

**Conferencia impartida por el Padre General Arturo Sosa, S. I.
a la comunidad académica de la
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
São Leopoldo, RS, Brasil
27 de octubre de 2017**

Discernimiento y Planificación

La Congregación General 36, que hace justo un año estaba reunida en Roma, ha propuesto a la Compañía de Jesús tres perspectivas que considera importantes en su actual modo de vivir la misión y que, por tanto, se espera estén presentes en las instituciones que se encuentran bajo su responsabilidad. Se trata del *discernimiento*, la *colaboración* y el *trabajo en red*¹. La atención a esas tres perspectivas ayuda a definir las líneas principales del gobierno de la Compañía, un cuerpo “internacional y multicultural” en un mundo complejo, fragmentado y dividido, y lo hacen más flexible y apostólicamente más eficaz.

1. El discernimiento

La experiencia del discernimiento echa raíces muy profundas en la historia de la Compañía. Podemos decir que la Compañía es fruto del discernimiento hecho por un grupo de hombres. Se habían conocido en la Universidad de París, donde estudiaron y recibieron sus grados académicos. Habían decidido servir a la Iglesia como ministros ordenados, pero en pobreza. Por fin, tras un proceso de discernimiento, toman la decisión de mantenerse unidos, formando una comunidad de vida y misión. El proceso de discernimiento como tal les llevó cuarenta días, a lo largo de los cuales dedicaron horas a la oración y meditación, compartieron sentimientos, recuerdos, deseos, ponderaron razones a favor y en contra, y fueron viendo con claridad que era voluntad de Dios que se mantuvieran unidos en comunidad de vida y misión aquellos que Dios mismo habido reunido.

Esa experiencia de discernimiento de la cual nace la Compañía de Jesús fue orientada y fundamentada en la experiencia de Ignacio de Loyola, quien primero la había hecho y luego compartido con cada uno de los demás compañeros. En un período de convalecencia, tras haber sido herido en una batalla al defender en 1521 la ciudad de Pamplona (España) del ataque de los franceses, Ignacio pasó por una experiencia que le cambiará la vida. Poco a poco se da cuenta de los “movimientos interiores” (que llama “mociones”) que experimentaba en su corazón cuando se ponía a pensar sobre qué rumbo dar a su vida. Tenía entonces alrededor de 25 años de edad. Percibía que los muchos proyectos que se le presentaban le producían alegría, pero unos generaban en su corazón una alegría y una paz que eran duraderas. Comenzó entonces a desarrollar una fina sensibilidad respecto a su vida interior y la capacidad de “leer”, desde la fe, los “mensajes” que Dios, por la acción del Espíritu, inscribía en su corazón.

¹ Congregación General 36 (CG 36), D. 2, n. 3.

Es la génesis de sus *Ejercicios Espirituales*, un camino de discernimiento que marcará para siempre su vida y la de todos los que pasan por esa experiencia.

De hecho, a lo largo de su historia, la Compañía de Jesús ha expuesto siempre el discernimiento como característica esencial de su modo de proceder. Quizás, por mucho tiempo, el acento haya estado más bien en la dimensión personal, individual. Sin embargo, desde sus inicios –como fue el caso de los primeros compañeros– estuvo presente también la experiencia del discernimiento en común, hecho en comunión con otros. Tras el Concilio Vaticano II, que había exhortado a la Vida Religiosa a redescubrir sus raíces, el entonces Prepósito General, el P. Pedro Arrupe, recuperó para la vida de la Compañía la dimensión comunitaria del discernimiento. También el Superior General que le sucedió, el P. Kolvenbach, ha aportado mucho en el sentido de animar y orientar a la Compañía de Jesús hacia la experiencia del discernimiento en común. Hace un año, el papa Francisco, hablando a los jesuitas reunidos en Roma en la Congregación General 36, insistía diciendo: *Es también propio de la Compañía el servicio del discernimiento del modo cómo hacemos las cosas. (...) El servicio del buen espíritu y del discernimiento nos hacer ser hombres de Iglesia –no clericalistas, sino eclesiales–, hombres para los demás*².

La Congregación General 36, de hecho, ha puesto mucho énfasis en el discernimiento. En su segundo decreto afirma: *Este precioso don de Ignacio es parte integral de nuestra vida personal y de nuestra vida apostólica como cuerpo. (...) Según nuestro modo de proceder, el discernimiento es el fundamento para la toma de decisiones de toda autoridad legítima. (...) Este proceso de discernimiento ofrece la base espiritual que hace posible nuestra planificación apostólica*³.

El discernimiento es, pues, un modo de toma de decisiones que nos ofrece la oportunidad de prestar atención a los movimientos espirituales que experimentamos respecto a temas sobre los cuales se quiere tomar una decisión. Atender a los movimientos espirituales significa ir más allá de los argumentos racionales. La tentación más común es quedarnos en estos, olvidándonos de aquellos o no prestándoles la atención que se merecen. El mundo académico y científico, en el cual justamente la racionalidad es uno de los valores más apreciados y cultivados, esa tentación puede incluso presentarse como virtud. Pero hay que cuidarse de ella. Poco a poco, en las últimas décadas, con la cosecha de los frutos, a veces tan amargos, de una racionalidad llevada a ultranza, se ve que también en el ambiente de las ciencias se siente la necesidad de un equilibrio entre la racionalidad y otras dimensiones de la realidad humana. Esa realidad es más grande, más compleja y más rica de lo que uno se imagina, y las ciencias, aunque hayan aportado de una manera antes inimaginable a la comprensión del fenómeno humano, se han dado cuenta de que no son ni serán capaces de agotar su riqueza o reducirla a reglas de previsibilidad.

