arte de restaurar y crear la armonía en la vida desde la reconciliación por el amor que supone la justicia.

“A lo largo de todo proceso, se presupone un principio y fundamento que todo lo sostiene...fomentar inicialmente el deseo...´discurrir con el entendimiento y querer con la voluntad el rechazo de todo mal que desvíe de la excelencia del fin”.

Cacho, p. 349

El discernimiento es la búsqueda del mayor y más universal bien, encarnado en el ejercicio de la libertad que otorga el enfrentar nuestros miedos y desprendernos de nuestros apegos. De modo que de antemano nada deseamos, sino que a partir de la aceptación de la realidad, somos capaces de descubrir en el presente qué es lo más justo y amoroso para todo, todos y todas y optar por ello.

“Es capaz de dejar a un lado sus proyectos preferidos, perspectivas particulares o representar a un cierto grupo de personas en búsqueda del mayor bien”.

Cornish, p.24

La invitación de la espiritualidad ignaciana es vivir en un grado de libertad tal, que nos permita solamente desear y elegir lo que, en la vida ordinaria y a través del discernimiento, descubrimos que nos conduce a reconocer, respetar, valorar, agradecer, celebrar y colaborar en sinergia con el amor que, en justicia, lo reconcilia todo.

“...es menester hacernos indiferentes a todas las cosas creadas...en tal manera que no queramos, de nuestra parte, más salud que enfermedad, riqueza que pobreza, honor que deshonor vida larga que corta y así en todo lo demás, solamente deseando y eligiendo lo que más nos conduce al fin para el que hemos sido creados”.

EE 23

A diferencia de otras espiritualidades, la espiritualidad ignaciana está encarnada en la historia y busca colaborar a su mayor plenitud. Su finalidad no es crear un espacio en el que permanezcamos aisladas, desvinculadas y protegidas del dolor que trae consigo nuestra vinculación con la vida. La espiritualidad ignaciana nos sitúa en el mundo y nos invita a dejarnos afectar por lo que acontece. Nos muestra un camino para reconciliarnos con la vida, tal y como está siendo, y desde ahí, ser capaces de acoger y dejarnos llevar por lo que sí nos conduce a una vida plena.

Es una invitación a seguir nuestros más profundos deseos desde la experiencia de gratuidad que nos sitúa en el desprendimiento.

En estricto sentido, nada poseemos. Sobre nada podemos tener control absoluto. En nada podemos fincar nuestra seguridad, porque nada nos puede dar la garantía de poseer algo y de poseerlo para siempre. Todo nos ha sido dado gratuitamente y podemos disfrutar de ello, alimentarnos, nutrirnos y crecer con ello y participar en la continua creación de la vida en sus múltiples formas, por un tiempo. Todas las cosas creadas son finitas. Nosotras mismas somos criaturas. La vida toda es un regalo, un presente, que no poseemos. El arte es acoger este regalo de modo que vivamos en la mayor plenitud desde el desapego.

La espiritualidad ignaciana nos sitúa en la gratuidad de la vida y en nuestra responsabilidad para decidir qué queremos hacer con el regalo que hemos recibido. El discernimiento ignaciano es el camino, no sólo para desenmascarar lo que nos hace daño y nos resta libertad, sino para elegir lo mejor de entre lo bueno, siempre situadas en su gratuidad y temporalidad.

Centrada en la encarnación de Dios en la historia, la espiritualidad ignaciana conforma nuestra vida desde nuestra disposición para dejarnos llevar, inspiradas, por nuestro amor a los valores cristianos y a Jesús, a través del discernimiento de la acción del Espíritu en nosotras y en el mundo, para colaborar con Dios en su deseo de una vida plena de la creación. El discernimiento ignaciano vigoriza el trabajo de Dios en el mundo al unir en sinergia nuestro amor con el de Dios.

El discernimiento "...comienza con la contemplación de Dios que trabaja en nuestro mundo y nos permite sacar más fruto al unir nuestros esfuerzos a los designios de Dios..."  
CG 36, D.2, n.4

El proceso de ir creciendo en indiferencia ignaciana nos permite ir siendo cada vez más dóciles a nuestro deseo de amar y servir.

" Desea en los de su Compañía una resignación de sus propia voluntades, y una indiferencia para todo lo que fuera ordenado, lo cual suele significar por un bastón de viejo, que se deja mover a toda la volunta de él".  
Cartas 34, núm. 7

El proceso de crecer en la indiferencia ignaciana nos permite acoger libre y amorosamente la escucha y seguimiento de la voluntad de Dios como nuestro mayor deseo.

"...si... siente afecto e inclinación a una cosa desordenadamente, es muy conveniente moverse, poniendo todas sus fuerzas, para venir a lo contrario de aquel afecto desordenado;...instando en oraciones y otros ejercicios espirituales, pidiendo a Dios nuestro Señor lo contrario,...que no quiere tal oficio o beneficio, ni otra cosa alguna, si su divina majestad, ordenándole los deseos, no le mudare el afecto que primero sentia. De manera que la causa de desear o tener una cosa u otra sea sólo el servicio, honra y gloria de su divina majestad".

La invitación de la espiritualidad ignaciana es elegir una vida de plenitud en el amor sin sacrificios.

“El conjunto de la espiritualidad ignaciana afecta y moldea nuestra personal manera de ejercer el liderazgo, porque en el núcleo de esa espiritualidad está la libertad interior.”  
Nicolás, 2014, p.8

## **RECONCILIARSE CONSIGO MISMA, LAS DEMÁS PERSONAS, LA NATURALEZA Y DIOS**

Sin miedo de cara a la verdad, con la confianza de que podemos aprender de nuestras experiencias dolorosas para recuperar la armonía en nuestra vida, -en este proceso de discernir e identificar claramente cómo nos hemos lastimado entre nosotras, distinguiendo nuestra responsabilidad de la responsabilidad de las demás personas-, podemos humildemente dolernos e indignarnos por el daño que nos hemos provocado, iniciando así el proceso de la reconciliación.

A través del proceso de la reconciliación, descubrimos que podemos resignificar nuestras experiencias y con ello, resignificarnos a nosotras mismas, asumiendo nuestra responsabilidad en la creación o restablecimiento de relaciones justas y amorosas con las demás personas y la naturaleza.

Aprendemos a comunicarnos asertivamente, a poner límites y consecuencias y restaurar el respeto a la dignidad de todo, todas y todos. Si bien no agradecemos las heridas que nos infringimos unas a otras, podemos apreciar los bienes que hemos recibido a través de la escucha y discernimiento de esas experiencias.

Sólo entonces quedamos en libertad para en todo amar y servir. Libres y confiando en la gratuidad y abundancia de la vida, somos capaces de aceptar y acoger la vida tal y como está siendo y desde la escucha de nuestra experiencia, contactar con la presencia y acción de Dios que mueve e inspira nuestros corazones.

“... nos sentimos llamados no sólo a llevar ayuda directamente a la gente que sufre, sino también a restaurar a las personas en su integridad, reincorporándolas a la comunidad y reconciliándolas con Dios”.  
Álvarez, p.25

## **VIVIR EN LA GRATUIDAD Y EL AGRADECIMIENTO**

Reconciliadas con nuestra condición humana, con la necesidad y posibilidad de aprender a partir de todas nuestras experiencias, tanto las dolorosas como las gozosas, aceptamos y agradecemos la vida como un regalo y somos capaces de recibir, respetar, valorar, cuidar y disfrutar.

“Esa apertura a la bondad presente en la complejidad de lo real, suscita una respuesta agradecida. El agradecimiento es la gran motivación vital en la espiritualidad ignaciana”.  
PJUC, 2014

Desde la experiencia de gratuidad, al descubrir la generosidad y abundancia del amor que ha derramado tanto bien recibido a lo largo de nuestra existencia, podemos soltar nuestros apegos. Podemos dejarnos habitar en la inconmensurable ternura de Dios, seguir a Jesús como el camino que nos conduce a la vida plena y confiar en la promesa que Jesús nos hizo -de enviarnos su Espíritu para guiarnos y acompañarnos-, y dejarnos conducir por su Amor en nosotras.

“Misericordia...no significa algo abstracto sino un estilo de vida que consiste en gestos concretos más que en meras palabras”.

Alocución del Papa Francisco a la CG 36, D1, n.20

El amor de Dios es la experiencia fundante que nos permite descubrirnos creadas para gustar, reconocer, contemplar, valorar, agradecer, celebrar y vivir en sinergia con su amor, disponiendo de todo lo que somos y tenemos, respondiendo conmovidas al clamor de este mundo herido.

“...pedir gracia a Dios nuestro Señor, para que todas mis intenciones, acciones y operaciones se ordenen puramente al servicio y alabanza de su divina majestad”. EE 46

## **TENER CLARIDAD SOBRE SU PRINCIPIO Y FUNDAMENTO**

A través del conocimiento de sí misma, la persona descubre la presencia y acción del amor en su vida, así como su vocación a lo que más ama y valora.

Cuando el liderazgo ignaciano se asume plenamente, se vive desde la radicalidad del vínculo amoroso entre Dios y la persona. Desde esta relación, cada persona descubre el sentido de su existencia y, en la escucha de sí misma en comunión con Dios, es consciente de su vocación personal que conforma su lugar en la historia. De modo que es capaz de comprenderse a sí misma como parte de un proceso de integración mayor, inscrito en el plan de transformación que Dios ha emprendido y sigue desarrollando para toda la creación.

“...mirar cómo Dios habita en las criaturas, en los elementos dando ser, en las plantas vejetando, en los animales sensando, en los hombres dando entender; y así en mí dándome ser, animando, sensando, y haciéndome entender”.

EE 235

La persona descubre en sí misma su profundo amor a Dios y el deseo de ordenar su vida orientándola hacia su principio y fundamento.

“El hombre es criado para alabar, hacer reverencia y servir a Dios nuestro Señor y, mediante esto, salvar su ánima; y las otras cosas sobre la haz de la tierra son criadas para el hombre, y para que le ayuden en la prosecución del fin para que es creado.”

EE 23

El liderazgo ignaciano nace de la experiencia espiritual que renueva lo que valoramos y nos ofrece nuevos criterios de discernimiento en la toma de nuestras decisiones. El principio y fundamento de cada persona se convierte en su criterio

de discernimiento para decidir su vida, el modo en el que se vincula con las demás personas, la naturaleza y Dios; se convierte en una esencia integradora de la vida.

## **HACER LOS EJERCICIOS ESPIRITUALES**

Los Ejercicios Espirituales son el proceso a través del cual la persona se sumerge en la experiencia de transformación interior que emana de ellos, a la manera de una escuela de los afectos.

“Vivir los Ejercicios Espirituales y la espiritualidad que se deriva de ellos es nuestro modo preferencial de mostrar el camino hacia Dios a través del compromiso con la misión redentora de Jesucristo en la historia”.  
PAUSJ, 2019

Gracias al don recibido de los Ejercicios puede el espíritu humano ordenarse internamente, hacerse cada vez más dócil a la voz de su corazón y dejarse capacitar espiritualmente para emprender las iniciativas más extraordinarias.

“En la pedagogía de los Ejercicios, Jesús nos invita a ver en su vida terrena el modelo de la misión de la Compañía: predicar en pobreza, estar libres de ataduras familiares, ser obedientes a la voluntad divina, tomar parte en su combate contra el pecado con una generosidad total”.  
CG 34, D.2, n.4

Los Ejercicios Espirituales son el espacio privilegiado dentro de la espiritualidad ignaciana para la experiencia fundante, -el des-cubrirnos amadas incondicionalmente por Dios-, que nos renueva y nos convoca a permanecer en continuo discernimiento en la vida ordinaria.

“Todo liderazgo comienza por el liderazgo de sí mismo... En seguida viene el vigorizante hábito de actualizar y profundizar el conocimiento de sí mismo, al tiempo que uno se sumerge en un mundo en permanente evolución”.  
Lowney, p.112

## **SER INSPIRADO**

El liderazgo ignaciano se nutre de su ser inspirado. En la génesis misma del espíritu ignaciano permanece anclado un deseo de nutrirse del ejemplo de otras personas, no sólo por sus virtudes, sino especialmente por el proyecto de vida que encarnan. Las grandezas de tantos hombres y mujeres que han dedicado su vida a la restauración de la justicia y de la reconciliación a lo largo de la historia son siempre una fuente de inspiración para quien se deja afectar y tiene el deseo de abrazar y comprometerse con su vocación en la vida.

“Leyendo la vida de nuestro Señor y de los santos, se paraba a pensar, razonando consigo: ¿qué sería, si yo hiciese esto que hizo San Francisco, y esto que hizo Santo Domingo?”  
Autobiografía n.7

Para quienes queremos encarnar en nuestro tiempo la profunda experiencia humana y espiritual de San Ignacio, es necesario conocer los pormenores de su vida, su trasegar por el mundo y por la Iglesia de su época, así como revisando

detenidamente los eventos que configuraron la aparición de la Compañía de Jesús como orden religiosa, para apropiarnos de su espiritualidad.

“...para presentar lo que llamamos liderazgo ignaciano, lo mejor es conocer la vida de San Ignacio porque esta vida determina y explica las características principales de ese estilo de liderazgo”.  
Guibert, p.84

Jesús es el modelo ignaciano por excelencia. Es a partir del conocimiento de Jesús que nos es revelado el amor del Padre-Madre y los valores y criterios que nos permitirán reconocer nuestra más plena humanidad. Es Jesús quien inspira en nosotras la confianza para dejarnos conducir por el Espíritu que nos habla a través de nuestras mociones y del acontecer histórico compartido en comunidad.

La vida de Ignacio de Loyola se transformó a partir de su conocimiento y amor a Jesús. La espiritualidad ignaciana es cristocéntrica. San Ignacio, con su vida, nos heredó un camino, como otros, para encontrarnos con el Dios de Jesús.

“Pero sobre todo querría os excitase el amor puro de Jesucristo y deseo de su honra y de la salud de las ánimas...”  
Cartas 22, p. 12

El que busca un estilo de liderazgo ignaciano no puede permanecer ajeno a la tradición apostólica, inscrita en la historia de la iglesia católica, que ha encarnado sus principios durante siglos y ha impulsado la obra de Dios en muchos lugares.

“En nuestra revisión del estado de la Compañía hemos constatado nuestras limitaciones y debilidades, nuestras luces y sombras, nuestros pecados. Pero también lo mucho que existe de acertado y bueno, especialmente el vigoroso esfuerzo de tantos por realizar el servicio de la fe y el empeño por la justicia que ésta comporta”.  
CG 34, D.1, n.3

Seguramente, en el contacto con estas fuentes los nuevos adalides del liderazgo ignaciano podrán abordar su misión con mayor audacia e imaginación. Tal como Nicolás Pachón señala refiriendo a la frase atribuida a San Ignacio, “Non coerkeri maximo”. No hay nada, por grande que sea, que pueda limitar la imaginación apostólica; esto se ve en el atrevimiento con que algunos jesuitas se han enfrentado a todo un continente. En este sentido, conocer la vida de algunos jesuitas y de la Compañía de Jesús, es inspirador.

