



**FACULTAD DE TEOLOGÍA  
INSTITUTO DE ESPIRITUALIDAD**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES APLICADA AL ÁMBITO  
IGNACIANO**

---

Presentado por:  
**JOSÉ ALEJANDRO RUIZ ANDUJO, SJ**

Dirigido por:  
**PROF. DR. D. JOSÉ GARCÍA DE CASTRO, S.J.**

**MADRID 2017**



**FACULTAD DE TEOLOGÍA  
INSTITUTO DE ESPIRITUALIDAD**

**METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES APLICADA AL ÁMBITO  
IGNACIANO**

Visto Bueno del Director

PROFº. DRº. D. JOSÉ GARCÍA DE CASTRO, S.J.

Fdo

Madrid-Mayo 2017

# Índice

<b>ABREVIATURAS UTILIZADAS .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>I. METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES .....</b>	<b>5</b>
I.A. ¿QUÉ ES LA METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES?.....	5
I.A.1. <i>El Nombre</i> .....	8
I.A.2. <i>Metodología: Metodología Vs. Método</i> .....	8
I.A.3. <i>Sistemas: Pensamiento Sistémico y Sub-sistemas</i> .....	11
I.A.3.a. <i>Sistemas y lo Emergente</i> .....	12
I.A.3.b. <i>El Todo y sus Partes</i> .....	14
I.A.3.c. <i>Jerarquía</i> .....	16
I.A.3.d. <i>Perspectiva o Weltanschauung</i> .....	17
I.A.4. <i>Suaves Vs. Duros</i> .....	18
I.A.5. <i>Lo que no es la MSS</i> .....	21
I.B. <b>MSS EN ACCIÓN</b> .....	26
I.B.1. <i>Fase 1 – Recopilar Información</i> .....	28
I.B.1.a. <i>La creación inicial de “Rich Pictures” o imágenes enriquecidas</i> .....	29
I.B.1.b. <i>Análisis 1: De la intervención misma</i> .....	30
I.B.1.c. <i>Análisis 2: Social o Cultural de la organización</i> .....	30
I.B.1.d. <i>Análisis 3: De Poder o Político</i> .....	32
I.B.2. <i>Fase 2 – Preparación y bosquejo de Holones</i> .....	33
I.B.2.a. <i>PQR</i> .....	33
I.B.2.b. <i>Definición Raíz - DR</i> .....	35
I.B.2.c. <i>CATOWE</i> .....	35
I.B.2.d. <i>Las cuatro “e”s</i> .....	36
I.B.2.e. <i>Situación/Tarea Primaria</i> .....	36
I.B.2.f. <i>Bosquejo de Holones</i> .....	37
I.C. <b>CONCLUSIÓN</b> .....	40
<b>II. CAPÍTULO 2 – LA FÓRMULA DEL INSTITUTO .....</b>	<b>43</b>
II.A <b>INTRODUCCIÓN</b> .....	43
II.B. <b>LA COMPAÑÍA Y LA COMPAÑÍA</b> .....	43
II. C. <b>APLICACIÓN DE LA MSS AL PASADO FUNDANTE</b> .....	45
II.D. <b>FASE 2 – PREPARACIÓN Y BOSQUEJO DE HOLONES</b> .....	47
II.D.1 <b>PQR</b> .....	47
II.D.1.a. <i>R – Porqué</i> .....	47
II.D.1.b. <i>P – ¿Qué hace?</i> .....	51
II.D.1.c. <i>Q – ¿Cómo lo hace?</i> .....	52
II.D.2. <i>Definición Raíz - DR:</i> .....	54
II.D.3. <i>CATOWE:</i> .....	56
II.D.3.a. <i>Cliente - C</i> .....	56