2. La práctica del discernimiento en común

² *Tener coraje y audacia profética*. Diálogo del papa Francisco con los jesuitas reunidos en la Congregación General 36, 24 de octubre de 2016.

³ CG 36, D. 2, n. 4.

La convicción de que Dios actúa en la historia y se comunica con los seres humanos es el supuesto en el que se basan los esfuerzos de discernir en común. Para ello se deben buscar las condiciones que permitan escuchar al Espíritu para dejarse guiar por Él en la vida-misión. Tal disposición personal y grupal de acoger y seguir al Espíritu que se comunica evita los falsos discernimientos en común que sólo buscan revestir de lenguaje ignacianamente correcto decisiones tomadas previamente con criterios del propio grupo.

Existen valiosas experiencias de discernimiento en común tanto en la tradición como en la vida presente de la Compañía; por ejemplo, en Consejos Directivos de las instituciones de identidad jesuita y en todas las instancias del gobierno apostólico de la Compañía. Sabemos que no todos pueden o deben tomar parte en todos los procesos. No se plantea un "igualitarismo ingenuo". Habrá siempre distinciones para seleccionar quiénes y por qué participan, según la decisión que se proponga tomar. Habrá decisiones que pidan el aporte de más de un grupo al discernimiento en común en el esfuerzo por llegar, finalmente, a una decisión, en sintonía con la voluntad de Dios asiduamente buscada.

La Compañía desea, pues, que el *discernimiento en común* sea llevado a cabo tanto en el ámbito de las comunidades jesuitas como en las obras apostólicas bajo su responsabilidad. Pero, para eso, quiere -o, mejor, necesita- de la participación activa de las personas con las que trabajamos conjuntamente.

La Congregación General 36 nos confirma que el discernimiento en común es algo inherente al modo de proceder de la Compañía de Jesús. La imagen de Ignacio discerniendo juntamente con sus primeros compañeros sobre qué rumbo dar a su vida como grupo de amigos en el Señor subraya la capacidad que han adquirido de deliberar en común, a la luz del Espíritu Santo, a pesar de la gran variedad de orígenes, lenguas o nacionalidades que había entre ellos; sin embargo, los unía una vida espiritual activa, un enamoramiento por Cristo desde los *Ejercicios Espirituales*, el deseo ardiente de ponerse al servicio gratuito y generoso de los más pobres y la disponibilidad a ser enviados en misión por la Iglesia a donde hubiera más necesidad de su servicios.

El discernimiento en común es la condición previa a una *planificación apostólica* en todos los niveles de la estructura organizativa de la Compañía de Jesús. Discernimiento en común y planificación apostólica se convierten así en el binomio que garantiza que las decisiones sean tomadas a la luz de la experiencia de Dios y que éstas sean puestas en práctica de un modo que realice la voluntad de Dios con eficiencia evangélica.

También hoy la Compañía de Jesús, colaboradora con otros en la misión de reconciliación en Cristo encargada a la Iglesia, tiene ante sí el desafío de discernir en común, en cada nivel, sus decisiones importantes, velando por la participación de todo el cuerpo apostólico llamado a *elegir* cómo contribuir del mejor modo posible al anuncio de la Buena Noticia del Evangelio y a la transformación del mundo, en una época de cambios veloces y profundos.

El papa Francisco ha insistido, una y otra vez, en la importancia del discernimiento espiritual para toda la Iglesia. En especial ha solicitado a la Compañía de Jesús contribuir a la difusión del discernimiento en la vida eclesial. En este horizonte, sentimos que recurrir con normalidad al discernimiento espiritual como el instrumento para buscar y hallar la voluntad de Dios en todas las dimensiones de nuestra vida-misión, traerá como consecuencia una revitalización de nuestra misión-vida y un aumento de nuestra capacidad de servir a la Iglesia en los tiempos actuales.

3. Características del discernimiento en común

Deseando, pues, contribuir al crecimiento de esta dimensión de nuestra vida, quisiera presentar brevemente elementos que me parecen esenciales para una experiencia del discernimiento común que permita cosechar buen fruto. Lo hago, sin embargo, sin olvidar la importancia de mantener aquella flexibilidad que nos enseña San Ignacio, cuando dice que es importante siempre tomar en cuenta *las personas, los tiempos y los lugares*⁴.

3.1. Selección adecuada de la materia del discernimiento

Hay que tener presente que no toda decisión requiere un discernimiento en común. El discernimiento en común es fundamentalmente un proceso que quiere *buscar y hallar la voluntad de Dios* en asuntos de verdadera importancia, respecto a los cuales no hay suficiente claridad sobre cuál, entre varias opciones, sería la mejor, o sobre cómo llevar adelante algún proyecto de la mejor forma posible. Definir cuál sea la materia del discernimiento puede tomar tiempo, pero es condición *sine qua non* para comenzar bien.

Es necesario también que se disponga de la información lo más completa posible sobre la materia que discernir y que ésta esté disponible a todos los que tomarán parte en el discernimiento. Además, hay que tener claridad respecto al resultado que se espera obtener al recorrer ese camino, que a veces puede ser exigente y complejo.