El tipo de liderazgo que se configura a partir de la experiencia de Ignacio, si bien está claramente orientado hacia la acción en el servicio, pretende consolidar un modo de ser que no se logra solamente a fuerza de las capacidades humanas, sino que requiere de un grado de libertad tal que se sostiene en clave espiritual.

Tal vez para muchas personas, la conocida expresión “en todo amar y servir” sea la que mejor representa el carisma de la Compañía de Jesús. Para quien vive

plenamente el liderazgo ignaciano es claro que el amor y el servicio no sólo son los pilares de la espiritualidad, sino los responsables de su dinamismo.

“Nuestra amistad con Dios es la fuente que da coherencia a nuestro liderazgo y de la cual manan nuestras actitudes y acciones”.  
Broscombe, p.17

Descubrir en la vida ordinaria a qué nos convoca el amor y la justicia, nuestra búsqueda de armonía y reconciliación, alcanza su máxima expresión cuando descubrimos que nuestros más profundos anhelos están inspirados por Dios. Se trata de actitudes que la persona, por sí misma, no logra madurar suficientemente, sino que requieren de una mística desde la cual, su disposición y mirada le conducen a situarse en comunión con Dios y a un acto de elección de Dios.

“... todo modo de preparar y disponer el ánimo para quitar de sí todas las afecciones desordenadas y, después de quitadas, para buscar y hallar la voluntad divina en la disposición de su vida para la salud del ánimo, se llaman ejercicios espirituales”.  
EE 1

El discernimiento ignaciano no se trata, por tanto, de un mero cúmulo de conocimientos y un entrenamiento de habilidades, sino de una disposición para ordenar la vida como un acto libre y amoroso a Dios para recibir el don que proviene de aquella fuente de amor primera.

“La primera es que aquel amor que me mueve y me hace elegir la tal cosa, descienda de arriba del amor de Dios...”  
EE 184

La oración es este espacio de encuentro y escucha de Dios que provee el sustento espiritual en el que la persona ancla sus virtudes y el lugar de donde se nutre la toma de sus decisiones y su acción amorosa en el mundo.

“Su experiencia mística le lleva (a Ignacio) a plantear la hipótesis de una “fe sin escritura”, e incluso sin tradición”.  
Cacho, p.91

En esta línea, la relación ignaciana con el Espíritu se basa más en una experiencia íntima de amistad, que en una de devoción; en una expresión de amor libre y no en actos de sacrificio.

“La pobreza, los oprobios y la humildad no se cortejan por masoquismo, sino por amor. Fomentan la libertad”.  
Broscombe, p.15

Sólo bebiendo de su fuente original es como el liderazgo ignaciano mantiene su fuerza y dirección, su modo y orden, para dar todo de sí y darlo en su mejor versión.



“Sin esta actitud orante lo otro no funciona”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Papa Francisco, Carta dirigida al Propósito General de la Compañía de Jesús, R.P. Arturo Sosa, S.J., 2019

## PERSONA COMPROMETIDA

El paradigma pedagógico ignaciano integra en su cuarto momento, a saber, la acción, tanto el compromiso, como el poner en juego y ofrecer todo lo que somos y tenemos. Lo cual se traduce a la cuarta y quinta C del modelo de liderazgo ignaciano de las 5Cs a ser personas comprometidas y competentes que ponen apasionadamente al servicio de la misión los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas y desarrolladas en el proceso de integrarse como persona desde la espiritualidad ignaciana.

“El liderazgo ignaciano debe estar sustentado en un trípode perfecto: inteligencia para leer y mirar más allá, corazón apasionado que se enamora de la vida y del servicio y manos actuando en el mundo”.  
Kolvenbach, 2000

## AUTOTRASCENDERSE

El discernimiento ignaciano nos permite situarnos en nosotras mismas, contactar y ser conscientes de la necesidad, posibilidad y deseo de recuperar nuestra dimensión corporal y social, que claman por restaurar la armonía de la vida en vinculación con la naturaleza y, reconociéndonos desde nuestra humanidad, en vinculación con todos y todas.

“Los líderes ignacianos no son ni contemplativos ni teóricos. Dan fruto cuando llevan a la vida su relación con Dios”.  
Broscombe, p.16

Comprometernos con nuestros más profundos deseos nos convoca a actuar en el mundo.

“...la actitud básica de autotrascenderse, rompiendo la conciencia aislada y la autorreferencialidad, es la raíz que hace posible todo cuidado de los demás y del medio ambiente, y que hace brotar la reacción moral de considerar el impacto que provoca cada acción y cada decisión personal fuera de uno mismo”.  
Laudato Si, p. 208

Puesto que nuestra experiencia encarna nuestra vinculación con la sociedad y la naturaleza, la escucha de nuestra experiencia es el proceso por medio del cual las personas somos impulsadas a transformar la realidad a través de nuestros deseos.

“Asume que todo está vinculado con todo, que las personas son seres vinculados y vinculantes, que la actividad humana influye en la conservación o destrucción del ecosistema; es decir, que hay una responsabilidad personal y social en la tarea de mantener la armonía entre la tierra, el territorio y la comunidad”.  
Rarp, p.12

Si el discernimiento permanece en la esfera de la intimidad de la persona y de sus más cercanas relaciones, fuera del contexto social y ambiental en la que está inserta, implica que no ha alcanzado a situarse suficientemente en el contexto, que no ha alcanzado a dejarse afectar suficientemente, que no ha alcanzado suficientemente a escuchar y comprender su experiencia, y por tanto, no podrá

discernir y romper con el ensimismamiento para salir de sí misma y situarse en el lugar al que está llamada a ocupar en la humanización de la historia y asumir su participación como miembro de la sociedad y de la naturaleza.

## **INCIDIR EN LA TRANSFORMACIÓN DEL MUNDO**

“El amor se debe manifestar más en obras que en palabras”.

EE 230

“Nuestra meta y objetivo educativo es formar hombres que no vivan para sí mismos, sino para Dios y su Cristo, para aquel que por nosotros murió y resucitó; hombres para los demás, es decir, hombres que no conciban el amor a Dios sin amor al prójimo; un amor eficaz que tiene como primer postulado la justicia y que es la única garantía de que nuestro amor a Dios no es una farsa”.

Arrupe, 1983, p.159

La formación del liderazgo ignaciano necesariamente incluye su inserción en el contexto social y ambiental. Será del contacto con los marginados lo que permita sentir y gustar la injusticia y la violencia, cuestionar y comprender la realidad en la que vive para optar por la transformación del mundo como una opción de vida.

“La universidad concebida como proyecto de transformación social es una universidad que se mueve hacia los márgenes de la historia humana en los que encuentra a quienes son descartados por las estructuras y poderes dominantes. Es una universidad que abre sus puertas y ventanas a los márgenes de la sociedad. Con ellos y ellas viene un nuevo aliento vital que hace de los esfuerzos de transformación social fuente de vida y plenitud”.

IAJU, 2018

A través de la formación en el liderazgo ignaciano se ofrece al mundo una opción de vida inspirada por los valores cristianos de justicia, inclusión y paz. La formación una opción de la Compañía de Jesús, que desde sus inicios valoró como un medio privilegiado para lograr mayores frutos. La formación es un medio por el cual se potencializa la capacidad de colaboración para la transformación en el mundo.

“Las actividades en las cuales se comprometen en el presente, por muy buenos que sean sus efectos, serán siempre actividades para su formación. Esto no convierte a una universidad en un campo de entrenamiento para activistas sociales. Más bien lo que los estudiantes necesitan ahora es un compromiso cercano con el pobre y marginado, para aprender de la realidad y llegar a ser un día adultos en solidaridad”.

Kolvenbach, 2000

El liderazgo ignaciano se ejerce también a través de la generación de conocimiento y la investigación; son un medio invaluable para la comprensión de la realidad, el desenmascaramiento del mal, la denuncia y defensa de los derechos humanos y de la tierra.

“La universidad debe encarnarse entre los pobres para hacer ciencia de los que no tienen ciencia, la voz ilustrada de los que no tienen voz, el respaldo intelectual de los que en su realidad misma tienen la verdad y la razón, pero no cuentan con las razones académicas que justifiquen y legitimen su verdad y su razón”.

Ellacuría, 1982, p.81-88

Las universidades del sistema educativo jesuita son, en sí mismas, un medio de transformación e incidencia social; son actores sociales con repercusiones poderosas que cuestionan y destabilizan el abuso de poder instalado social, económica y políticamente.

“Porque esta misma misión ha producido mártires que muestran cómo “una institución de enseñanza superior y de investigación puede convertirse en un instrumento de justicia en nombre del Evangelio”<sup>9</sup>.  
Kolvenbach, 2000

“...estamos llamados a descubrir a Cristo en los pobres, a prestarles nuestra voz a sus causas, pero también a ser sus amigos, a escucharlos, a interpelarlos y a recoger la misteriosa sabiduría que Dios quiere comunicarnos a través de ellos”.  
Evangelii Gaudium, n.198

El llamado a las obras sociales, las parroquias, centros de espiritualidad e instituciones educativas, es la formación y ejercicio del liderazgo ignaciano comprometido “... porque, siendo compasivo, se empeña honestamente en la transformación social y política de sus países y de las estructuras sociales para alcanzar la justicia. <sup>10</sup>

“...la acción en favor de la justicia y la participación en la transformación del mundo nos presenta claramente como una dimensión constitutiva de la predicación del evangelio, es decir, de la misión de la Iglesia en favor de la redención de la humanidad y la liberación de toda situación opresiva”.<sup>11</sup>

La incidencia social y ambiental de quien se ha formado en y desde la espiritualidad ignaciana constituye una opción de vida integrada con ciertos criterios de discernimiento y valores que la dinamizan.

## **INTEGRAR VIDA Y MISIÓN**

El contacto con las dificultades y tragedias de ese pueblo doliente y de esta tierra violentada, provoca que la reflexión y el discernimiento estallen en una urgente y consciente necesidad de compromiso y entrega, los cuales suelen impregnarse como un sello en la conciencia que consolida el modo de proceder ignaciano.

En este examinar nuestra vida, confrontadas por una realidad social y ambiental moldeada y sometida por los desórdenes y egoísmos, la persona inspirada por la espiritualidad de Ignacio se hace consciente de un llamado personal que surge del deseo profundo de promover el mayor bien y luchar por la justicia en comunidad y en colaboración, justamente en medio de ese mundo herido por el desamor, la indiferencia y la violencia.

<sup>9</sup> Peter-Hans Kolvenbach, S.J., Discurso “de statu Societatis” a la Congregación de Provinciales (20 de septiembre 1990), Acta Romana XX, 452

<sup>10</sup> Excelencia Humana. Documento de trabajo preparado por el Secretariado de Educación de la Compañía de Jesús, Roma, 2015

<sup>11</sup> Sínodo de Obispos, 1971

“Hemos sentido con fuerza que las preferencias (apostólicas universales de la Compañía de Jesús) ayudarán... si mantienen claramente la unidad de vida-misión; si las entendemos como orientaciones que van más allá de “hacer algo” y llegan a transformarnos como personas, como comunidades religiosas y como obras e instituciones apostólicas en las que colaboramos con otros”.

PAUSJ, 2019

El liderazgo ignaciano está inspirado por el deseo personal de apostar la vida en comunidad a la misión de justicia y reconciliación; la misión encarna nuestra vocación de servicio. Sin la vocación personal por la misión, el liderazgo ignaciano no puede conformarnos como personas.

“Para los primeros compañeros, vida y misión, radicadas en una comunidad de discernimiento, estaban profundamente interrelacionadas”.

CG 36, D1, n.5

## **DEJARSE LLEVAR CON LA OSADÍA DE LO IMPROBABLE**

“... poblaciones humilladas, golpeadas por la violencia, excluidas de la sociedad y marginadas. La tierra soporta el peso del daño que le hemos causado los seres humanos. Nuestra misma esperanza está bajo amenaza y su lugar han venido a ocuparlo el miedo y la rabia.”

CG 36, D.2, n.1

Una persona que ha sido capaz de contactar con el dolor en su vida, de acoger el amor y la mirada transformadora de Dios para sí misma y de reconciliarse en todas sus dimensiones, conoce la profundidad del dolor que provoca el desamor, la violencia y la exclusión de las estructuras sociales.

“Nuestra misión... toca algo fundamental en el corazón humano, el deseo de encontrar a Dios en un mundo lacerado por el pecado y de vivir conforme al Evangelio con todas sus consecuencias”.

CG 34, D.2, n.12]

El proceso de reconciliación que ha vivido le permite atreverse con confianza a dolerse con el sufrimiento de las demás personas y la naturaleza y de atender a la tristeza e indignación que ello le provoca. Dispondrá de todo lo que es y tiene para colaborar en favor de la justicia y, al mismo tiempo, de la reconciliación.

“No hay que tener miedo a ser un líder con valor... hay una definición que dice “el valor es el miedo pasado por la oración”.

Nicolás, p.17

Personas apasionadas pueden hacer frente al compromiso al que refiere el liderazgo ignaciano, pues implica ponerlo todo en juego y tener la osadía de dejarse llevar por la certeza del amor. Osadía para entregarse al servicio, para entregarse por completo, para trabajar con y para los pobres, para apostar por la justicia en medio de la violencia, para cambiar paradigmas y proponer alternativas más humanizadoras; osadía para orar en medio del torbellino de la actividad, para

escuchar, dialogar y defender la dignidad de todas las personas; para dedicar su vida a la consecución del mayor y más universal bien posible más allá de lo improbable que pueda ser.

“Conociéndose a sí mismos. Innovando para amoldarse a un mundo cambiante. Amando al prójimo. Apuntando muy alto y más lejos”.  
Lowney, p.40

## **MAGIS IGNACIANO. BUSCAR EL MAYOR Y MÁS UNIVERSAL BIEN**

El magis ignaciano refiere tanto a la disposición de la persona a dar lo mejor de sí, como de dar lo mejor de sí en la búsqueda del mayor y más universal bien; en términos de San Ignacio, a la mayor gloria de Dios.

“...que yo quiero y deseo y es mi determinación deliberada, sólo que sea vuestro mayor servicio y alabanza, de imitaros en pasar todas injurias y todo vituperio y toda pobreza, ...queriéndome vuestra sanctísima majestad elegir y rescibir en tal vida y estado”.  
EE 98

El itinerario que cada persona va viviendo, en y desde la espiritualidad ignaciana, le va conduciendo a integrar un profundo respeto y amor por sí misma, por las demás personas, la naturaleza y Dios. A Dios le descubre presente y actuando en sí misma, en cada persona, entre nosotras y en la naturaleza. Y esa experiencia trascendente de amor que atesora, genera una actitud de entrega generosa llevada al límite en la expresión del “magis ignaciano”.