II.D.3.b. Agentes - A .....	57
II.D.3.c. Transformación - T.....	59
II.D.3.d. Dueño(s) - O .....	60
II.D.3.e. Perspectiva - W .....	62
II.D.3.f. Entorno: - E .....	62
II.D.4. Las cuatro “e”s.....	63
II.D.4.a. Eficacia - e1.....	64
II.D.4.b. Eficiencia – e2.....	64
II.D.4.c. Efectividad – e3 .....	65
II.D.4.d. Ética.....	66
II.D.5. Situación/Tarea Primaria.....	68
II.D.6. Bosquejo de Holones.....	69
III. CONCLUSIÓN – POSIBLES APLICACIONES .....	70
<b>III.CAPÍTULO 3 – .....</b>	<b>73</b>
<b>APLICACIÓN MINISTERIAL: GRUPOS CATÓLICOS LOYOLA.....</b>	<b>73</b>
III.A. INTRODUCCIÓN .....	73
III.B. CONTEXTO: FIN DEL ANÁLISIS Y SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	74
III.C. LA COMUNIDAD DE DE GRUPOS CATÓLICOS LOYOLA .....	78
III.C.1. El Padre Eduardo Granda .....	78
III.C.2. El Grupo.....	80
III.C.3. Orrganización.....	81
III.C.4. Funcionamiento.....	83
III. D. UTILIZACIÓN DE LA MSS EN ESTE CONTEXTO .....	84
III.D.1. Nivel de Complejidad y tipos de respuestas.....	86
III.E. USO EXCLUSIVO DE LA FASE 2 EN LA MSS: JUSTIFICACIÓN .....	87
III.F. FASE 2: PREPARACIÓN Y BOSQUEJO DE HOLONES.....	88
III.F.1. PQR - ¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿POR QUÉ? .....	89
III.F.1.a. “¿Qué?” - P.....	89
III.F.1.b. “¿Cómo?” - Q.....	90
III.F.1.c. “¿Porqué?” - R.....	94
III.F.2. DR – Definición de raíz.....	95
III.F.3. CATOWE.....	96
III.F.3.a. Clientes - C.....	96
III.F.3.b. Agentes - A.....	96
III.F.3.c. Transformación - T.....	97
III.F.3.d. Dueños - O.....	98
III.F.3.e. Perspectiva - W.....	99
III.F.3.f. Entorno- E.....	99
III.F.4. LAS CUATRO “e”s.....	102
III.F.4.a. Eficacia – e1 .....	103
III.F.4.b. – Eficiencia – e2.....	103
III.F.4.c Efectividad – e3 .....	104
III.F.4.d. Ética – e4.....	106
III.F.6. “Monitoreo y Control” .....	107
III.F.6.a. Monitoreo.....	108
III.F.6.b. Control.....	108
III.F.5. Situación o Tarea Primaria .....	110
III.F.6. Bosquejo Final de Holones.....	110

<b>‘III. G. CONCLUSIONES:</b> .....	<b>112</b>
<b>IV. CONCLUSIÓN DEL TRABAJO .....</b>	<b>114</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>119</b>
BIBLIOGRAFÍA IGNACIANA .....	119
BIBLIOGRAFÍA DE SISTEMAS .....	121
<b>ANEXO 1 – ESTATUTOS DE LA C.G.C.L. ....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO 2 – DELEGACIÓN DEL APOSTOLADO SEGLAR.....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO 3 – COMUNICACIÓN CRISTIANA DE BIENES.....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO 4 – COMUNIDAD CRISTIANA DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO 5 – CONSEJO DE LAICOS .....</b>	<b>131</b>

# Abreviaturas Utilizadas

---

- A - Agente(s)
- C - Cliente(s)
- CATOWE - Formulación mnemónica que agrupa los términos correspondientes a sus siglas, descritas aquí.
- D.E.I. – Diccionario de espiritualidad ignaciana
- E - Entorno
- e1 - eficacia
- e2 - eficiencia
- e3 - efectividad
- e4 - ética
- FI - Fórmula del Instituto
- O - Dueño(s), del inglés *Owner*
- T - Proceso de Transformación o Transformación
- W - Perspectiva, del inglés *Worldview*
- MSS - Metodología de Sistemas Suaves

# Agradecimientos

---

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo y dedicación de muchísimas personas, comenzando por mis padres, pasando por la primaria, mis mentores espirituales, mis formadores jesuitas, mis amigos, las personas con las que he trabajado en ministerio, y los jesuitas que me han inspirado y acompañado a través de los años. Al no ser posible, aunque sería recomendable, agradecerles a todos, aquí quisiera agradecer a quienes de manera más directa han hecho posible este proyecto, reduciendo el número lo más posible para destacar lo mucho que se han involucrado conmigo en este proyecto.

Antes que nada quiero agradecer al grupo “Fabro” de la C.G.C.L. en la que he servido como acompañante durante este año académico. Les agradezco su testimonio y apertura a Dios, los unos a los otros y al mundo. Son un rayo de esperanza, amor y fe para el mundo. Especialmente le agradezco a José Antonio González por dedicarme una reunión larga y tiempos de lectura de este trabajo para ayudarme a mejorarlo y a entender mejor a la C.G.C.L. También agradezco a Cesar Sánchez, por su contribución y tiempo de lectura también.