Puestas esas condiciones, se evita el riesgo de banalizar el discernimiento, evitándose que se convierta en un mero modo de justificar decisiones que no pueden considerarse “discernidas”.

3.2. Los participantes en el discernimiento

Un segundo elemento que garantiza un buen proceso de discernimiento en común es definir, de antemano, quiénes serán los que en él deberán tomar parte. Los criterios para la decisión sobre la composición del grupo que discierne deben ser claros, justificados y aceptados por todos los involucrados.

⁴ Cf. *Constituciones de la Compañía de Jesús* [64, 238, 343].

Un criterio fundamental es la misma materia sobre la cual se va a discernir. Según el caso, será necesario, en algún momento, invitar a otras personas a tomar parte en el proceso para que, desde sus habilidades, experiencias y conocimiento, ofrezcan elementos nuevos que ayuden a clarificar algunos puntos sobre la materia.

3.3. *La libertad interior como disposición personal y grupal*

En los *Ejercicios Espirituales* San Ignacio llama *indiferencia* a esta disposición de libertad. Pero ¡cuidado!, no se trata aquí de la actitud del que no se involucra y tampoco quiere involucrarse en el proceso, o del que dice “¡A mí me da lo mismo!”. Se trata, en cambio, de la disposición, en las personas involucradas en el proceso, a desapegarse de sus propias pre-concepciones, suposiciones, ideas e incluso prejuicios, para así abrir un espacio a lo que los demás puedan aportar. Es la disposición de escucha y acogida del otro, de dejarse afectar por los demás, y desde ahí ponderar lo propio. La libertad interior supone, como dice Ignacio, *salir de su propio amor, querer e interés*⁵.

Sin esa libertad interior no se puede crecer como ser humano en la relación de gratuidad hacia los demás. Sin la libertad interior no hay modo de buscar el bien mayor de todos, aunque ello traiga como consecuencia renuncias o sacrificios personales.

3.4. *La unión de ánimos*

La existencia de lo que Ignacio de Loyola llama la *unión de ánimos* del grupo que discierne es otro aspecto necesario para que se pueda avanzar en un proceso de discernimiento en común. Todas las personas involucradas habrán aceptado libremente tomar parte en él. La unión de los ánimos nace del propósito compartido por todos los participantes, ya que lo que está en juego en el discernimiento afecta directamente a cada uno y a todos.

Desde ahí se comprende fácilmente la necesidad del respeto y conocimiento mutuos, que generan y garantizan relaciones de confianza entre todos los participantes y que, por lo tanto, motivan a que cada uno participe activamente desde su percepción, conocimiento, experiencia, perspectivas y sensibilidad.

3.5. *Los “tiempos de elección” y las “mociones”*

Los *Ejercicios Espirituales* nos presentan tres *tiempos* de elección⁶. El “primero”⁷ es aquel en el que no hay ni puede haber duda sobre cuál es la voluntad de Dios. Hay

⁵ *Ejercicios Espirituales (Ej)* [189].

⁶ *Ej* [175-188].

⁷ *Ej* [175].

una evidencia tal, que hace desnecesario seguir buscando.

En el “segundo tiempo”⁸, el proceso de discernimiento en común se hace desde la toma de conciencia y el compartir de lo que Ignacio llama “mociones espirituales”, es decir, “movimientos” que se dan en la interioridad de la persona. Se trata, pues, de tomar conciencia de las mociones que la materia en discernimiento suscita y de interpretarlas en su relación con ésta o aquella opción.

En el “tercer tiempo”⁹ se ponderan las razones en pro y en contra de cada opción. En ese caso, lo que entra en juego es la capacidad de los participantes de entender con lucidez y de percibir el mayor bien en el horizonte de los valores del Reino¹⁰. Sin embargo, San Ignacio sugiere que el proceso del tercer tiempo –más racional- sea confrontado y confirmado con los elementos del segundo tiempo, que es más afectivo.

En el lenguaje ignaciano, las mociones más relevantes para el discernimiento se llaman *consolación* y *desolación*¹¹: *Porque, así como en la consolación nos guía y aconseja más el buen espíritu, así en la desolación el malo, con cuyos consejos no podemos tomar camino para acertar*¹². Es importante ayudar a los que discernen a crecer en la “discreción de espíritus”, como la llama Ignacio, porque desde ahí crecerán también en la conciencia del rumbo que va tomando el proceso de discernimiento. El criterio clave es vislumbrar a dónde lleva seguir una moción. Si lleva a lo que podría llamarse el “estilo de vida de Jesús”, puede entenderse como moción del buen espíritu.

Las *mociones* espirituales, sin embargo, no son “estados de ánimo”, sino efectos sensibles de los dinamismos que uno experimenta en su interioridad, moviendo su voluntad hacia una u otra opción. Desde ahí se comprende que *consolación* y *desolación* no sean sinónimos de estar contento o triste, sentirse bien o sentirse mal, a gusto o a disgusto, de estar o no de acuerdo con la idea o posición del otro. Eso queda claro, por ejemplo, en la conocida escena de la oración de Jesús en el Huerto de los Olivos¹³. Jesús, en aquel momento crucial de su vida, experimenta mociones que apelan a su libertad de elegir. Aunque sintiendo profunda tristeza y angustia, hasta el punto de sudar sangre, *elige* seguir fiel a la misión recibida del Padre, aunque esa decisión seguramente lo llevaría a la muerte.