“...considerando con mucha razón y justicia lo que yo debo de mi parte offrescer y dar a su divina majestad, es a saber, todas mis cosas y a mí mismo con ellas, así como quien offresce affectándose mucho...”  
EE 234

El liderazgo ignaciano lleva, hasta sus últimas consecuencias, su relación con Dios a la vida; transformando su amor en acciones concretas.

El compromiso ignaciano encuentra una clara expresión en la frase de Pedro Arrupe, S.J.: “No me resigno a que cuando yo muera, siga el mundo como si yo no hubiera vivido”.

Una persona comprometida es capaz de alcanzar un grado de humildad tal que puede elegir el deshonor, la pobreza, o cualquier circunstancia, cuando esto constituye el mayor y mejor servicio a la obra de reconciliación en el mundo, es decir, a la mayor gloria de Dios. Como es el caso de grandes hombres y mujeres, cristianas y no cristianas, que han dado su vida, libre y amorosamente, por la restitución de la justicia y la paz.

“Héroes movidos por el magis aportan energía, ambición y motivación al trabajo; los resultados vienen por sí solos”.  
Lowney, p.336

## CONFIAR

En palabras de Armando Bravo, S.J., “lo contrario a la fe no es la increencia, sino el miedo”.

La confianza con la que la persona se deja llevar por la bondad de sus anhelos es una cualidad que distingue al compromiso que nace desde el modo de proceder ignaciano. Situada en su bondad y libre de sus apegos, se entrega y da lo mejor de sí misma.

La frase: “La persona da lo mejor de sí como si todo dependiera de ella, sabiendo que todo depende de Dios” requiere ser discernida porque de ello depende la paz con la que la persona puede vivir entregando lo mejor de sí.

Saber que los resultados no dependen totalmente de ella, que ella es solo una parte mínima que colabora con muchas otras personas, en situaciones que pueden estar siendo aplastantes y arrolladoras, donde el abuso de poder no reconoce y no quiere respetar límite alguno.

“Así es el mundo en toda su complejidad, con grandes promesas globales e innumerables y trágicas traiciones. Así es el mundo en el que las instituciones de educación superior de la Compañía de Jesús están llamadas a servir a la fe y a promover la justicia”.  
Kolvenbach, 2000

Vivir desde el magis ignaciano significa que la persona es capaz de desprenderse de la angustia que genera el creer y asumir que los resultados dependen de ella; es reconocer que la fuente de nuestra inspiración y amor es Dios mismo, quien actúa en toda su creación. La vida está regida por la búsqueda de armonía; tiende siempre a mayor vida y está organizada según el principio de sustentabilidad.

El magis ignaciano es una invitación a confiar en la acción de Dios, que acontece no sólo en nosotras, sino en el corazón de todas las personas; confiar en la capacidad humana de aprender, de resignificar sus creencias y valores, de reconciliarse; de resignificar y asumir su vida como un proceso de búsqueda a mayor vida.

Nuestro discernimiento deberá atender continuamente a deslindar responsabilidades para no asumir las que no nos corresponden. Dejar a Dios ser Dios. Respetar la libertad humana y las consecuencias. Aceptar la realidad. Entregar y apostar la vida a aprender juntas, desde quienes y como estamos siendo, a dejarnos transformar por el amor que clama y establece la justicia y la reconciliación.

La confianza en la capacidad del ser humano de discernir y aprender a reconciliarnos y en la acción permanente de Dios en el mundo, no ofrece

garantías. Es una confianza que no puede ofrecer seguridad porque reconoce y respeta la libertad humana.

Si decide colaborar en aras a este fin es asumiendo la responsabilidad de su decisión; ha optado por ello porque esto es lo que otorga sentido y valor a su vida, más allá de los resultados.

## **EN TODO AMAR Y SERVIR**

En el liderazgo ignaciano, el compromiso y la compasión son inseparables. El compromiso nace de la compasión con la que se ve el mundo, al dejarse afectar por la situación de los otros. Ese dolor la interpela de manera tal que se pone corazón, manos y mente para atender las carencias y desafíos actuales.

En el liderazgo ignaciano, es la conciencia del amor y la misericordia lo que invade de gratitud y lanza a la persona a entregarse por completo a su vocación en servicio a los demás. Responde a la vida desde su capacidad de amar con pasión para generar dinámicas de transformación personal y social. Es por ello que su proyecto de vida es, al mismo tiempo, el servicio que ofrece en colaboración.

“Con esta manifestación de Dios en todo lo que nos rodea, con la posibilidad consiguiente de convertir todo amor en servicio y todo servicio en amor, se pierde el miedo pusilánime al mundo y se consigue una perseverancia que brota desde el mismo núcleo de la personalidad, condicionando el medio a nosotros y no siendo condicionados indebidamente por el medio”.

López Tejada, 1998

En el liderazgo ignaciano, la oración es el lugar privilegiado para el encuentro y escucha de Dios; donde la vocación personal se inserta en la historia de amor entre Dios y la humanidad, en esta historia en la que Dios no cesa de trabajar y darse a la humanidad para acompañarle a acoger su más plena realización. Amar y servir son inseparables.

Las personas formadas en el liderazgo ignaciano, desde el agradecimiento y la celebración de la creación, son conscientes de una responsabilidad personal con el mundo en que viven, se sienten llamadas a cuidarlo. Este llamado es producto de la gratuidad y la experiencia trascendente de amor que han experimentado a través de su proceso personal de reconciliación.

“El amor no es sólo ver, sino también hacer algo con respecto a lo que se ve”.

Lowney, p.112

Este deseo de cuidar y ser co-creadores de la vida es lo que nos lanza amorosa y firmemente a participar del proceso continuo de transformación de los vínculos que tejemos entre nosotras como sociedad y naturaleza que somos.

“Entendemos con más claridad que el pecado del mundo, que Cristo vino a sanar, alcanza en nuestro tiempo el culmen de su intensidad en las estructuras sociales que excluyen a los pobres...”.



## **COLABORAR POR LA JUSTICIA Y LA RECONCILIACIÓN**

Una cualidad propia del liderazgo ignaciano es el compromiso. Históricamente no hay liderazgo sin compromiso por una causa, pero ¿con quienes, para qué y desde dónde nos comprometemos?

“El camino que queremos hacer junto a los pobres es el de promover la justicia social y el cambio de las estructuras económicas, políticas y sociales generadoras de injusticia como dimensión necesaria de la reconciliación de los seres humanos, los pueblos y sus culturas entre sí, con la naturaleza y con Dios”.

PAUSJ, 2019

El binomio “amar y servir” se traduce en trabajar por la justicia y la reconciliación en el mundo. El trabajo que en la vida ordinaria realizamos por la justicia y la reconciliación mantendrá siempre activo el discernimiento entre ambos.

Por una parte, el amor es en última instancia lo que nos mueve. La búsqueda de la justicia no es completa si no es desde esta experiencia de reconciliación. Y no tendrá las herramientas para promover la paz, si no es desde ella.

No basta hacer respetar los derechos humanos. Tenemos que ir más allá y transformar nuestras creencias y valores para que por nosotras mismas, como humanidad, decidamos vivir en justicia y paz. Es necesario acompañar el proceso para que las personas se reconcilien consigo mismas, con las demás personas, con la naturaleza y Dios, si esperamos promover la justicia desde su raíz, es decir, desde el corazón humano. Es en la búsqueda de lo mejor donde se decide lo que haremos o dejaremos de hacer.

El establecimiento de relaciones justas y pacíficas, como a lo largo de la historia de la humanidad, requiere hoy de nuestra participación. Una participación que pone especial énfasis en la escucha, en el diálogo, en tender puentes y en resignificar las diferencias como un derecho y riqueza de la humanidad.

“Muchos valores positivos apreciados por nuestros contemporáneos son esenciales... de acuerdo con nuestro modo de proceder de jesuitas: respeto por la persona y por los derechos humanos, disposición para un diálogo caracterizado por la libertad...”.

CG 35, D.4, n.18

Por otra parte, necesitamos resignificar lo que entendemos por amar y servir. Descubrir las múltiples formas en las que la injusticia, la violencia y la exclusión se enmascaran detrás del supuesto “amar y servir”.

“La Congregación comprometió a la Compañía en la promoción de la justicia como una respuesta concreta, radical y adecuada a un mundo que sugría injustamente. Fomentar la virtud de la justicia en los individuos no bastaba”.

Kolvenbach, 2000

Ello implica también desafiar, denunciar, aprender a poner límites y consecuencias y a hacerlos respetar; aprender a negociar y a disponer de todos los medios que tengamos para impedir pacíficamente la injusticia. La justicia es una condición sin la cual no es posible la reconciliación. No hay reconciliación posible si no es desde el respeto a la justicia.

"Si deseamos la paz, trabajemos por la justicia".<sup>12</sup>

Así como sucedió con respecto al binomio fe y justicia, hoy es nuestra responsabilidad para el discernimiento que logre una plena integración del binomio justicia y reconciliación.

"...compartir con ustedes el arrepentimiento de toda la Compañía por todas las deformaciones o excesos ocurridos y para mostrar cómo, a lo largo de los últimos veinticinco años, el Señor nos ha estado enseñando pacientemente a servir a la fe que obra la justicia de una manera más integrada".

Kolvenbach, 2000

## **OPTAR Y COMPROMETERSE CONSCIENTE Y PREFERENTEMENTE CON LAS PERSONAS POBRES Y JÓVENES**

"La condición necesaria para hacernos compañeros de camino al estilo de Jesús es, desde la cercanía a los pobres".  
PAUSJ, 2019

Ante la compleja crisis socio ambiental que, en palabras del Papa Francisco tiene su origen en el modo en que los seres humanos usamos y abusamos de la población y las riquezas de la tierra... crisis con profundas raíces espirituales..., la Congregación General 36<sup>13</sup> destaca tres formas concretas en las que el sufrimiento aparece consistentemente en la actualidad y la acción urgente requerida.

Ante los desplazamientos de las personas, la cultura de la hospitalidad; ante las injusticias y desigualdades por la marginación y la desigualdad, la defensa y la promoción de los derechos humanos y de una ecología integral; ante la violencia que generan los fundamentalismos, la intolerancia y los conflictos étnico-religioso-políticos, contribuir a la construcción de la paz a nivel local y global.

"Queremos dar una respuesta al cuidado de la casa común, la crisis de la migración mundial, los conflictos étnico religiosos y la pobreza en el mundo". Rarp, M, SJ

En consonancia con el Sínodo 2018, las Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús reconoce en las personas pobres y jóvenes, lugares teológicos complementarios, que además, se entrecruzan.

<sup>12</sup> Paulo VI. Mensaje para la celebración del Día de la Paz, 1972

<sup>13</sup> Congregación General 36, D.2, n. 25-26

“Los jóvenes son los portadores de esa nueva forma de vida humana que puede alcanzar, en la experiencia del encuentro con el Señor Jesús, una luz para alumbrar el camino hacia la justicia, la reconciliación y la paz”.  
PAUSJ, 2019

La invitación y responsabilidad en la formación del liderazgo ignaciano cobra sentido y fuerza al interior de nuestra misión.

“Crear y mantener espacios abiertos a los jóvenes en la sociedad y la Iglesia es una contribución que pueden hacer las obras apostólicas de la Compañía de Jesús...Espacios en los que se promueva el discernimiento del camino por el que cada persona puede alcanzar su felicidad contribuyendo al bienestar de toda la humanidad”.  
PAUSJ, 2019

La compasión es la cualidad que nos humaniza, la que nos permite atrevernos a mirar de frente y críticamente la realidad.

“Mirar al mundo y la historia desde el amor con el que lo hace Dios Uno y Trino significa conmoverse por el grito de los millones de seres humanos que migran buscando mejores condiciones de vida, de las víctimas de la violencia, de los empobrecidos que claman por justicia, de quienes son despreciados por el color de su piel o la religión que profesan, de quienes ven negados sus derechos a participar democráticamente en la vida pública, porque el poder político es acaparado por personas al servicio de intereses particulares, indiferentes al Bien Común y al cuidado del medio ambiente”.  
IAJU, 2018

Si bien la compasión es la que nos permite reconocer, asumir y comprometernos con el sufrimiento en el mundo, no es solamente por caridad, sino por asumir conscientemente nuestra responsabilidad social, que nos comprometemos con esta deuda histórica para con las personas más vulneradas y la tierra.

“Ignacio y sus primeros compañeros comprendieron la importancia de llegar a las personas situadas en las fronteras y en el centro de la sociedad, de reconciliar los que estaban alejados de cualquier modo”.  
CG35, D3,n.15

Es la conciencia crítica la que nos permite superar una mirada basada únicamente en la caridad para asumir, más decididamente, la perspectiva de los derechos humanos.

“...algunos, en vez de seguir el enfoque basado en derechos, se dan por satisfechos con el enfoque basado en la caridad”.  
Pinto & Lazrado, p.64

A partir del conocimiento y del amor a Jesús, la persona descubre la opción preferencial de Dios por las personas pobres y excluidas, y mantenidas así, por un sistema social injusto; por las personas perseguidas, por las que han sido violadas en sus derechos humanos; por las desprovistas de los medios y recursos para defenderse y crear las condiciones de posibilidad para una vida digna. La Compañía de Jesús ha otorgado a la fe, la justicia y la solidaridad con los pobres y los excluidos, la categoría de elementos centrales en la misión de reconciliación.

“La Iglesia está llamada a salir de sí misma e ir hacia las periferias, no solo las geográficas, sino también las periferias existenciales: las del misterio del pecado, las del dolor, las de la injusticia, las de la ignorancia y prescindencia religiosa, las del pensamiento, las de toda miseria”.

Papa Francisco, 2013

## **CUIDAR DE LA CASA COMÚN**

“Esta hermana (la madre tierra) clama por el daño que le provocamos a causa del uso irresponsable y del abuso de los bienes que Dios ha puesto en ella... Por eso, entre los pobres más abandonados y maltratados, está nuestra oprimida y devastada tierra...”

PAUSJ, 2019

La Congregación General 36 reúne el trabajo por los derechos humanos y la ecología integral en un mismo horizonte ético. La formación en el liderazgo ignaciano exige asumir la deuda social y ecológica y la lucha por los derechos de la humanidad y de la tierra.

“La conservación en tiempo de las condiciones de vida del planeta es una responsabilidad humana cargada de sentido ético y espiritual.”

PAUSJ, 2019

La Compañía de Jesús se suma al llamado que el Papa Francisco nos hace, desde la encíclica Laudato Si, para asumir su responsabilidad en el cuidado de la casa común a través de su establecimiento como una de las cuatro prioridades universales que orientará su servicio en los próximos diez años.

“Nos proponemos, desde lo que somos y con los medios a nuestro alcance, colaborar con otros en la construcción de modelos alternativos de vida basados en el respeto a la creación y en un desarrollo sostenible capaz de producir bienes que, justamente distribuidos, aseguren una vida digna a todos los seres humanos en nuestro planeta.”