También quiero agradecer a Elías López, SJ por su tiempo. Sus ideas me han ayudado a ver posibles colaboraciones y usos de la MSS dentro del campo del Liderazgo Ignaciano.

Finalmente, agradezco la labor tediosa y cansada de mi director en este trabajo, José García de Castro, de leer versiones previas de los capítulos independientes y del conjunto de este trabajo. Sin sus sugerencias esta obra sería la mitad de lo que es con respecto a claridad, organización y desarrollo de algunas ideas. También le agradezco por creer en mí, en este proyecto y por animarme. La tarea de entrar en un tema menos explorado, como este, creo que no hubiera llegado a término, sin su aliento.

# Metodología de Sistemas Suaves aplicada al ámbito Ignaciano

---

## Introducción

A continuación presentamos una herramienta para un análisis de la realidad previo a un discernimiento personal o comunitario. Hemos utilizado una parte de la “Metodología de Sistemas Suaves”, o MSS, del mundo de la consultoría de negocios, para ayudarnos a mejor comprender la organización religiosa. Aunque creemos que la metodología en su conjunto es de gran valor, por cuestiones de espacio y por ser esta una introducción al tema, hemos utilizado sólo una parte de la metodología a modo de ejemplo en los capítulos 2 y 3, aunque la Metodología completa se describe a grandes rasgos en el primer capítulo.

Con este escrito esperamos comenzar a llenar un vacío de reflexión y ofrecer una herramienta práctica para responder a la “magnitud y complejidad de los contemporáneos desafíos que se plantea nuestra misión”<sup>1</sup>. Nuestra contribución ha consistido simplemente en explicar lo que la MSS es, en el capítulo 1, esperando que su uso práctico para el ministerio sea evidente como herramienta de análisis de la realidad,

---

<sup>1</sup> NICOLÁS, A, “CP70. *De statu S.J.*”, Acta romana Societatis Iesu XXV, 2, 2012, 535 –Citado en: CONGREGACIÓN GENERAL 36 DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, *Decreto 2*, [5], Grupo de Comunicación Loyola, Bilbao, 2017, 91.



siendo este un punto inicial del discernimiento. En los subsecuentes capítulos hemos presentado dos casos de estudio para mostrar aplicaciones de la metodología a dos niveles distintos: en el capítulo 2, hemos descrito el nivel más global, que abarca a toda la Compañía de Jesús, siguiendo la descripción de la misma en la Fórmula del Instituto. En el capítulo 3, hemos descrito un nivel mucho más local, al describir un ministerio concreto con el que la Compañía de Jesús en España está comprometida.

La MSS es una herramienta epistémica en el sentido de que puede ayudar a cualquier persona o grupo a mejor entender, analizar y pensar acerca de cualquier organización humana de forma muy completa. A diferencia de otras teorías organizacionales reduccionistas<sup>2</sup>, esta pone a la persona en el centro y muestra muy claramente las relaciones entre personas y procesos transformativos, abriéndola así también a lo trascendente y a una visión sintética del todo organizacional. La MSS responde a las necesidades actuales de análisis organizacional de grupos humanos altamente interconectados y de alta complejidad, para ayudar a mejorar el conjunto interconectado. Un elemento más que hace distinguirse a la MSS es su gestación por 30<sup>3</sup> años en la práctica. Lo dicho pone a esta herramienta en una posición privilegiada para analizar la organización religiosa en el mundo de hoy.

El discernimiento en común tiene dificultades que no están presente al discernir personalmente. Al discernir en privado se utilizan los propios mapas mentales o formas de entender y leer la realidad. El Acompañante espiritual, la madurez y la psicología pueden ayudar a mejorar estos mapas mentales pero, comúnmente son suficientes para entrar en un proceso de discernimiento personal. Sin embargo, al entrar a discernir en común, los miembros entran en el proceso con formas distintas de entender la realidad y cualquier situación problemática en concreto. Esto se debe a que cada persona tiene sus mapas mentales y a que la realidad misma es compleja y puede ser analizada de diferentes puntos de vista (mutuamente enriquecedores). Además toda organización se mueve en diferentes “capas” o niveles, como pueden ser los niveles provincia, comunidad, apostolado. De modo que la discusión puede saltar de un nivel a otro por falta de estructuras mentales y herramientas de análisis prácticas, o a falta de un

---

<sup>2</sup> Por ejemplo: Ackoff, R. y Emery, F., *On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events*, Aldine, EE.UU. 1972.