Las mociones engendradas por el buen espíritu llevan a que uno crezca en la fe, la esperanza y la caridad¹⁴. Aunque en un nivel sensorial uno pueda experimentar dolor y sufrimiento, en lo profundo de su interioridad experimenta la paz de quien ha *hallado y acogido* la voluntad de Dios. Esa *consolación* es la confirmación de que se ha logrado la sintonía con el Espíritu, que se traduce en la *alegría* del Evangelio, experimentada por todos y cada uno de los que participan en el discernimiento en común.

⁸ Cf. Ej [176, 183, 188].

⁹ Ej [177-188].

¹⁰ Cf. Ej [183].

¹¹ Cf. Ej [313-327, 328-336].

¹² Ej [318].

¹³ Cf. Mt 26,36-46.

¹⁴ Cf. Ej [316].

3.6. *La experiencia espiritual nos pone en comunión*

El grupo que se involucra en el proceso del discernimiento en común tratará de encontrar modo y ocasiones para la oración personal y en común, respetando siempre sus propias características. La oración es fundamental para que se mantenga, en el proceso, una sana tensión entre “cielo” y “tierra”¹⁵, entre lo trascendente y lo immanente. La búsqueda del *magis* –otra palabra cara a la tradición espiritual ignaciana, que significa “más, mejor”, y que nos saca de la comodidad de nuestras posibles “zonas de confort”– deriva exactamente de nuestra relación con Dios y con su Palabra, que sitúan nuestra mirada siempre dirigida hacia horizontes más amplios. La oración nos mantiene en la conciencia clara de que, *como cuerpo apostólico*, no somos más que servidores de la *missio Dei*. La misión no es nuestra, sino de Dios, el cual, sin embargo, cuenta con nosotros para que se realice en el aquí y ahora de nuestras vidas.

Desde la fe cristiana, la celebración de la Eucaristía es la oración en común por excelencia: compartir las mesas de la Palabra y del Pan de Vida. Cuando un grupo celebra la Eucaristía, experimentando en ella la fuente de su vida espiritual, se hace más sensible y consciente de la presencia y acción del Espíritu de Dios en la historia, en su historia y, por lo tanto, también en el proceso de discernimiento que va viviendo.

Somos conscientes de que no son pocos los casos en que, con personas que participan en obras de la Compañía, compartimos la vida y el trabajo, pero no la fe cristiana. Sin embargo, creemos posible crear espacios y ocasiones para que todos los involucrados en el discernimiento puedan compartir la profundidad y amplitud de su experiencia desde la diversidad de confesiones y creencias, o bien desde un sentido de trascendencia y habiendo adquirido la libertad interior propia de la dimensión relacional de la naturaleza humana.

3.7. *Compartir la experiencia*

En ese sentido, la Congregación General 36 nos recomienda crecer en lo que llama “conversación espiritual”¹⁶, es decir, un tiempo para compartir con los demás lo que se ha experimentado en la oración o reflexión personal. La base de confianza que se va construyendo en el grupo permite que, con sencillez, cada uno presente sus impresiones y ponderaciones personales respecto a la materia del discernimiento. Es la ocasión para disponerse a la escucha del otro, en actitud de respeto y acogiendo lo que los demás quieren ofrecer desde su experiencia interior. Esa acogida produce una especie de “eco espiritual” en quienes la escuchan, generando en él nuevas mociones, nuevas percepciones de lo que se está tratando. Lograr escuchar con atención a los otros y comunicar la propia experiencia de manera sencilla, clara, confiada, es garantía de que se va por buen camino en el proceso del discernimiento en común.

¹⁵ Cf. *Ej* [101-105].

¹⁶ CG 36, D. 1, n. 12.

Llamo la atención, sin embargo, a que este compartir no es lo mismo que una discusión de ideas y proyectos, como en una reunión gerencial que busca lo más razonable según una lógica administrativa. No quiero descalificar las decisiones administrativas, sino subrayar que el discernimiento es distinto. La conversación espiritual tampoco se asemeja al ejercicio parlamentario, en el cual la decisión dependerá del complejo juego entre mayoría, minorías, alianzas, negociación de intereses y favores, etc., y en el que muchas veces vale más la oratoria que la densidad real de los argumentos.

La habilidad para argumentar racionalmente, sin lugar a duda, es necesaria, pero el discernimiento va más allá de ella, ya que siempre requiere que se ponga la atención en las “mociones espirituales” a través de las cuales percibimos la acción del Espíritu en la historia.

3.8. La evaluación continuada: el examen

Otro elemento muy propio de la espiritualidad ignaciana que es importante en el proceso del discernimiento es lo que Ignacio llama el *examen*. Se trata de un ejercicio de toma de conciencia y ponderación sobre lo vivido, pero especialmente sobre las mociones experimentadas, buscando percibir su verdadera naturaleza, tomando en cuenta su origen o causa pero también hacia dónde mueven a uno. Ese *examen* de las mociones permite evaluar el rumbo que está tomando el proceso de discernimiento y si va por buen camino.

En el caso del discernimiento hecho en común, es necesario combinar *examen* personal y *examen* de la experiencia grupal. Además, para guardar memoria de cómo se va trazando la ruta del recorrido, ayuda mucho hacer registros de los movimientos experimentados por el grupo y detectados en el *examen*. La memoria del proceso es necesaria para alcanzar el objetivo del discernimiento.