PAUSJ, 2019

“Esta aproximación a la colaboración bajo la óptica del discernimiento... es una apertura continua al reconocimiento de la presencia de Dios en todo nuestro trabajo colectivo... anima a entrar en el proceso con una generosa disposición de ánimo, afanándose por encontrar en otro una parte de lo divino. A través de esta presencia de Dios, que nos invita a colaborar con Él, y nuestra receptividad a ella, a través de nuestra apertura a otras personas, la colaboración deviene en encuentro transformador”.

Chaoul, p.35-37

## PERSONA COMPETENTE

“En la espiritualidad ignaciana no basta conseguir un bien, se busca el mayor bien, el más universal, o aquel bien que otros no pueden ofrecer... Este es el contexto en el que se comprende adecuadamente la excelencia, como la búsqueda del mayor servicio y la oferta de lo mejor de la propia persona”.

PJUC, 2014

La formación ignaciana que hasta ahora ha configurado su modo de situarse en el mundo, de escuchar, aprender y discernir de su experiencia para actuar comprometida con sus valores y deseos, necesariamente se traduce en modo de actuar en colaboración con otras personas y en su vinculación con la naturaleza.

Comprometida conscientemente con lo que ama y valora, la persona ofrece lo mejor de sí misma. Dispone de toda su persona y ofrece al mundo el modo de proceder que ha aprendido a lo largo de su itinerario espiritual. Ofrece los conocimientos, las habilidades, criterios, valores y actitudes que hacen posible vivir en fidelidad creativa con su vocación. Esto configura su modo de trabajar en equipo, de ser en comunidad.

## COLABORAR

“El liderazgo apostólico... está condicionado hoy por la importancia que se dé a la promoción del discernimiento, la colaboración y el trabajo en red”.

CG 36, D.2, n.25

La colaboración, es una oportunidad para enriquecer nuestra comprensión sobre la misión, nuestra función en la misión y el modo en el que colaboramos para realizarla.<sup>14</sup> Todo ello nos convoca a una conversión en nuestro modo de proceder; a una renovación personal, comunitaria e institucional.<sup>15</sup>

La colaboración es un lugar privilegiado para acoger el continuo proceso del desarrollo humano. Trabajar en equipo se convierte en una oportunidad también para crecer en fidelidad a nuestra vocación personal. Nos ofrece la posibilidad de autoafirmarnos y mostrarnos plenamente, compartiendo lo que somos y tenemos, al mismo tiempo que acogemos al otro para tejer y ser en comunidad. La colaboración es el espacio en el que realizamos nuestra vocación personal en comunidad.

La comunidad de compañeras en la misión se extiende por todo el mundo. El liderazgo ignaciano manifiesta nuestro modo de proceder en el sistema educativo jesuita, los centros de espiritualidad ignaciana, parroquias y obras sociales. A través

---

<sup>14</sup> CG 34, D. 13, n. 4.

<sup>15</sup> CG 36, D. 13, n. 26

de esta infraestructura la Compañía de Jesús se inserta en el mundo y entra en diálogo con las personas y comunidades a las que sirve.

“Las preferencias apostólicas universales nos llevan a superar toda forma de auto-referencialidad o corporativismo y así convertirnos en auténticos colaboradores en la misión del Señor compartida con tantas personas dentro y fuera de la Iglesia. Son una oportunidad para sentirnos mínima Compañía colaboradora”.

PAUSJ, 2019

A diferencia de los jesuitas, -quienes constituyen una orden religiosa de la Iglesia católica-, la comunidad de compañeras en la misión está integrada por hombres y mujeres de las diferentes tradiciones espirituales y religiosas, personas ateas y agnósticas. La Compañía de Jesús no deja lugar a dudas: el modo de proceder de la Compañía es incluyente.

“La colaboración con otros es la única manera que tiene la Compañía de realizar la misión que se le ha encomendado. Esto incluye a aquellos que profesan la fe cristiana, a los que pertenecen a religiones diferentes y a mujeres y hombres de buena voluntad”.

CD 36, D.1, n.36

“Incorporar plenamente la dimensión de la colaboración a nuestra misión-vida es una condición sin la cual los deseos de un mayor servicio a la misión del Señor corren el riesgo de no hacerse realidad en nuestras obras y estilo de vida”.

PAUSJ, 2019

En congruencia con el seguimiento de Jesús, damos testimonio del amor incondicional de Dios para todas y todos al facilitar el encuentro, la vinculación fraterna y la colaboración con todas las personas al compartir una misión común: la justicia y paz en el mundo. Centrado en el respeto a la dignidad de las personas, y como una exigencia de nuestra fe, a través del ejercicio del liderazgo ignaciano se posibilita la reconciliación entre el conformar una comunidad (común-unidad) y el respeto a la diversidad.

El deseo amoroso del mayor y más universal bien anima el liderazgo ignaciano. En este sentido el liderazgo ignaciano puede ser ejercido por todas las personas desde su entrega y compromiso con la misión de la Compañía de Jesús aún cuando no sean católicas y no tengan un vínculo personal con el Dios de Jesús.

“El liderazgo de una obra jesuita depende del compromiso con la misión y puede ser ejercido por jesuitas o por otros... deben estar comprometidos con la misión de la Compañía de Jesús tal como se concreta en la obra particular, aunque pertenezca a otras tradiciones espirituales o religiosas distintas de la nuestra”.

CG 35, D.5, n.11

Así, la formación en el liderazgo ignaciano que se inserta en el mundo secular, plural y diverso, desea colaborar ofreciendo los valores cristianos asumiéndose como obras e instituciones de inspiración cristiana incluyentes.

“...en el contexto de siglos de espiritualidad jesuita, “el servicio de la fe” no puede significar otra cosa que llevar a nuestro mundo el don contracultural del Cristo.”

El proceso de formación en el liderazgo ignaciano ofrece espacios para conocer a Jesús porque es él quien, con su vida y muerte, ha abierto y nos muestra un camino de reconciliación y justicia plena.

“Fiel al Concilio Vaticano, la Congregación (32) quiso que nuestra predicación y enseñanza tuviese como meta, no hacer prosélitos ni imponer nuestra religión a otros, sino más bien presentar, con un espíritu de amor hacia todos, a Jesús y su mensaje del Reino de Dios”.

Kolvenbach, 2000

Visto desde la “fides” del paradigma educativo Ledesma-Kolvenbach, la formación en el liderazgo ignaciano abre y ofrece la posibilidad de conocer más de cerca y encontrarse con el Dios de Jesús.

“...lleva a ofrecer... una experiencia de trascendencia, con la posibilidad de abrirse hacia Dios como fin último. La fe propuesta debe ser la fe del amor al prójimo que rechaza la religión como herramienta de negación, exclusión y discriminación de los diferentes. A su vez, deberá dar motivos de esperanza a los más pobres”.

PJUC, p.10

“Esta aproximación a la colaboración bajo la óptica del discernimiento... es una apertura continua al reconocimiento de la presencia de Dios en todo nuestro trabajo colectivo... anima a entrar en el proceso con una generosa disposición de ánimo, afanándose por encontrar en otro una parte de lo divino. A través de esta presencia de Dios, que nos invita a colaborar con Él, y nuestra receptividad a ella, a través de nuestra apertura a otras personas, la colaboración deviene en encuentro transformador”.

Chaoul, p.35-37

## **COLABORAR EN RED**

“El compromiso con la transformación del mundo actual tiene dimensiones locales, regionales y globales. Son procesos complejos e interdependientes. Vinimos, por tanto, para encontrar la manera de, juntos, ir más allá de cuanto logramos normalmente alcanzar en nuestras sociedades locales, para incidir lo mejor posible en los niveles regionales y globales de nuestro mundo”.

IAJU, 2018

Cambiar de nuestro estilo de trabajar, cuando es individualista e institucionalizado, para hacer de la colaboración en red nuestro modo institucional de proceder, es una invitación de la Congregación General 36.

La colaboración nos permite sacar mayor fruto al unir nuestros esfuerzos a la voluntad de Dios, hacer más y mejor, trascendiendo los estrechos confines y limitaciones de los individuos o pequeños grupos y dar prioridad a la creación de redes diversas e integradas a nivel local, nacional e internacional.

Facilita y conlleva la construcción de una comunidad internacional, promueve la participación colectiva y la creación de una visión común al interior de la Compañía de Jesús.

“En cada Provincia de la Compañía donde existen universidades nuestras, habría que dar prioridad a las relaciones de trabajo del profesorado con los proyectos del apostolado social jesuita -en temas como pobreza y exclusión, viviendo, SIDA, ecología y deuda del Tercer Mundo-, y con el Servicio Jesuita de Refugiados (JRS), que ayuda a los refugiados y desplazados por la fuerza”.

Kolvenbach, 2000

En el contexto de una mayor sinodalidad del Concilio Vaticano II, la colaboración en red rompe las fronteras de las obras e instituciones de la Compañía de Jesús para reconocernos parte de un cuerpo apostólico dentro de la Iglesia de la cual aprende y a la cual sirve.

“Nos proponemos colaborar con la Iglesia a vivir la sociedad secular como un signo de los tiempos que ofrece la oportunidad de tener una renovada presencia en el seno de la historia humana.”

PAUSJ, 2019

## **HACER DEL DISCERNIMIENTO IGNACIANO SU MODO DE PROCEDER**

“El discernimiento orante debería ser nuestro modo habitual de acercarnos a la realidad cuando queramos transformarla”.

CG 36, D.1, n.37

El discernimiento ignaciano es el modo de proceder propio del liderazgo ignaciano. No basta comprometernos y colaborar por la justicia y la reconciliación, por la inclusión y el respeto a la diversidad; no basta colaborar por los derechos humanos y el respeto a la tierra. No basta trabajar por una u otra cosa, por buena que ésta sea, si estos valores no se traducen, transforman y dirigen el modo en el que nos vivimos, nos vinculamos y colaboramos con otras personas y el medio ambiente.

La frase de Gandhi “No hay camino para la paz, la paz es el camino” hace explícito cómo al dejarnos transformar por el amor, el amor necesariamente transforma nuestro modo de proceder, no sólo con respecto al para qué lo hacemos, sino también con respecto al qué hacemos y cómo lo hacemos. El fin no justifica los medios.

El proceso a través del cual trabajamos en aras al fin o misión que buscamos es el modo en el que nuestro fin o misión se va encarnando en la historia al tiempo que vamos creando las condiciones de posibilidad para su más plena concreción. De tal modo que el fin necesariamente cualifica nuestro modo de proceder.

Por ello, también es cierto que, si bien el liderazgo está socialmente caracterizado por la excelencia en la calidad del trabajo profesional y un alto grado de confiabilidad, en el liderazgo ignaciano esto es una cualidad necesaria, más no suficiente.



Del discernimiento ignaciano se desprenden los siguientes criterios para la acción y colaboración. Criterios que entran necesariamente en tensión en la vida cotidiana y que requerirán armonizarse a través del discernimiento atendiendo a la situación concreta.

“Y aunque según las regiones y tiempos pueda haber variedad en la orden y horas que se gastan en estos estudios, haya conformidad en que se haga en cada parte lo que allí se juzgare que más conviene.”

Const 4:454

## **CUIDAR DE LAS PERSONAS**

“El gobierno de la Compañía es personal, espiritual y apostólico. Cada Congregación General es fuente de inspiración que guía el desarrollo del gobierno ...y la atención de las personas comprometidas en esa misión, del modo más apropiado a los tiempos.”

CG 36, D.2, n.1

El cuidado de las personas es un criterio ineludible en el discernimiento que crea una tensión necesaria con el logro de la misión.

El gobierno ignaciano... “sirve y apoya a la misión a través de la cura personalis y la cura apostólica, atendiendo tanto a la misión misma como a las personas implicadas en ella. Las personas no son meros instrumentos de la misión y siempre deben ser vistas dentro de la red de relaciones que nos sostienen en el ser.”

Cornish, p.24

El liderazgo ignaciano exige el cuidado de las personas y acompaña su proceso para asumir, libre y amorosamente su proyecto de vida. Sin el cuidado de las personas la misión es imposible y el servicio pierde su sentido.

El ejercicio del liderazgo ignaciano rompe barreras al interior de la institución para recobrar el valor de ser y trabajar, como comunidad, centrándose en las personas. Valorar a cada persona en su dignidad en cuanto tal y en cuanto a sus competencias, así como el cuidado y la promoción de su proceso de formación integral ignaciana es una prioridad. Requiere dedicar tiempo a crear estas relaciones desde un nivel personal.

## **TEJER VÍNCULOS DE AMISTAD**

Es necesario dedicar tiempo para tejer vínculos de amistad desde la humildad, para aprender y crecer como comunidad.

La escucha, el diálogo respetuoso y la negociación crean una auténtica vinculación entre los miembros de la comunidad con un alto grado de confiabilidad. La confianza permite a las personas expresarse plenamente, asumir riesgos apropiados y exponer vulnerabilidades.

“El nivel de libertad en ser vistos en nuestra autenticidad se basa en dedicar tiempo a escuchar, ofreciendo espacios seguros y libres de juicios, corriendo el riesgo de revelar a otros nuestros dones e imperfecciones como un profundo deseo de encontrar a Dios”.  
Chaoul, p.35-37

El ser sensibles a las otras personas permite desarrollar en profundidad una relación de amistad y acompañamiento mutuo.

“Ignacio y sus compañeros caracterizaron su relación como ser “amigos en el Señor”... el acompañamiento y la amistad son prácticas centrales...”  
Cornish, p.27

En un ambiente de confianza, escucha y respeto, se promueve la conversación espiritual que conduce a decisiones bien discernidas. Para quienes son cristianas, la experiencia es la de ser uno en el Señor.

“La colaboración relevante para nuestra misión en la actualidad no sólo es la colaboración eficaz, sino también el encuentro afectivo y con criterio que estamos llamados a redescubrir como oportunidad para la gracia”.  
Chaoul, p.33

## **PROMOVER EL ACOMPAÑAMIENTO ESPIRITUAL**

El acompañamiento espiritual es un modo de vincularnos para estar siempre situados en el cuidado de la persona y promover que crezca en libertad conforme a lo que ama y valora.

“La transformación ética y de valores se nutre del hecho fundante de salir de uno mismo, reconocer al otro y afirmarlo como persona.”  
Álvarez, p.21

Sólo quien ha contactado con su experiencia a lo largo de su historia, -con el modo en el que nosotras mismas hemos sido incapaces de amar, con el grado en el que hemos lastimado a otras personas y a nosotras mismas desde nuestros miedos y confusión y desde la experiencia de ser redimidas en el amor-, podemos ser sensibles, respetar y valorar a las demás personas. Incluso aquellas que nos han lastimado. Sólo entonces somos capaces de reconocernos en nuestra condición humana y de acompañarnos.

“Esta característica esencial de nuestra forma de proceder pide prontitud para cooperar, escuchar y aprender de otros y para compartir nuestra herencia espiritual y apostólica”.  
CG 34, D.13, n.4

El acompañamiento espiritual es el espacio donde podemos discernir el llamado de Dios desde el respeto a la libertad, a los tiempos y procesos de cada persona. Nos permite compartir el espacio sagrado en el que Dios se comunica con cada persona: la interioridad del corazón humano.