3.9. La decisión final

Para que se pueda tanto comenzar como concluir bien el proceso del discernimiento en común es fundamental que se establezca o se explicita, desde el inicio, quién y cómo se tomará la decisión final. Los participantes deben conocer las respuestas a esas preguntas y estar de acuerdo con ellas, ya que, en caso contrario, el proceso no llegará a buen término.

Por ejemplo, en el caso de un discernimiento en común realizado en una comunidad religiosa de jesuitas, todos ya saben, desde el inicio, que la decisión final le tocará tomarla al superior, lo cual no quita que todos los miembros de la comunidad se involucren en el proceso y presenten sus mejores y más sinceros aportes. La Congregación 34, al tratar del tema de la colaboración, nos orientaba: *Todos los colaboradores en la obra deberían ejercer la corresponsabilidad y comprometerse en el proceso*

*de discernimiento y toma de decisiones compartida, cuando sea oportuno*¹⁷. En el caso de las obras e instituciones apostólicas, sus propios estatutos y normas ofrecen la orientación y definición sobre quién y cómo se toman las decisiones que afectan al conjunto y, por tanto, el proceso de discernimiento debe siempre tomarlas en consideración.

Estoy seguro de que, teniendo en cuenta los elementos que acabo de presentar, la posibilidad de que el discernimiento en común concluya de manera más que satisfactoria está garantizada.

Aunque me haya alargado en el tema del discernimiento, quisiera tratar, aunque más brevemente, las otras dos perspectivas del modo como la Congregación General 36 propone llevar a cabo nuestra misión: la *colaboración* y el *trabajo en redes*.

4. La colaboración

El tema de la colaboración se hace presente en los documentos de la Compañía ya desde la Congregación General 31 (1965), pero nos vamos dando cuenta cada vez más de que la *colaboración con otros* es el único camino por el cual la Compañía de Jesús puede lograr la realización de su misión¹⁸. La magnitud y la interconexión de los problemas que afectan a la humanidad y que presentan grandes y diversos desafíos a la misión de la Iglesia y, por tanto, de la Compañía, son de tal envergadura que solamente en el trabajo en colaboración con otros, cooperando juntos -codo a codo-, podremos de hecho contribuir de manera efectiva para su solución.

La Congregación General 35 nos confirmaba en ese sentido al afirmar que *la colaboración en la misión (...) expresa nuestra verdadera identidad como miembros de la Iglesia, complementariedad de nuestras diversas vocaciones a la santidad, nuestra mutua responsabilidad por la misión de Cristo, nuestro deseo de unirnos a las personas de buena voluntad en el servicio de la familia humana y la llegada del Reino de Dios*¹⁹.

En los múltiples campos en los que la Compañía desarrolla su misión -colegios y universidades, atención a migrantes y refugiados, formación teológica y espiritual, investigación científica y servicio pastoral, etc.-, nos encontramos con tantas personas y organizaciones que -como nosotros- también se dedican al servicio de los demás y a la búsqueda de una vida más digna para todos. Entre ellos hay algunos que comparten con nosotros la fe cristiana como referencia para su servicio; ya con otros compartimos la fe en un Dios como referencia de Absoluto en sus vidas; pero hay también otras personas, mujeres y hombres de buena voluntad, que, aun no siendo creyentes, de tantas maneras se han comprometidos en la tarea de servir a la humanidad, rescatando y asegurando su dignidad amenazada.

La universidad es por excelencia una oportunidad de colaboración. En ese sentido, mucho nos consuela ver cómo en el Brasil y en América Latina crece la colaboración

¹⁷ CG 34, D. 13, n. 13.

¹⁸ Cf. CG 36, D. 1, nn. 35-38.

¹⁹ CG 35, D. 6, n. 30.

entre las instituciones universitarias que se encuentran bajo la responsabilidad de la Compañía de Jesús. Siempre hay que comenzar por casa y dar ejemplo...

Pero, además, quiero felicitar a la UNISINOS por los numerosos programas, proyectos, alianzas, "parcerías" -como se dice en portugués- que ha establecido y sigue proponiendo con otras instancias de educación superior -jesuitas o no-, de investigación científica, locales, regionales, nacionales e internacionales, y asimismo con el poder público.

En palabras de la Congregación General 36, la Compañía de Jesús *reconoce el papel decisivo de quienes colaboran en la vitalidad de su misión actual y expresa su gratitud a todos cuantos contribuyen y desempeñan papeles significativos en el servicio de sus obras y ministerios. Nuestra misión se hace más profunda y nuestro servicio se hace más amplio a través de la colaboración entre todas las personas con las que trabajamos (...)*²⁰.

Sin embargo, la misma Congregación reconoce la necesidad de que se den pasos en la colaboración. Afirma la necesidad de un discernimiento inclusivo -y de una planificación y evaluación continuadas- de los esfuerzos hechos en ese ámbito. Por fin, sugiere discernir *a qué proyectos, iniciativas o actividades, emprendidas por otros, podríamos ofrecer nuestro apoyo, sea éste humano, técnico, intelectual o económico*²¹.

5. La colaboración de la Universidad desde el apostolado intelectual

El *apostolado intelectual* es central en la misión de la Compañía. La complejidad de la realidad nos exige la seria reflexión intelectual para poder realizar un servicio calificado a la humanidad desde la misión de la Iglesia. El papa Francisco ha confirmado esta dimensión de nuestra identidad, invitándonos a seguir trabajando desde la profundidad espiritual con profundidad intelectual y visión de los procesos en marcha en mundo. No se trata -nos dijo- de ocupar espacios sino de generar y acompañar procesos de crecimiento y transformación. Pero no es posible una visión profunda de procesos complejos sin análisis y reflexión. El discernimiento necesita de esa profundidad intelectual y la universidad es un espacio privilegiado para desarrollarla, porque ofrece la posibilidad del esfuerzo y dedicación continuados necesarios, mirando más allá de sus muros para acompañar los procesos complejos de la historia humana.

Para la Compañía, la profundidad intelectual es *apostolado*, es decir, un modo de anunciar más efectivamente la Buena Noticia, de aprender a captar la presencia de Dios en el mundo y la acción de su Espíritu en la historia, para sumarse a ella y contribuir a la liberación humana. Por tanto, la labor intelectual colabora con la misión de la Compañía como apostolado:

²⁰ CG 36, D. 2, n. 6.

²¹ CG 36, D. 2, n. 7.

- cuando se realiza *en el mundo*, encontrando su sentido fuera de sí misma, atenta y sensible a los temas y problemas de la humanidad, y, por consiguiente, también de la Iglesia;

- cuando tiene una *orientación evangélica*, que conserva como referencia los valores formulados en la experiencia cristiana de la fe y desde ahí colabora en la construcción de un mundo más cercano a las características del Reino de Dios;

- cuando es vivida como *misión y servicio*, sin preocuparse de reconocimientos o glorias, sino entregándose generosamente a una labor frecuentemente árida y siempre exigente, pero que quiere decididamente aportar algo mejor a la humanidad;

- cuando *vincula la reflexión profunda, la preocupación por la vida de las personas* y la construcción de un mundo más humano y cristiano;

- cuando sabe *colaborar con otros*, ya que la profundidad intelectual requiere la escucha, el diálogo, salir al encuentro de otras disciplinas y enriquecerse de otras perspectivas del mundo, la ciencia y la cultura, sin encerrarse en su propia verdad.

En síntesis, lo que la Compañía espera de la colaboración desde la Universidad en su labor intelectual es profundidad y apertura al mundo, orientándose a la justicia social y la reconciliación entre las personas y con la creación, en diálogo con otros, creyentes y no creyentes, responsable de lo que propone.

Esa labor se sabe siempre en deuda con una sociedad y comunidad de investigadores y pensadores. Dirige su mirada a las personas en lo concreto de sus vidas, pero mira también al mundo: es universal y local, y por eso es intercultural: inculturada, dialogal y universal.

La Universidad debe, pues, contar con espacios de discernimiento que orienten su misión intelectual. Para asegurar que se hace un esfuerzo intelectual en colaboración, hay que examinar, en primer lugar, el grado de colaboración real existente en el interior de la misma comunidad universitaria: si nos sentimos partícipes de una misión y visión compartida, capaces de contribuir a la misma visión estratégica a través de un plan de acción compartido.

Valdría también la pena examinar cómo nos sentimos parte de una misión mayor, la misión de la Compañía de Jesús en Brasil y cómo podemos crecer apostólicamente en la relación con el cuerpo de la Compañía en América Latina.

Por fin, habría que examinar cómo colaboramos en el esfuerzo de personas, instituciones, movimientos sociales y grupos de la más diversa índole que luchan por la justicia, la reconciliación y la paz en América Latina y el mundo. Creo oportuno mencionar a la Amazonia como una responsabilidad prioritaria para una colaboración efectiva que permita asegurar su cuidado en beneficio de toda la humanidad y del mismo planeta Tierra.

Estoy seguro de que, si aplicamos ese examen a la UNISINOS, el resultado será más que positivo. Sin embargo, en la dinámica del *magis*, la pregunta incómoda sigue siendo siempre: ¿y qué podríamos hacer más o mejor?

Desde la perspectiva de la colaboración, llegamos espontáneamente a la del trabajo en redes.

6. El trabajo en red

La colaboración encuentra en el trabajo en red un modo creativo para organizar nuestro trabajo apostólico²². Las redes facilitan la colaboración entre las obras y los servicios apostólicos de la Compañía de Jesús, pero también de estos con otras instituciones y grupos. Se abre así un horizonte que va mucho más allá de los límites geográficos y culturales en que uno generalmente se ubica.

Cabe aquí recordar que en julio del próximo año 2018 tendrá lugar en Bilbao (España), el tercer encuentro mundial de las Universidades encomendadas a la Compañía de Jesús. El objetivo de ese encuentro es exactamente fortalecer nuestra red mundial de las cerca de doscientas Universidades que comparten la misión de la Compañía.

Sin embargo, hay algunas condiciones que hay que tomar en cuenta para que se pueda desarrollar el trabajo en red²³. Es necesario que se cultive una “cultura de la generosidad” como base para la apertura hacia la colaboración con otros. Debemos también ser capaces de mantener un equilibrio entre las iniciativas locales y las ajenas. Además, es necesario compartir una misma visión que se quiere realizar conjuntamente. La Congregación General 36 nos recuerda el desafío que representa para la Compañía el gobierno de redes apostólicas que van más allá de las fronteras del gobierno provincial o de redes que se establecen en conjunto con instituciones no jesuitas.