“...nos comprometemos a hacer uso habitual de la conversación espiritual y el discernimiento durante la puesta en práctica de las preferencias (apostólicas universales de la Compañía de Jesús) en todos los niveles de la vida-misión de la Compañía”.

PAUSJ, 2019

En el horizonte de liderazgo de los Ejercicios Espirituales, la relación interpersonal dialógica se da en clave de acompañamiento personal a través de la escucha y la conversación espiritual.

“...el que da los ejercicios, si vee al que los rescibe, que está desolado y tentado, no se haya con él duro ni desabrido, mas blando y suave, dándole ánimo y fuerzas para adelante.”

EE 7

## **PROMOVER LA CONFORMACIÓN DE LA COMUNIDAD Y UNIÓN DE ÁNIMOS**

Nuestro modo de estar siendo en vinculación con las demás personas es parte de lo que conforma nuestro contexto. Valorar el deseo de vincularnos, en respeto y justicia, nos exige abrir espacios de diálogo crítico para aprender juntas a crear y recrear nuestras relaciones para conformarnos como una comunidad.

“Crear un cuerpo es una de las misiones claves del líder. Crear un cuerpo para la misión es una tarea de compartir utopías en grupo, es un ejercicio de apoyar a otras personas y empoderarlas, incluso de poner amor en la relación. Hay que cuidar la relación para promover la unión y cohesión y sacar lo mejor de las personas, mirando las distintas vocaciones o carismas personales”.

Guibert, p.38

El liderazgo ignaciano se ejerce desde un espíritu de comunión y no sólo de coordinación técnica. La tensión entre el logro de la misión y la conformación de la comunidad estará continuamente presente en el discernimiento. El reto es “tender puentes superando las fronteras”.<sup>16</sup>

“El arte de gobernar es el arte de coordinar voluntades, deseos, ganas de hacer lo que se sabe hacer en el momento y lugar adecuado...”

Prado, p.3

Por tanto, un importante criterio de discernimiento de la gestión es la integración y unión de ánimos al interior de la comunidad o equipo.

“Si quieres saber cómo lo está haciendo un líder, mira a su comunidad. Mira a la gente, mira a sus colaboradores”.

Nicolás, p.23

## **FACILITAR LA ESCUCHA Y EL DIÁLOGO INCLUYENTE**

En el liderazgo ignaciano, las habilidades o competencias de comunicación, que gestionan el sentido de la misión, son fundamentales para la conformación de la

---

<sup>16</sup> CG 35, D.3, n.17

comunidad. Es necesario cultivar la escucha, el diálogo racional e incluyente y la negociación en el marco del respeto y cuidado de las personas.

“El líder tiene que ser honesto, directo, consistente. La consistencia da confianza.”  
Nicolás, p.23

En su relación con otras personas, el liderazgo ignaciano reconoce que su papel al interior de todo grupo o comunidad es el de un servicio funcional, usualmente de carácter circunstancial; una responsabilidad asumida con seriedad y abierta al diálogo y no un derecho adquirido.

En contraposición con el modelo de liderazgo socialmente asumido, quien porta la camiseta del liderazgo ignaciano está llamado a inspirar, renunciando libre y conscientemente a la posibilidad de manipular o controlar; se trata de asumir un proceso continuo de aprendizaje por vía de la experiencia y del discernimiento comunitario en favor de la misión, tal como el mismo espíritu ignaciano consignado en las Congregaciones de la Compañía de Jesús lo indica.

“...el que da los ejercicios no debe mover al que los rescibe más a pobreza ni a promessa, que a sus contrarios, ni a un estado o modo de vivir, que a otro.”  
[EE 15]

“A juicio de Goncalves da Camara, era el mismo Ignacio quien mejor los entendía (los Ejercicios) y los hacía gustar y sentir internamente, narrando fielmente la historia, para que la persona que contempla discurra y racione por sí misma”. Cacho, p.16

## **TENDER PUENTES DE COMPRENSIÓN Y DIÁLOGO CRÍTICO DESDE EL RESPETO A LA DIVERSIDAD Y LA PROMOCIÓN DE LA INCLUSIÓN**

“Al enviarnos a los “lugares físicos y espirituales a los que otros no llegan o encuentran difícil hacerlo” el Papa nos confía la tarea de ser “puentes de comprensión y de diálogo” según la mejor tradición de la Compañía”.  
CG 35, D.1, n.6

La racionalidad desarraigada del proceso de discernimiento ignaciano, -que hunde sus raíces en la compasión y en la capacidad de valorar y reorientar el rumbo de nuestra vida hacia la consecución del mayor y más universal bien-, es un medio que sirve a cualquier fin, como lo comprueba la historia de la humanidad.

“El riesgo reside en que en un sentido meramente utilitario de la educación conduzca al desprecio o a la subordinación de los valores precisos para la construcción de una sociedad justa. A las universidades jesuitas no les basta únicamente con transmitir una racionalidad instrumental. Cuando esto sucede de forma exclusiva, la educación deriva fácilmente hacia la injusticia y la exclusión, pues acumula saberes, haberes y poderes para los mejor situados, que a su vez son contratados por los que más tienen, para defender sus intereses”.  
PJUC, 2014

Desde un liderazgo ignaciano, el trabajo de reflexión e investigación deben estar situados en las fronteras sociales, económicas, culturales y religiosas para tender en

ellas puentes de comprensión y diálogo crítico que desarticulen los fundamentalismos y el abuso de poder que se someten en la esclavitud e ignorancia a los que menos pueden para despojarlos de su derecho inalienable a una vida humana digna.

“Una fe en diálogo con otras religiones y con todas las culturas”.  
PAUSJ, 2019

## **CONSTRUIR UNA VISIÓN COMÚN**

“El líder tiene que ser capaz de formular la visión, que entonces se hace parte de la vida de los demás... lo importante es que la visión sea compartida. Una persona sola con visión no puede cambiar nada.”  
Nicolás, 2014, p.23-24

El liderazgo ignaciano requiere disponerse para aprender y crecer en la interacción con otras personas, reafirmando los valores, integrando las diversas perspectivas y conciliando los saberes. Renovando así, una visión compartida en un mundo en el que la realidad cambiante exige ajustar continuamente los propios aprendizajes a los tiempos, lugares y personas.

Este diseño intersubjetivo, que exige una toma de conciencia colectiva, implica por consiguiente una actitud incluyente y participativa.

“Capacidad de mover a los otros a aceptar un modo de vida o una visión de las cosas, no por imposición, sino más bien mediante la persuasión, en el diálogo racional; y correlativamente, la capacidad de actuar juntos tras una discusión racional e inclusiva”.  
Manwelo, p.62

## **PROMOVER EL DISCERNIMIENTO COMUNITARIO**

En el liderazgo ignaciano, la compasión es acción y una acción discernida en común. La docilidad personal para escuchar a Dios se hace presente en la capacidad de escucha en el discernimiento comunitario. La comunidad se acompaña y aprende entre sí. El discernir de un pueblo se vincula con lo que Dios sueña para éste.

“El problema es que no podemos definir tan fácilmente la voluntad de Dios como si la tuviéramos en la mano. La voluntad de Dios se encuentra en comunidad. Hace falta una comunidad para discernir”.  
Nicolás, p.20

Las decisiones que tomamos son fruto del discernimiento; son nuestra respuesta creativa, -mía, de la comunidad y de Dios-, a lo que el contexto reclama.

“(El discernimiento) comienza con la contemplación de Dios que trabaja en nuestro mundo y nos permite sacar más fruto al unir nuestros esfuerzos a los designios de Dios... es el fundamento para la toma de decisiones de toda autoridad legítima”.  
CG 36, D.2, n.4

Promover y liderar el discernimiento y el acompañamiento espiritual es propio del carisma ignaciano.

“Con el discernimiento, la espiritualidad ignaciana nos ofrece una práctica relevante, capaz de ayudarnos a integrar estas actitudes y renovar nuestras alianzas para la misión”.  
Chaoul, p.35

## **DISCERNIR EN COMUNIDAD DE CARA A LA MISIÓN**

Sólo en el profundo respeto al proceso de cada persona es posible el discernimiento apostólico de una comunidad. La invitación es a conformar una comunidad capaz de acompañarse mutuamente en su discernimiento apostólico, es decir, de cara a la misión compartida.

“Según nuestro modo de proceder, el discernimiento es el fundamento para la toma de decisiones de toda autoridad legítima”.  
CG 36 D.2, n.4

Una persona con formación ignaciana no actúa sola, tiene un claro sentido comunitario y por ello desarrolla la capacidad para trabajar en equipo, de manera colaborativa, a partir de la escucha. La comunidad es un lugar de discernimiento y acción. En esta lógica, el compromiso conducirá a la acción, producto del discernimiento comunitario, que confiado en la capacidad para medir riesgos y asumir consecuencias, abona a esa búsqueda de ser más eficaces en el servicio y en la propuesta de soluciones.

La misión es fruto del discernimiento, es decir, de descubrir en las circunstancias particulares y siempre cambiantes del momento, cómo Dios se hace presente entre nosotros y nosotras. ¿A qué nos invita? ¿Qué es lo más justo y amoroso aquí y ahora?

“En realidad no decidimos nosotros nuestra misión, sino que más bien discernimos cómo somos llamados a participar con Jesús en la missio Dei...”  
Cornish, p.24

El qué hacer y cómo, habrá de ser discernido en comunidad experimentando la íntima unidad que existe entre vida, misión y comunidad de discernimiento.

“La iniciativa debe venir del Señor que labora en los acontecimientos y en las personas aquí y ahora. Dios nos invita a unirnos en Cristo en sus trabajos, con sus condiciones y a su manera”.  
CG 34, D.26, n.8

## **TOMAR DECISIONES EN FIDELIDAD CREATIVA A LA MISIÓN**

“La fidelidad a la tradición de la que venimos significa responder creativamente a los signos de los tiempos desde la identidad que nos une con ella”.  
IAJU, 2018

El sentido más profundo de la misión es el ser colaboradores y colaboradoras con Dios en la búsqueda del mayor bien para todos y todas. El liderazgo ignaciano implica, por tanto, el continuo discernimiento en la tensión existente entre la fidelidad a la misión y la creatividad que el cambio de las circunstancias exige, para decidir qué es lo que mejor nos conduce al mayor bien.

“

Discernir de cara a la misión implica asumir la responsabilidad de tomar las mejores decisiones posibles en fidelidad creativa al mayor logro de la misión. Formulamos la misión conforme a lo que, como comunidad, vamos comprendiendo que es el llamado de Dios.

“La norma última en nuestro liderazgo es la voluntad de Dios...esto quiere decir que el liderazgo se trata de un proceso...”  
Nicolás, p.20

Cuidar que la misión y la visión sean la brújula que oriente el rumbo del quehacer de la comunidad, requiere el ejercicio continuo de discernimiento personal y comunitario.

“El reto del gobierno ignaciano consiste en asegurarse de que está impulsado por valores, motivaciones y compromisos, que reflejen nuestra espiritualidad, esto es, nuestra comprensión de Dios, del mundo y de nuestro lugar en él”.  
Cornish, p.23

## **EJERCER LA LIBERTAD DESDE LA INDIFERENCIA IGNACIANA**

El ejercicio de la libertad es una competencia irrenunciable del liderazgo ignaciano. Es la apertura que capacita a la persona a buscar, elegir y acercarnos a la voluntad de Dios. La indiferencia ignaciana nos permitirá crecer en libertad. Sólo entonces la persona es capaz de renunciar o acoger algo por amor a Dios, en aras al bien común.

“El magis como característica ignaciana, es asumido en el liderazgo ignaciano y opera realmente, siempre y cuando no haya miedo sino confianza... el conjunto de la espiritualidad ignaciana afecta y moldea nuestra personal manera de ejercer el liderazgo, porque en el núcleo de esa espiritualidad está la libertad interior”. Nicolás, p.8

Ello nos coloca en una escucha confiada, abierta y permanente para asumir con flexibilidad los imprevistos del camino como oportunidades para crecer en libertad para en todo amar y servir.

“...para hacer elección de cosas que caen, es muy útil, en lugar de hacer elección, darles modo de proceder para enmendar y reformar la propia vida y estado de cada uno de ellos”.  
EE 189

## **CREAR SOLUCIONES INNOVADORAS Y AUDACES**

El estar situadas permanentemente en el contexto permite estar atentas a la necesidad de adaptación al cambio constante. Ser flexibles distinguiendo claramente lo que es negociable, de lo que no lo es.

“Lo típico de una persona líder es su carácter de “salmón”; sabe regresar a su lugar de origen y nadar contra corriente”.

Cabarrús, p.18

La capacidad de cuestionar nuestras creencias y revalorar nuestras prioridades, propias del ejercicio de la libertad, nos permite re-construirnos como personas y sociedad de una mejor manera.

La actitud de apertura del líder ignaciano lo lleva a hacer suyo el deseo profundo de emplear sus talentos para responder con creatividad e ingenio a un mundo cambiante buscando la excelencia para la consecución del fin a través del servicio a las personas más desfavorecidas. Es por ello que el líder ignaciano requiere tener los ojos abiertos, la mente atenta y el corazón dispuesto para contemplar la realidad, acogerla y discernirla, para tomar postura y animar a otros a responder a los desafíos del mundo desde los valores del Evangelio, sin repetir fórmulas, sino siendo creativo e innovando para transformar al mundo desde adentro con pasión y compromiso.

“Las personas comprometidas ponen en juego toda su inteligencia, voluntad y afecto, toda su persona, para hacer más justo este mundo. Buscan soluciones creativas. Ponen libremente en juego sus talentos y energías comprometiéndose en el cambio de estructuras, instituciones y leyes. Asumen responsabilidades para promover el bien común”.

Álvarez, p.17

La capacidad de romper paradigmas y formas de organización social injustas, violentas y excluyentes, que faltan al respeto a la dignidad humana e impiden una vida digna para muchos y muchas, y generar soluciones innovadoras está en relación directa con la libertad, la criticidad y la capacidad de colaborar.

“La colaboración promete añadir profundidad, creatividad y espíritu innovador al trabajo de la misión”.

Chaoul, p. 34

“...el conocimiento que poseemos hoy corre el riesgo de quedarse obsoleto en unos cuantos años, lo que acentuó la necesidad de indagar más allá de nuestra pericia actual y salir al encuentro de otros”.

Chaoul, p.34

“Los retos se están haciendo demasiado complejos para ser resueltos individualmente, y la capacidad de generar soluciones adaptativas depende en creciente medida de la capacidad de colaboración”.

Chaoul, p. 34

Una persona creativa se sitúa en los tiempos de crisis como oportunidades para mirar y escuchar las necesidades vitales que están en juego y ofrecer al mundo



soluciones que restauren la justicia. La creatividad hunde sus raíces en la audacia de lo improbable.