7. La Planificación

Buscar y encontrar la voluntad de Dios es el objetivo del proceso de discernimiento que desea ponernos al servicio de la misión de Cristo. El discernimiento conlleva necesariamente la tensión entre, de un lado, buscar y encontrar la voluntad de Dios, y, de otro, la planificación apostólica.

La planificación apostólica es un instrumento que permite poner en acción los frutos del discernimiento. La planificación es la manera por la cual se logra más eficacia en la misión.

²² Cf. CG 36, D. 1, n. 35.

²³ Cf. CG 36, D. 2, n. 8.

Al final del proceso de discernimiento, si ha sido bien hecho, se llega a una decisión. Pero eso no significa que la tarea está cumplida y el trabajo esté concluido. Toca entonces, una vez tomada la decisión, hacerla realidad. De no ser así, nos quedamos en el cómodo mundo de las buenas intenciones... Desde ahí se comprende la conexión intrínseca entre discernimiento y planificación.

El discernimiento, sin una subsecuente planificación, corre el riesgo de no encarnarse en la realidad, de no tener incidencia en la vida. Por otra parte, una planificación que no tenga como fundamento un discernimiento y sus frutos, se convierte en un mero ejercicio técnico, condenado a someterse a los criterios esclavizadores de la eficacia, que lo enyesan, quitándole la apertura que permite la acción del Espíritu vivificante.

Además, en nuestro caso, como obra bajo la responsabilidad de la Compañía de Jesús y, por tanto, cuyo sentido primero y último es aportar a la misión, no se trata solamente de planificación, sino de planificación *apostólica*. El objetivo de la planificación apostólica es hacer presente la Buena Noticia a todo ser humano y a toda cultura.

La Compañía de Jesús está llamada a la planificación apostólica, porque incluye la tensión entre evangelización y aquel *magis* ignaciano del cual ya hemos hablado anteriormente. Si la tensión entre discernimiento y planificación apostólica desaparece, la planificación apostólica se degenera, dejando de ser instrumento para la misión y convirtiéndose en fin en sí misma. Si eso ocurre, se olvida el sentido de lo que estamos llamados a realizar, nuestra misión. El *magis* significa que siempre es posible mejorar. Si, aplicando los instrumentos de la planificación, logramos llegar al mejor uso de nuestros recursos -especialmente la riqueza y la variedad de capacidades humanas de la personas con las cuales compartimos una misma misión, jesuitas y no jesuitas-, entonces podremos seguramente hacer más y mejor.

Desde ahí se comprende que la tensión positiva entre discernimiento en común y planificación apostólica requiere, en la visión ignaciana, el *examen* espiritual de lo vivido para continuar en el proceso creciente de fidelidad a la voluntad de Dios. Por ello, no basta con la evaluación sistemática de nuestro apostolado. Es necesario completarla desde la perspectiva espiritual del *examen* por el que Ignacio nos invita a reconocer la acción de Dios en la historia, agradecer sus beneficios, pedir perdón por no estar siempre a la altura y la gracia para ser mejores colaboradores en ella. La planificación apostólica nacida del discernimiento en común se convierte así en instrumento para nuestra efectividad apostólica, evitando convertirla en tributo a la moda de las técnicas del desarrollo corporativo.

La planificación estratégica supone estrategias de largo, mediano y corto plazo. Al final de cada período, se debe hacer la evaluación *-examen-* de lo que se ha realizado y reorientar el proceso. Una buena planificación es, pues, siempre flexible.

Además, la planificación apostólica de una obra de la Compañía de Jesús debe tomar en consideración lo característico de la estructura organizativa del cuerpo apostólico universal que es la misma Compañía: una organización con una sola cabeza; por tanto, un gobierno central fuerte, pero con procesos descentralizados de toma de decisión.

Cada unidad apostólica debe discernir, decidir y planificar cómo vivir la misión en su propia realidad. Hay un principio de subsidiaridad, de delegación de autoridad desde la cabeza, que es tomado muy en serio en el modo de gobierno de la Compañía, la cual no es una “federación” de Provincias, ni tampoco una organización piramidal, jerárquica en la cual se puede trazar una línea que va de arriba abajo con niveles que funcionan como correas de transmisión. Las decisiones descentralizadas en el modo de gobierno de la Compañía obedecen a una estructura dinámica de delegación de la autoridad y de intensa y constante información entre los niveles de la organización. La Compañía ha sido una organización administrativa con éxito a lo largo de cinco siglos precisamente porque ha sabido comunicarse con eficacia y compartir sus recursos.

Para que nuestra planificación apostólica sea efectiva, hay, pues, que tomar en cuenta esas características organizativas, conociéndolas, respetándolas y sacando el mejor provecho de ellas.

8. Una experiencia en marcha

La Congregación General 36 ha entregado al P. General la tarea de conducir un importante proceso de discernimiento respecto a las *preferencias apostólicas universales* de la Compañía, y estamos exactamente al inicio de este proceso. Hace pocos días he enviado a toda la Compañía una carta explicando cómo se hará ese discernimiento e invitando al cuerpo apostólico a tomar parte en él.

Haremos ese discernimiento en el cuadro de nuestra actual comprensión de nuestra misión. La Congregación General 36 profundiza en el servicio de la fe y la promoción de la justicia, vividos en diálogo con las culturas y religiones, que caracterizan nuestra misión a partir del Concilio vaticano II, poniendo en el centro de nuestra vida y misión el servicio a la reconciliación en Cristo que Dios Padre realiza a través del Espíritu Santo.