“En la famosa frase atribuida a San Ignacio... “Non coereri máximo”, no hay nada, por grande que sea, que pueda limitar la imaginación apostólica... se ve en el atrevimiento con que algunos...se han enfrentado a todo un continente y han sido capaces de crear todo un estilo misionero muy audaz e imaginativo; han sido personas que realmente han pensado más allá de la propia y limitada capacidad... una gestión creativa”.

Nicolás, p.13

La creatividad para generar soluciones y propuestas sociales pertinentes exige la integración del conocimiento de uno mismo, libertad interior, conocimiento crítico de la realidad, investigación, la incidencia social y el inspirar la participación colectiva. Se trata de privilegiar las acciones que generan, al interior de la sociedad, dinamismos nuevos que restituyan la dignidad humana.

## **EJERCER LA CIUDADANÍA UNIVERSAL Y PARTICIPAR POLÍTICAMENTE**

El reconocimiento y respeto a la diversidad nos sitúa en nuestra humanidad. El respeto a la diversidad y la promoción de la inclusión se desprenden como valores ineludibles que caracterizan el compromiso del liderazgo ignaciano. La ciudadanía universal es un fruto de la formación con la que la Compañía de Jesús se compromete.

“Formar para la ciudadanía universal supone educar en el reconocimiento de la diversidad como dimensión constitutiva de la vida humana plena. Supone experimentar la diversidad cultural como oportunidad de enriquecimiento humano. Queremos formar un ser humano capaz de sentirse miembro de la humanidad porque se ha hecho consciente críticamente de su propia cultura (inculturación) y relacionarse con otros, enriqueciéndose de la variedad de la cual su propia cultura forma parte (interculturalidad). La universalidad vivida de esta manera puede convertirse en un impulso a la justicia social, la fraternidad y la paz”.

IAJU, 2019

El compromiso es una disposición que se traduce en acción. El compromiso ignaciano implica aspectos muy concretos. Entre ellos, la conciencia ciudadana y el ejercicio de la ciudadanía son uno de ellos, pues trata de la participación en todas las formas posibles, que de manera pacífica, ponen límites a la violencia, la exclusión y la injusticia.

“Ser ciudadano implica reflexionar sobre los problemas complejos que afectan a la humanidad, servir con generosidad sin necesidad de recibir nada a cambio, divulgar conocimientos que desenmascaran prejuicios sociales y discriminaciones, tomar parte de los debates públicos e influir en los ámbitos de decisión con rigor y empeño en favor del bien común”.

Álvarez, p.25

No basta con poner límites, se requiere proponer sistemas alternativos. La exigencia de la justicia y el cumplimiento de la ley han de ser demandas continuas, pero esta misión requiere relaciones dinámicas, creatividad e imaginación para encontrar

nuevas alternativas. Habrán de encontrarse nuevas maneras de andar este camino e incluso descubrir caminos totalmente nuevos.

“...tendrán que ser líderes con repercusión política, ya que el carisma de la institución es hacer incidencia que transforma... La gran meta es incidir en un cambio civilizatorio”.

Cabarrús, p.19- 21

## **SERVIR A TRAVÉS DEL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD**

La Congregación General 36 caracteriza el gobierno ignaciano como “personal, espiritual y apostólico” en cuanto a que requiere que la persona asuma la responsabilidad de tomar decisiones a partir de la recuperación de su experiencia, disponiendo todo lo que es y tiene, en colaboración con Dios, al servicio de su mayor gloria, es decir, al servicio de la más plena vida posible para todos y todas.

Todas las personas ejercemos el liderazgo dentro de nuestra área de responsabilidad.

“Dentro de la Compañía, el liderazgo en el ministerio no se circunscribe a quienes ocupan posiciones de autoridad”.

Raper, p.47

La imagen del líder y seguidores no es aplicable al liderazgo ignaciano. El liderazgo ignaciano no se define por el nivel de autoridad que una persona desempeña dentro de una comunidad u organización, ni porque tome aisladamente las decisiones que el grupo debe asumir u obedecer.

“Las soluciones a los retos actuales no dependen ya de un individuo que ocupe una posición de autoridad, sino de la inteligencia colectiva de los interesados y afectados en todos los niveles”.

Chaoul, p.34

En este sentido las personas no sustentan su liderazgo en un cargo de autoridad, sino en su disposición de ejercer su cargo desde el servicio para la misión. En el liderazgo ignaciano el ejercicio de la autoridad, y el poder que ésta le confiere, es un servicio de cara a la misión.

“Uno tiene liderazgo en la medida que sirve a los demás... Servir y gobernar son una misma cosa...”

Fernández, p.12

El liderazgo ignaciano encarna continuamente el discernimiento que se sitúa en la tensión existente entre el asumir el margen de decisión personal y el decidir, delegar y delimitar el margen de decisión de cada miembro de la comunidad.

Delegar, dar seguimiento, supervisar y acompañar el trabajo de la comunidad, tomando en cuenta la vocación y las habilidades y valores de las personas que colaboran, es una tarea propia del liderazgo. El poder se comparte, así como el crédito de los resultados.

“Dar poder conscientemente significa renunciar al control que tenemos sobre el proyecto y confiar en el grupo y en su capacidad de funcionar sin nosotros, limitandonos a dirigir su rumbo”.  
Chaoul, p.35

## **COMPARTIR EL LIDERAZGO PROMOVRIENDO LA MAYOR HORIZONTALIDAD POSIBLE**

El liderazgo ignaciano es, consciente y libremente asumido, un liderazgo compartido en comunidad. El cambio estructural de los modelos y procedimientos de gobierno interno, dentro de las obras e instituciones de la Compañía de Jesús, son una exigencia que resuenan desde la CG34.

Nos convocan a crear estructuras de gobierno más participativas, siempre inmersas en la tensión entre la obediencia y la colaboración.

“La colaboración amplía la conducta inteligente y creativa. Y la obediencia amplía la confianza y el respeto”.  
Prado, p.13

Hay un llamado a la mayor horizontalidad posible; una invitación a la unión de ánimos y a la colegialidad con acento en la misión. El liderazgo ignaciano hace de las demás personas, de la comunidad, el centro. Muchas veces, en el ejercicio de su liderazgo ignaciano, la persona tendrá que retirarse para servir mejor.

Es responsabilidad de toda persona decidir, dentro de su margen de autoridad, si sus decisiones requieren de la consulta de su equipo, de colegiar dicha decisión o de tomar una decisión aún cuando la comunidad no esté de acuerdo.

“A esta madurez pertenece no dar su parecer con precipitación, si la cosa no es fácil, sino tomarse tiempo para pensarla o estudiarla o conferirla con otros”. Cartas 29, n.8

La colegialidad no exime del margen de responsabilidad personal; cada persona debe dar cuenta de sus elecciones. Incluso, cuando a la persona le compete, la decisión de delimitar y otorgar tal o cual margen de autoridad a otras personas.

Por otra parte, es necesario también ser capaces de asumir el posible descontento de las demás personas. Asumir la responsabilidad de tomar decisiones dentro de nuestro margen de autoridad, en ocasiones implica ir más allá de la aprobación de éstas y actuar en congruencia con lo que nos parece el mayor bien.

Al interior de las obras e instituciones confiadas a la Compañía de Jesús, será un indicador de horizontalidad el hecho de si los laicos, laicas, religiosos y religiosas de otras órdenes, pueden y efectivamente asumen, como iguales, su más amplio margen de responsabilidad posible ejerciendo su labor con las prerrogativas que le corresponden, o si son limitadas o se limitan a sí mismas, a las tareas administrativas y a la ejecución de las decisiones que toman otras personas, ya sean jesuitas o altos puestos directivos. El criterio de discernimiento es si participan o no, -y en qué

grado-, como iguales en los procesos de discernimiento para la misión de acuerdo al margen de responsabilidad que les compete.

“Es claro que la actitud de escucha del Espíritu en nuestras relaciones debe incluir a los compañeros de trabajo. No pocas veces ellos nos enseñan la apertura al Espíritu.”  
CG 36, D.1, n.14

Con independencia del grado de autoridad que el puesto dentro de la institución otorga, la responsabilidad del modo en el que cada persona participa recae en todos los miembros de la institución. Es una responsabilidad personal y social la que nos convoca a establecer relaciones respetuosas y justas.

### **ASUMIR CORRESPONSABILIDAD EN LA FORMACIÓN IGNACIANA**

Todo miembro de la comunidad que colabora en una obra o institución de la Compañía de Jesús, es corresponsable de la formación en la espiritualidad ignaciana como horizonte de sentido, del discernimiento ignaciano como modo de proceder y de la formación para la colaboración en el apostolado social como misión compartida.

“...es necesario ofrecer una sólida formación en la espiritualidad ignaciana a los laicos comprometidos en el apostolado social, si se quiere que se conviertan en verdaderos socios, incluso en líderes de obras ignacianas”.  
Cornish, p. 39

El liderazgo ignaciano asume la tarea de construir un equipo donde se empodere a las personas para que asuman su propio liderazgo con la consciencia de que ello propiciará la transformación social.

“...el objetivo último es la transformación de la persona y eventualmente, a través de las personas, de la sociedad. Pero eso se produce a través de un proceso de crecimiento.”  
Nicolás, p.12

### **ADMINISTRAR SEGÚN LOS CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD, SUBSIDIARIEDAD, GENEROSIDAD Y SOLIDARIDAD.**

“Una propuesta audaz... combinar la colaboración, el trabajo en red y el discernimiento en la planificación apostólica suscita un nuevo estilo de vivir la misión común. Nuestra respuesta a esta llamada puede renovar la forma en la que hacemos las cosas, así como posiblemente, cambiarnos a nosotros por dentro...”  
Chaoul, p. 36-37

La toma de decisiones en la administración se rige por la regla de discernimiento del “tanto cuanto”. La espiritualidad ignaciana es el horizonte de sentido y marco de referencia que nos permite hacer uso de los bienes, tanto cuanto nos conduzcan al fin para el que fuimos creados.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Cfr. EE 23

Debemos cuidar de no absolutizar ningún medio.<sup>18</sup> El grado de libertad interior determinará en gran medida el uso de los bienes.<sup>19</sup> De ahí la necesidad de la formación ignaciana de todas las personas que institucionalmente asumen la responsabilidad de la administración de los bienes humanos y materiales.

“...la necesidad de usar nuestros recursos como instituciones y comunidades académicas, para responder a las problemáticas y desafíos de las poblaciones pobres y marginadas.... esta tarea requerirá el contacto y colaboración con los pobres y los olvidados”.  
PJUC, 2014

Elegir y disponer de los mejores medios para alcanzar el mayor bien requiere de una planeación estratégica con ingeniería gradual y al mismo tiempo utópica.<sup>20</sup> Para producir cambios profundos son necesarias las decisiones graduadas y colegiadas de cara a la misión. Ideales tan altos que deben traducirse en tareas concretas.

“La Congregación (32) prefirió utilizar la palabra “promoción” con su connotación de estrategia bien planeada para hacer al mundo justo”.  
Kolvenbach, 2000

Conforme la comunidad construye la infraestructura necesaria para la puesta en práctica de la misión, de acuerdo al modo de proceder de las obras e instituciones de la Compañía de Jesús, la institución se va consolidando a través de procesos eficientes, siempre flexibles y sensibles al contexto.

En la medida en la que los procedimientos institucionales encarnen el modo de proceder ignaciano, la misión se va abriendo paso en la cotidianidad de nuestro quehacer.

“...las universidades de la Compañía tienen razones más fuertes y distintas a las de otras instituciones académicas o de investigación para dirigirse al mundo actual, tan instalado en la injusticia, y para ayudar a rehacerlo a la luz del Evangelio”.  
Kolvenbach, 2000

La comunidad es heredera de una tradición ignaciana y ser fieles a ella, con creatividad, implica la renovación continua de sí misma. Lo cual debe reflejarse en la innovación de los procedimientos institucionales.

La comunidad se inserta así en una dimensión corporativa, y sabe que la mejora que realice en la sistematización de sus procedimientos, consolida un modo de proceder institucional que la trasciende y fortalece su tradición.

---

<sup>18</sup> Cfr. EE 169

<sup>19</sup> Cfr. EE 165-167

<sup>20</sup> Cfr. Prado, p.2

La sustentabilidad de la institución depende de la sobriedad en el uso razonable de los bienes y la maximización de sus frutos. Hacer lo mejor que podemos con lo que tenemos.

“Nuestros sistemas de gobierno deben expresar y globalizar la solidaridad”.  
Cornish, p.25

Reconocernos miembros de una comunidad que comparte una misión a nivel mundial nos permitirá romper las fronteras de nuestra institución y compartir, de manera más eficaz y generosa, los bienes humanos y materiales con la red de obras e instituciones de la Compañía de Jesús a través del principio multiestratificado de la subsidiariedad al que nos convoca la Congregación General 36.

“La realidad de nuestra interdependencia ha puesto asimismo de relieve la necesidad... de una nueva comprensión de la información, los contactos y los recursos, entendiéndolos más como medios colectivos de lograr un propósito común que como posesiones individuales”.  
Chaoul, p. 34

## **INSPIRAR Y SER PORTADORES DE ESPERANZA**

“Nuestra fe se realiza en obras de justicia y reconciliación porque viene del Crucificado-Resucitado y nos lleva a los crucificados de este mundo para ser portadores de esperanza en la vida nueva que nos regala el Señor”.  
PAUSJ, 2019

El liderazgo ignaciano exige la capacidad y el deseo de dejarse afectar por el más crudo dolor que los seres humanos y la naturaleza sufren, de modo que les conduzcan a compartir la experiencia del amor de Dios que se hace presente en medio de ellos; un amor que les convoca a defender en comunidad el derecho al respeto a su dignidad y colaborar para hacer posible su inclusión a los bienes dispuestos para que todos y todas tengamos una vida justa, pacífica, productiva y solidaria.

Quien es capaz de descubrir cómo el amor puede abrirse camino en medio de la violencia, el miedo y el desamor para establecer la justicia y la armonía, y entrega su vida al servicio de este llamado desde el respeto a la dignidad de todas las personas y la tierra, es en sí misma, una semilla de esperanza que inspira a las demás personas a asumir su propio liderazgo desde las creencias, criterios, valores y anhelos inspirados desde la espiritualidad ignaciana, para colaborar juntas en la co-creación de nuestro contexto, nuestro hogar.

## **PERSONA CONTEMPLATIVA EN LA ACCIÓN**

### **EVALUAR: APRENDER DE LA EXPERIENCIA Y ELEGIR LOS MEDIOS QUE MEJOR CONDUZCAN AL FIN**

“Esta unión de fe y de la justicia era tan central en la misión de toda la Compañía que se habría de convertir en “el factor integrador de todos los ministerios”<sup>21</sup> de la Compañía; a esta luz se debería prestar “particular atención” a la evaluación de todos los ministerios, incluyendo las instituciones educativas”<sup>22</sup>.

Kolvenbach, 2000

Siempre hacemos las cosas conforme a lo que consideramos es la mejor forma, con los medios y herramientas de las que disponemos en ese momento. Sólo en la medida en la que nos dejemos afectar por el contexto y seamos sensibles a él seremos capaces de aprender.

Necesitamos desprendernos de la creencia de que “no debemos equivocarnos”, que “debemos saber siempre cuál es la mejor opción”, porque estamos negando y menospreciando el proceso de humanización en cuanto proceso. Y con ello, nos negamos y cerramos la posibilidad de crecer.

Es vital resignificar la posibilidad de aprender como el único medio para lograr nuestros fines. Reconciliarnos con nuestra humanidad y aceptar que los “errores” son la única manera que tenemos para cuestionar nuestras creencias, revalorar nuestras prioridades y cambiar nuestro modo de vincularnos y hacer las cosas.

“La mayor equivocación es no preguntar a nadie en qué te estás equivocando”. Nicolás, p.23

La evaluación es el quinto y último momento dentro del paradigma pedagógico ignaciano. Indica la necesidad de hacer de nuestra acción, un espacio para aprender. De modo que el proceso de aprendizaje es siempre continuo.

El liderazgo ignaciano que se desprende del llamado a la misión debe procurar los medios para evaluar si a través de nuestra participación y colaboración, estamos favoreciendo el logro de la misión y en qué grado, para entonces decidir los cambios que debemos realizar para mejorar continuamente.

El único modo de hacerlo es traduciendo nuestra misión a indicadores que nos permitan observar su concreción en la realidad. De ahí que necesariamente debemos evaluar con indicadores cualitativos.

“Distinguir entre liderazgo y gestión. No es lo mismo. El gestor hace las cosas bien. El líder hace cosas buenas.”  
Nicolás, p.23

---

<sup>21</sup> CG 32, D.2, n.9.

<sup>22</sup> CG 32, D.2, n.9 y D.4, n.76.

Para medir el grado en que se están concretando, los hacemos cuantificables. Más en este proceso no deben perder la cualidad que se está midiendo. Nosotras debemos ser capaces de mirar el impacto que nuestro quehacer tiene en la transformación de la sociedad a corto, mediano y largo plazo.

“El criterio real de evaluación de nuestras universidades jesuitas radica en lo que nuestros estudiantes lleguen a ser”.  
Kolvenbach, 2000

En la medida en la que los indicadores de la evaluación incorporen el grado del logro de la misión, nuestro quehacer se dirigirá a su cumplimiento y contará con las herramientas para la toma de decisiones en la mejora continua.

A sí mismo, los indicadores cuantitativos, que miden el alcance, no en grado sino en cantidad, son también indispensables para hacer los cambios que se requieran para el mayor logro de la misión. Para elegir los mejores medios y así alcanzar el fin es necesario distinguir el esfuerzo de los resultados.

La evaluación cualitativa y cuantitativa nos permite dirigir nuestros esfuerzos a alcanzar el mayor y más universal bien. El mayor bien está referido a la cualidad del bien; el más universal bien, al mayor impacto cuantitativo.

Debemos, a su vez, evaluar y dar cuenta de nuestro modo de proceder. El estilo de la gestión ignaciana debe ser criterio de discernimiento de nuestro actuar.

Es indispensable propiciar la retroalimentación entre todos los miembros de la comunidad. Generar espacios de escucha para aprender en comunidad.

Situar en el momento de la evaluación la cualidad de ser contemplativas en la acción tiene por intención rescatar la importancia de este momento desde el marco de la espiritualidad ignaciana. La evaluación es un momento privilegiado para volver nuestra mirada a la vida, a lo que venimos haciendo, para volver a situarnos en el fin al que estamos dedicando la vida. Es muy fácil perder la perspectiva del fin y convertir los medios en fin. Si perdemos el horizonte de sentido, el alcance de nuestra visión se empobrece y va perdiendo fuerza y significado. Necesitamos permanecer atentos a la escucha de nuestra experiencia para descubrir, aquí y ahora, continuamente, las invitaciones a mayor vida.

## **SENTIR Y GUSTAR INTERNAMENTE**

Sentir y gustar las cosas internamente pone en juego nuestra capacidad de valorar, apreciar y amar. El liderazgo ignaciano se teje a lo largo de nuestra historia en la relación amorosa con la vida, y es en ella en dónde descubrimos la presencia y acción amorosa de Dios.



“...como en todos los siguientes ejercicios espirituales usamos de los actos del entendimiento discurriendo y de los de la voluntad ejercitando el afecto, advirtamos que en los actos de la voluntad... se requiere de nuestra parte mayor reverencia que cuando usamos del entendimiento entendiendo”.

EE 3

Es por amor que ofrecemos a Dios, todo lo que somos y tenemos para que disponga de nosotras según su voluntad y nos guíe, a través del discernimiento, a colaborar en sinergia con su amor al mundo.

Por esta razón, tal como en los Ejercicios, el liderazgo ignaciano ha de incorporar con especial énfasis el manejo de la voluntad; pues, como es sabido, de las tres potencias, la memoria recuerda y el entendimiento aclara, pero en los actos precedidos por la voluntad, es necesario afectarse más internamente a fin de poder alinearse en la acción con la voluntad del Espíritu, tal como el mismo Ignacio lo experimentaba.

“...si la persona que contempla toma el fundamento verdadero de la historia, y discurre por sí misma y halla alguna cosa que explique o haga sentir un poco más la historia... es de más gusto y fruto espiritual que si el que da los ejercicios hubiese declarado y ampliado mucho el sentido de la historia; porque no el mucho saber harta y satisface el alma, sino el sentir y gustar las cosas internamente”.

EE 2

Quien se compromete con el liderazgo ignaciano, está llamado a sumergirse en un estilo de vida que implica una exigente perspectiva de profundidad.

“En un mundo que pierde el sentido de Dios, nosotros debemos buscar una más profunda unión con Cristo en los misterios de su vida. A través de los Ejercicios, nos apropiamos del estilo de Jesús, de sus sentimientos y de sus opciones.”

CG 36, D.1, n.18

Es por ello que en los Ejercicios Espirituales, Ignacio propone contemplar escenas de la vida de Jesús, está facilitando una experiencia que va más allá del mero conocimiento intelectual y que más bien se aproxima al dominio de la sabiduría espiritual que desemboca en una inteligencia práctica que se concreta en el discernimiento.

“El discernimiento... es una sabiduría operativa que procede de saber a quién pertenecemos, dónde tenemos realmente puesto el corazón”.

Broscombe, p.17

Esta sabiduría que llama a sentir y gustar profundamente la realidad, en todas sus dimensiones, es un saber de origen evangélico y tiene un sabor contracultural especialmente en nuestros días.

“...mientras que nosotros anunciamos un Cristo crucificado, escándalo para los judíos, locura para los paganos”.

1Cor 1,23

Es la que permite al liderazgo ignaciano perseverar en la pobreza, los oprobios y la humildad que en muchas ocasiones espinan la misión de sus colaboradores más comprometidos.

“...es mi determinación deliberada, sólo que sea vuestro mayor servicio y alabanza, de imitaros en pasar todas injurias y todo vituperio y toda pobreza, así actual como spiritual...”

EE 98

## CONTEMPLAR EN LA ACCIÓN

De la celebración de vivir en el amor y de la conciencia de tanto bien recibido, surge una generosa y poderosa respuesta que se manifiesta en el servicio, que deberá mantener su relación con la fuente que la alimenta; más aún, estando en medio de la realidad en la que se encuentra inserta quien ha decidido trabajar por quienes sufren. Contemplar y actuar implica mirar de distinta manera.

En palabras del P. David Fernández, S.J., “Nuestra mirada mira con todos los sentidos. Con la memoria despierta y el corazón en la mano, con la fe como bandera y la razón como argumento. Porque mirar es un acto más profundo que simplemente ver: es poner meridianamente la atención donde debe de estar, para que -con ella- logremos construir el cambio que todos anhelamos”.<sup>23</sup>

En un contexto de veloces cambios, la aparente tensión entre la reflexión y la acción encuentra en el liderazgo ignaciano un camino de superación. Para el modo de proceder ignaciano no es más importante la contemplación que la acción, ni viceversa; ambos se complementan y deben aparecer simultáneamente en las actitudes de toda persona inspirada desde la espiritualidad ignaciana.

“...el buen éxito de su activa misión dependía de encontrar maneras de permanecer en oración y recogimiento sin abandonar la acción”.

Lowney, p.167

En el proceso de apropiación del Liderazgo Ignaciano, prevalece un momento cumbre, en el cual la mirada de la persona adquiere una profundidad capaz de percibir la presencia del Espíritu de Dios trabajando, tanto en las criaturas más simples y diminutas, como en las realidades más complejas e incomprensibles. Esta actitud contemplativa representa el fruto más preciado del itinerario ignaciano y su concreción acontece en el ejercicio del liderazgo ignaciano.

“Tenemos que examinarnos críticamente para mantenernos siempre conscientes de la necesidad de vivir con fidelidad esta polaridad de oración y servicio. Y no podemos abandonar esta polaridad creativa puesto que caracteriza la esencia de nuestras vidas como contemplativos en la acción...”

CG 35, D.2, n.10

<sup>23</sup> David Fernández Dávalos, S.J., 4º Informe del Rector de la Ibero Ciudad de México, 2018

Al conectar ambos extremos de este binomio en tensión, Ignacio instaura la concepción de que no sólo se ora con el trabajo apostólico, sino que al orar también se trabaja. Integrando así todos sus dinamismos humanos en el ejercicio de ser persona.

“Orar, por tanto, no es ante todo *hablar*, con quien sabemos nos ama, sino sobre todo *hacer* la voluntad de quien sabemos nos salva”.  
Cacho, p.202

Por esta vía, el liderazgo ignaciano revela una imagen de un Dios presente y actuante en el mundo que trabaja por la liberación de su pueblo oprimido y su creación violentada.

“.. no es Dios en su esfera divina, sino Dios en el Reino de Dios, que no es ni Dios solo, ni mundo solo, sino Dios en el mundo y el mundo en Dios”.  
Cacho, p.247

Una presencia y acción, que no sólo facilita la comunicación permanente de la persona con su sentido de vida, sino que con una mirada clara y directa, descubre el potencial transformador de su misión.

“(El discernimiento) “...comienza con la contemplación de Dios que trabaja en nuestro mundo y nos permite sacar más fruto al unir nuestros esfuerzos a los designios de Dios.”  
CG 36, D.2, n.4

El espíritu ignaciano exige ser contemplativo en toda circunstancia; cuánto más en tanto que su acción encuentre resistencia, adversidad, bloqueos o directa represión, es decir, cuando el liderazgo es puesto a prueba y los ánimos decaen ante el desafío. Pero esta tenacidad que ciertamente ha caracterizado a muchos líderes ignacianos sólo es posible cuando la contemplación culmina en un gesto confiado de amor.

“La meditación final de los ejercicios, la contemplación para alcanzar amor, da a los novicios una visión optimista de un mundo totalmente saturado del amor divino”.  
Lowney, p.146

Esta actitud nace como respuesta a la asombrosa escena de un Dios cuyo Espíritu labora tierna y pacientemente en medio de las debilidades de la humanidad “dando de lo que tiene y puede”, tal como el amante se entrega al amado.

“...el amor consiste en comunicación de las dos partes, es a saber, en dar y comunicar el amante al amado lo que tiene o de lo que tiene o puede, y así, por el contrario el amado al amante...”  
EE 231

**BUSCAR Y ENCONTRAR A DIOS EN TODO, EN TODOS Y TODAS**

Conocer a Jesús es descubrir una opción de vida centrada en la sacralidad de la vida; en la justicia e inclusión a la que todas las personas tenemos derecho. Jesús fue un hombre que defendió la dignidad de las persona, que denunció las injusticias y nos mostró el camino de la reconciliación.

El anterior Padre General de los jesuitas señalaba, como tarea principal del liderazgo ignaciano, ayudar a otras personas a crecer, desde su dimensión trascendente, en la relación personal con Dios, a través de su Hijo.

“...la función principal del líder, y aquí me refiero sobre todo a las comunidades, sería ayudar a la comunidad a crecer en Cristo”.  
Nicolás, 2014, p.12

En los Ejercicios Espirituales, Ignacio nos invita, por su propia experiencia, a encontrar a Dios en todas las cosas.

“Ignacio conservó desde entonces la conciencia cierta de la presencia dinámica-creadora, podríamos decir- de Dios en su existencia y en la historia”.  
Guibert, p.158

En el encuentro de la divinidad con todas las cosas del mundo, el liderazgo ignaciano alcanza el punto más alto de su visión y propósito; y es también, por este camino, donde su gestión se reviste de un tinte profético y afianza su polo a tierra.

“Descubrir a Dios en todas las cosas” es una actitud de esperanza; de ahí que nuestra tarea no consista en “llevar” a Dios, sino en descubrir al Dios ya presente, encarnado, y colaborar con él”.  
Broscombe, p.17

Se trata entonces de un ejercicio consciente y transformador que convierte errores en oportunidades, limitaciones en retos, heridas en semilla de bien y, sobre todo, gestos de muerte en señales de vida nueva.

En esta conciencia contemplativa de lo trascendente en la historia, quien toma el camino del liderazgo ignaciano percibe una dinámica continua de creación en su persona y en el mundo, de manera que subordina todas sus acciones al liderazgo supremo del amor y del Espíritu.

“La fuente del envío es el amor de Dios...”  
PAUSJ, 2019

## CONCLUSIONES

El liderazgo ignaciano es, antes que nada y en último término, asumir una identidad al tope. En concreto, es una identidad que se forja en la interacción con otros, que sucede en el escenario de un propósito o misión común y que da cuenta de un proceder particular. Y es que, muy probablemente, la pregunta que el lector ha intentado esclarecer a lo largo de este documento, apunta hacia la relación que existe entre el liderazgo y la excelencia, ambos con apellido Ignaciano. Quienes se hayan tomado el trabajo de leer el texto hasta este punto, habrán descubierto que el nodo articulador entre ambos conceptos reside justamente en esa “manera de ser” que resulta única y común para ambas realidades: en el entorno ignaciano, la persona reconocida como excelente es también apreciada en su liderazgo, y la que es reconocida en su liderazgo lo es desde la excelencia de su impronta ignaciana.

Es claro para muchos que la frase “a la mayor gloria de Dios” representa uno de los distintivos más elocuentes del talante Ignaciano. Pero como el mismo evangelista lo proclama: la gloria de Dios es la realización del hombre, es su fruto abundante, es su triunfo constante sobre la muerte. Ser gloria de Dios implica entonces vivir la excelencia de nuestra naturaleza cuyo derrotero nos reveló su Hijo, ya que después de Él no habrá jamás un esplendor mayor que linaje humano pueda alcanzar. La experiencia de encarnación del Hijo nos enseña a ser lo mejor que podemos ser, transformándonos en seres para los demás como opción radical de vida; una radicalidad cuna de profetas y santos en la historia de nuestra fe, pero también de mártires, líderes y de muchos Romeros de este y de todos los continentes, de este y todos los tiempos.