Escoger preferencias apostólicas universales en este momento del mundo y de la Compañía exige de todos nosotros y de nuestros compañeros y compañeras en la misión crecer en la capacidad de discernimiento en común. Esas preferencias apostólicas universales nos ayudarán a concretar aspectos importantes de la renovación de nuestra vida y misión.

Sin embargo, el trabajo apostólico de la Compañía no puede recurrir a un *plan apostólico* universal. Las preferencias apostólicas universales no son propiamente ese “plan apostólico universal”. Nuestra tradición, desde las mismas *Constituciones* escritas por San Ignacio, siempre nos recuerda que hay que considerar *personas, tiempos y lugares*²⁴.

La decisión sobre las preferencias es tomada por la cabeza del cuerpo apostólico tras un proceso de discernimiento que involucra a todo el cuerpo. Ellas entonces pasan a

²⁴ Cf. *Constituciones de la Compañía de Jesús* [64, 238, 343].

ser el horizonte del discernimiento en común que hace posible orientar la planificación apostólica de los recursos de la Compañía universal en todos los niveles. Se convierten en puntos de referencia para toda la Compañía, son guías para la reestructuración del gobierno, para definir las iniciativas de colaboración y para el trabajo en redes entre nosotros y con otros, en la misma tarea de servir a la reconciliación. Esas preferencias acentúan la manera como la Compañía aprovecha mejor sus recursos, para atender a las tantas necesidades de la humanidad y la Iglesia a las cuales la Compañía quiere servir.

Tampoco los planes apostólicos de las Conferencias de Provinciales de un determinado continente (como la CPAL, en América Latina) son planes de nivel intermedio entre un inexistente plan universal y los planes apostólicos de las Provincias. Las Conferencias de Provinciales planifican apostolados internacionales y proyectos comunes, que rebasan las fronteras de las Provincias y piden la participación y la colaboración de todas o de muchas de ellas.

A su vez, el plan apostólico de cada Provincia de la Compañía no es un intento de acomodar un plan global a una situación local. Cada Provincia planifica la misión y sus obras en un territorio determinado según el mandato recibido del Superior General desde el principio de subsidiariedad al servicio de una sociedad concreta.

Partiendo, por tanto, del ejercicio del discernimiento en común, que nos lleva a la toma de decisiones, llegamos naturalmente a la exigencia de la planificación, cuyos proyectos queremos hacer realidad en colaboración con otros y articulados en red.

9. Conclusión

Al final de estas reflexiones, me imagino que ustedes se habrán dado cuenta de que *discernimiento, colaboración, trabajo en red y planificación* son perspectivas del modo de proceder de la Compañía que son parte del modo de proceder de la UNISINOS. Su historia nos da testimonio de esto. Por ejemplo, es emblemática la labor en el campo del cooperativismo, señal clara de que, desde sus inicios, los jesuitas que han creado la Universidad apostaban por la colaboración.

Conocemos también los pasos gigantescos que ha dado la UNISINOS en las décadas más recientes, pasando de ser no solamente una grande y respetada institución de enseñanza superior para ser, además, un centro de investigación científica y de producción de conocimiento de altísima calidad con fuerte incidencia en la realidad local, regional, nacional e internacional y un altísimo reconocimiento entre las mejores universidades del Brasil y de América Latina. Eso, sin duda, supone un tremendo esfuerzo de discernimiento y planificación.

La UNISINOS también siempre ha buscado unir reflexión académica y social en un mismo esfuerzo de comprensión e incidencia en la realidad. Recordemos aquí el papel que tuvo el CEDOP en esa área, y que tiene ahora el "Instituto Humanitas", un decidido esfuerzo de la Universidad por crear espacios de diálogo entre las diversas

áreas del saber. Son iniciativas que nacieron de discernimiento, y que se estructuraron y consolidaron a través de la adecuada planificación.

En la misma línea, “Tecnosinos”, el campus tecnológico, es una realidad de alcance internacional que cuenta con la participación de instituciones de diez diferentes países de América Latina, Europa y Asia, y que ofrece oportunidades de trabajo para miles de personas: otro fruto ya maduro del esfuerzo de hombres y mujeres que creyeron y todavía creen el discernimiento, colaboración, trabajo en red y planificación. La inauguración del nuevo “Campus Porto Alegre” este año ha sido otro paso importante, también fruto de ese mismo modo de proceder.

Agradezco, pues, esta oportunidad de compartir con ustedes estas ideas. Agradezco todavía más la ocasión de conocer de cerca esta obra de la Compañía que tanto aporta a su misión.

Es justo felicitar con mucho reconocimiento y gratitud al Rector, P. Marcelo Fernandes de Aquino y, en su persona, a todos los miembros de la rectoría, del cuerpo administrativo y gestor, a los profesores, estudiantes, investigadores, al cuerpo técnico y tantas y tantas otras personas que juntas construyen, sostienen, dan vida, rostro y alma a esta Universidad. Sin embargo, como General de la Compañía, me toca, después de las merecidas felicitaciones, recordarles la incómoda pregunta: ¿y qué podríamos hacer más o mejor?

Muchas gracias.

Arturo Sosa, S.I.
27 octubre 2017