Pero una manera de ser sólo se descubre en el actuar, de modo que, tanto del pérfido, como del héroe, tenemos noticia únicamente por lo que hacen de modo regular. A fin de visibilizar el modo de ser de un líder ignaciano, hemos propuesto en este documento una serie de rasgos particulares que configuran no propiamente la individualidad de la persona, cuyo brillo solitario se opone diametralmente al modelo ignaciano, sino que, por el contrario, dan forma al anonimato de un poder trashumante capaz de canalizar voluntades limpia, creativa y constantemente para el bien común.

Si bien el hilo conductor de esta caracterización ha descrito el liderazgo propuesto desde un marco axiológico de ascendencia cristiana, su trasfondo claramente humanista pronostica un alcance tan amplio e incluyente como históricamente ha

sido el trasegar apostólico de los hijos e hijas de la espiritualidad ignaciana. El modelo de las cuatro Cs, introducido por el Padre Kolvenbach y asumido luego por el Secretariado para la Educación de la Compañía de Jesús, nos ha permitido condensar en este documento una experiencia de liderazgo que, atravesando los siglos, nos llega hoy como testimonio de una manera de ser portadora de pasión y de esperanza para la construcción de ese mundo que aspiramos consolidar bajo la tutela del discernimiento, el amor y el servicio. A nuestro modo de ver, una quinta C logra coronar con brillo este itinerario personal, tal como ocurre en los Ejercicios Espirituales, por agregar al liderazgo ignaciano ese estadio místico que bisagra la comprensión humana con la sabiduría divina.

La **compasión**, a la que se refiere esta manera de ser una persona ignaciana, hunde sus raíces hacia la profundidad de los afectos, por lo cual es preciso activarlos mediante el contacto con esas heridas de la realidad que logran despertar la conciencia y mover la voluntad. El dejarse afectar o querer afectarse, como lo llama Ignacio, es un trabajo espiritual de recuperación de la mirada, gracias al cual se logra captar la realidad desde su ángulo más trascendente y enciende a las fibras más sensibles del interior humano, generando luego una gama de sentimientos de variada intensidad y dirección. Darles orden y modo a estos afectos es la tarea básica en el camino hacia el liderazgo ignaciano, cuya garantía es la práctica asidua de un discernimiento inspirado en los valores del humanismo cristiano. Guiado por esta agenda particular, quien busca el liderazgo ignaciano logra disponerse interior y libremente para contribuir con generosidad en la realización de un proyecto de mundo y de sociedad más coincidente con los valores medulares del carisma ignaciano como el amor, el servicio, la justicia y la reconciliación.

La **conciencia**, en el contexto de esta propuesta de liderazgo, consiste en la capacidad de la persona de situarse delante de sí misma para reconocerse como ser inacabado y limitado en muchos sentidos; llamado a la perfección, pero atento a sus propias contradicciones; hábil para discernir en medio de presiones internas y externas, pero siempre deseoso de alinear el proyecto de vida con la voluntad divina o con el bien mayor. Conciencia que también consiste en poder acercarse a la realidad circundante de un modo reflexivo y crítico, evaluar las coyunturas para proponer alternativas, generar en sí mismo y en otras personas, el deseo urgente de contribuir, y sobre todo, de anteponer a la caridad -entendida como asistencialismo, la donación de sí. Esta Conciencia apunta igualmente a la relación que se construye con otras personas mediante el aprendizaje y la inspiración mutuas, mediante el respeto y el cuidado de la obra del Espíritu en cada quien, y

de manera particular, mediante la responsabilidad compartida de responder a una misma misión desde la inagotable diversidad de tiempos, lugares y personas. Finalmente, se trata de una conciencia sensible a la realidad trascendente de la cual brota el sentido de vida y el carácter de la misión; conciencia por tanto fiel a una tradición jesuita renovada e incluyente que exige, entre otras cosas, libertad de corazón, cultivo interior, claridad de fines, vida ordenada y una radical orientación al servicio como respuesta agradecida a una profunda experiencia de amor.

El **compromiso** que caracteriza al liderazgo ignaciano tiene que ver con la convicción de que la justicia está a la base de toda transformación de las estructuras sociales. Toda pequeña acción de cuidado del otro y de la casa común, trasciende al compromiso mayor por la reconciliación de todo lo creado y la conservación de la armonía de la vida. En la práctica de un liderazgo comprometido urge la necesidad del discernimiento común para aunar las voluntades, el cultivo de la pasión para convertir en posible lo improbable, el fortalecimiento de la vida interior para poder asumir adversidades y consecuencias onerosas, y, por supuesto, la búsqueda del equilibrio entre osadía y humildad para inspirar en otros el mismo compromiso. En sintonía con el liderazgo de Ignacio, este compromiso no se vive en soledad heroica, sino que se alimenta de un espíritu común que despierta la sensibilidad frente a un mundo roto, aviva los ánimos y las capacidades para intervenir la realidad, y sostiene luego, sobre las columnas el amor y la confianza, un deseo de entrega total cuya única recompensa es saberse colaborador de un proyecto de humanidad mejor.

La **competencia** propia del liderazgo ignaciano, encarna todas sus cualidades en la capacidad de entender el propio proyecto de vida como una verdadera misión. El hábito continuo del discernimiento, tanto individual como comunitario, permite esclarecer y dinamizar dicha misión, determinando las mejores herramientas para llevarla a cabo con eficacia y calidad. Llegar a identificar como universal el carácter de la misión y reconocerse como un humilde tributario de ella conlleva, por tanto, el ejercicio de la autoridad como un servicio, la necesidad de un acompañamiento mutuo, un estilo de gobierno colegiado y un modelo de corresponsabilidad en la toma y la gestión de las decisiones. Dada la primacía de lo comunitario, el ser competente no recae aquí en un sujeto sino en el grupo, por lo cual se requiere unión de ánimos, formación pertinente, trabajo en red y sentido de cuerpo. Más aún, la superación de un modelo individualista y autosuficiente de liderazgo, reconfigura la noción de competencia desde parámetros como: actitud de confianza para la delegación, capacidad de desapego para la creación

colaborativa, humildad para el aprendizaje conjunto y, de manera especial, disposición a la sobria administración de los bienes, de modo que se garantice para todos y todas el cuidado de la sustentabilidad, la subsidiariedad y la solidaridad generosa.

Finalmente, quisimos proponer la **contemplación en la acción** como característica integradora del liderazgo ignaciano, entendiéndose como esa especial capacidad de apreciación de la realidad que mantiene el flujo motivador de una acción comprometida con el bien más universal. Dicha capacidad se concreta en una apuesta por vivir en profundidad lo cotidiano y elevarlo a la dimensión trascendente, buscando así sobreponerse al imperativo intelectual para abrirle espacio a una seducción espiritual que desate la mirada profética y anticipe, por ende, el inminente desastre tras el dominio de las injusticias y del egoísmo. Saber contemplar así afecta decididamente la voluntad de quienes ejercen el liderazgo ignaciano y los apremia para la acción. El fruto desafiante de la contemplación ignaciana permite descubrir la divinidad en todo, y con esta lente nos revela a un Dios sufriendo en el pobre, un Dios asfixiado en la opulencia, un Dios suplicante en el despojo... pero también un Dios radiante en el abrazo y un Dios esperanzado en la transparencia del niño. No hay manera de colaborar desde el liderazgo si no logramos contemplar atentamente la labor creativa del Espíritu en el mundo a fin de detectar allí el resquicio que pueda subsanar nuestro sencillo aporte. La contemplación hace madurar en todo seguidor de Ignacio un liderazgo invencible ante el escandaloso mal del mundo, revistiéndolo de gran confianza y sabiduría espiritual; ello es consecuencia de la petición que Ignacio eleva en su oración personal, con la total certeza de que el *amor* y la *gracia* son lo único necesario para tan ingente misión.

En suma, se podría inferir de esta presentación que el liderazgo ignaciano es el resultado visible de un proceso transformador, el cual se regenera en la interacción comunitaria mediante la búsqueda conjunta y discernida del mayor bien para todos y bajo los criterios evangélicos más universales como el amor y el servicio. El liderazgo de carácter ignaciano no le pertenece a nadie, porque su procedencia espiritual lo eleva a un nivel trascendente desde donde todo el caudal del bien se vierte sobre el accionar humano hasta hacerlo germinar. Sin embargo, es un liderazgo que se puede cultivar y afianzar; se le reconoce desde el ejercicio interior, y posterior puesto en práctica, de las capacidades aquí esbozadas en todo aquel que se dispone para aprender en esta escuela espiritual, con la misma premisa ignaciana que regentó los destinos de la Compañía de Jesús a través de los siglos:



*actúa como si todo dependiera de ti, sabiendo que en realidad todo depende de Dios.*

P. Carlos Cardona Forero, S.J.

## Referencias Bibliográficas

---

- Álvarez, S.J., P. (2014). La promoción de la justicia en las Universidades de la Compañía de Jesús. *Promotio Iustitiae*, 116(3).
- Arrupe, P., (1983). Alocución al X Congreso de la Condefederación Europea de Asociaciones de Antiguos Alumnos de Jesuitas, en *Hombres para los demás*, Barcelona, 159.
- Broscombe, S. (2018). Características del Liderazgo Ignaciano: una orientación que da fruto. *Promotio Iustitiae*, 125(1), 12-16.
- Buroz, O. (2018). *Consideraciones orientadoras para la comisión responsable de la reflexión sobre el Liderazgo Ignaciano del Programa de Liderazgo Ignaciano Universitario Latinoamericano*. Venezuela: Comisión de Pastoral AUSJAL.
- Cabarrús, C. (2018). Liderazgo al modo de Jesús. *Promotio Iustitiae*, 125(1), 17-21.
- Cacho, I. (2014). *Íñigo de Loyola, Líder y Maestro*. España: Ed. Mensajero.
- Cornish, S. (2018). Gobernar con Espíritu Ignaciano, hoy. *Promotio Iustitiae*, 125(1), 22-26.
- Curia Generalizia della Compagnia di Gesù. (2019). *Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús, 2019-2029*, Roma.
- Ellacuría, I., (1982). *La tarea de una universidad católica*. Discurso en la Universidad de Santa Clara, 81-88.
- Fernández, D. (2018). Sobre el Liderazgo en las Obras de la Compañía de Jesús. *Promotio Iustitiae*, 125 (1), 27-32.
- . (2018). Un gobierno renovado para una misión renovada. Conferencia presentada en la segunda sesión "Dialógate" de la red de homólogos de pastoral AUSJAL, Universidad Iberoamericana, México.
- Galilea, S. (1999). *Tentación y discernimiento* (3.ª ed.). España: Narcea.
- Guibert, J. M. (2014). *Diccionario de Liderazgo Ignaciano*. España: Ed. Mensajero.
- International Association of Jesuit Universities. (2018). *La Universidad fuente de vida renovada*. Encuentro Mundial de Universidades encomendadas a la Compañía de Jesús. Loyola.
- Kolvenbach, P. (1993). Carta del P. Kolvenbach sobre el Paradigma Pedagógico Ignaciano. Roma: Curia General de la Compañía de Jesús.
- Kolvenbach, P. (2000). *El Servicio de la fe y la promoción de la justicia en la educación universitaria de la Compañía de Jesús de Estados Unidos*. E.E.U.U.  
Recuperado de [http://www.sjweb.info/documents/phk/2000santa\\_clara\\_sp.pdf](http://www.sjweb.info/documents/phk/2000santa_clara_sp.pdf)
- López Tejada, D. (1998). *Los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola. Comentarios y textos afines*. España: Ed. Edibesa.
- Lowney, C. (2002). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Colombia: Norma.
- Manwelo, S.J., P. (2018). Liderazgo y gobierno: tipología y retos con vistas a una sociedad viable, estable y próspera. *Promotio Iustitiae*, 125(1), 55-59.

- Nicolás, A. (2013). Discurso Asamblea de Antiguos Alumnos. Recuperado de [http://www.sjweb.info/documents/ansj/130815\\_Medellin\\_8\\_Congreso\\_Antiguos\\_Alumnos.pdf](http://www.sjweb.info/documents/ansj/130815_Medellin_8_Congreso_Antiguos_Alumnos.pdf).
- . (2014). Liderazgo Ignaciano. Colección Pensamiento Jesuítico, #3, México: Instituto de Estudios Superiores de Occidente.
- Pinto, S.J., S. y Lazrado, S.J., E. (2018). Gobierno y liderazgo actual. *Promotio Iustitiae*, 125(1), 60-65.
- Prado, J. (s/f). Notas para una gestión universitaria con estilo Ignaciano. *Cartas AUSJAL*, 36(2), 3-6.
- Ramos, A. (2017). En 3 minutos y medio: así convenció Bergoglio al resto de los cardenales. Recuperado de <https://es.aleteia.org/2017/03/13/en-3-minutos-y-medio-asi-convencio-bergoglio-al-resto-de-cardenales/>
- Raper, S.J., M. (2018). Un gobierno al servicio de la misión: el papel de las conferencias. *Promotio Iustitiae*, 125(1), 44-48.
- Secretariado de Educación de la Compañía de Jesús (2015). *Excelencia humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos*. Recuperado de [www.sjweb.info/.../doc.../EXCELENCIA\\_HUMANA\\_%20ESP.pdf](http://www.sjweb.info/.../doc.../EXCELENCIA_HUMANA_%20ESP.pdf)
- Secretariado para la Justicia Social y la Ecología (2014). *La promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía*. México: Buena Prensa.
- Sosa, Arturo. (2018). *La universidad fuente de vida reconciliada*. España. Recuperado de <https://www.ausjal.org/documentos-padre-general/la-universidad-fuente-de-vida-reconciliada>
- Ugalde, L. (2012). *Conscientes, competentes, compasivos y comprometidos*. Recuperado de <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=373>

## Lista de abreviaturas y siglas

---

Autobiografía	San Ignacio de Loyola, "Autobiografía" en <i>Obras completas</i> , pp. 92-166. España: 1982.
Cartas	Cartas de Ignacio de Loyola en <i>Obras completas</i> (1982), pp. 629-1011. España.
Const.	Ignacio de Loyola, "Constituciones de la Compañía de Jesús" en <i>Obras completas</i> (1982), pp. 411-622. España.
CG 32	Congregación general de la Compañía de Jesús núm. 32.
CG 34	Congregación general de la Compañía de Jesús núm. 34.
CG 35	Congregación general de la Compañía de Jesús núm. 35.
CG 36	Congregación general de la Compañía de Jesús núm. 36.
EE	Ignacio de Loyola, "Ejercicios espirituales" en <i>Obras completas</i> (1982), pp. 167-192. España.
EV	Exhortación apostólica "Evangelii Gaudium" (2013). Ciudad Vaticano.
PJUC	La Promoción de la Justicia en las Universidades de la Compañía
PAUSJ	Preferencias Apostólicas Universales de la Compañía de Jesús
IAJU	International Association of Jesuit Universities