<sup>3</sup> CHECKLAND, P., *Soft System Methodology: A Thirty Year Retrospective*. Wiley & Sons Ltd, Chichester 2000

lenguaje común. Si no tenemos una forma de comunicar nuestros mapas mentales o entendimiento de la realidad y si no tenemos una forma de aclarar y diferenciar las partes del problema, sus diferentes capas y las interacciones entre diferentes síntomas o problemas percibidos, será muy difícil tener un diálogo relevante. De modo que es completamente comprensible que muchos intentos de diálogo con vías al discernimiento acaben en frustración. De hecho la Congregación General 36 parece haber saboreado esta necesidad de análisis de la realidad como grupo en relación al discernimiento cuando dice en la presentación de la misma para la provincia de España: “Fue controversial constatar que había entre nosotros preguntas respecto de la realidad y calidad de nuestro discernimiento”<sup>4</sup> y más adelante recoge las palabras de Adolfo Nicolás: “La Compañía debe seguir mejorando sus procesos de discernimiento ... La Compañía debe seguir desarrollando caminos, a cada nivel, para implementar, monitorear y evaluar los resultados de las decisiones tomadas.”<sup>5</sup> La MSS ofrece una metodología que le puede dar un cierto rigor al proceso de análisis previo al discernimiento para entender la complejidad de la realidad de forma comunicable e intuitiva que puede ser de gran ayuda para cualquier jesuita, laico comprometido o comunidad apostólica. Además el proceso completo puede ser completamente colaborativo. La MSS puede dar cierto “modo y orden” al análisis de la organización religiosa de manera comunicable y comunitaria.

Este trabajo comenzó a la par de la Congregación 36 y a su luz creemos que las herramientas aquí discutidas pueden ser de gran utilidad para cualquier Jesuita en ministerio activo que quiera tener claridad acerca de su ministerio, para cualquier comunidad que quiera entender mejor su relación con la misión de la Compañía y para cualquier provincial, socio, o promotor vocacional que desee tener claridad con respecto a sus diferentes niveles de trabajo. Creemos que esta herramienta responde a la llamada del provincialato de Adolfo Nicolás por: “profundidad en la reflexión que nos permita comprender la realidad con más hondura y ser más eficaces en el servicio”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> CONGREGACIÓN GENERAL 36 DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, *Decreto 2, [Presentación]*, Grupo de Comunicación Loyola, Bilbao, 2017, 85.

<sup>5</sup> NICOLÁS, A., “CP70. *De statu S.J.*”, Acta romana Societatis Iesu XXV, 2, 2012, 535 –Citado en: CONGREGACIÓN GENERAL 36 DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, *Decreto 2, [12]*, Grupo de Comunicación Loyola, Bilbao, 2017, 95.

<sup>6</sup> NICOLÁS, A., “*Carta sobre la formación académica de los nuestros*”, Acta Romana Societatis Iesu, Vol XXV, 2014, 933.

La MSS podría ser de gran ayuda a mejor afrontar al conjunto de desafíos identificados por la CG 36 cuando dice: “Otro conjunto de desafíos ... es el enfoque intersectorial en la misión que exige la interconexión de los problemas y los cambios acelerados en el mundo hoy.”<sup>7</sup> Precisamente para mejor analizar y entender este tipo de desafíos ha sido creada esta herramienta organizacional. De hecho, debido a su naturaleza sistémica-sintética equipa a cualquier jesuita con elementos para mejor entrar en el tríptico: “Discernimiento”, “Colaboración” y “Trabajo en Red” que fue centro de discusión en la Congregación General 36<sup>8</sup>.

Finalmente, en relación al mundo de hoy hacemos eco de las palabras de la CG. 36 cuando dice: “Dada la magnitud y complejidad de los contemporáneos desafíos que se plantean a nuestra misión, y la disminución de los números de nuestra mínima Compañía, el discernimiento es más esencial que nunca para la eficacia apostólica”<sup>9</sup>.

En este trabajo proponemos que la MSS puede ser una herramienta para la fase inicial de análisis de la realidad que comienza propiamente un proceso de discernimiento. Ya que la MSS fue creada para entrar en la Complejidad de la realidad organizacional contemporánea creemos que puede ser un gran aporte para complementar la gran riqueza que ya tiene la que aportar nuestra mínima Compañía en materia de discernimiento para la Iglesia y para el mundo.

---

<sup>7</sup> CONGREGACIÓN GENERAL 36 DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, *Decreto 2, [Presentación]*, Grupo de Comunicación Loyola, Bilbao, 2017, 78.

<sup>8</sup> CONGREGACIÓN GENERAL 36 DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, *Decreto 2, [Presentación]*, Grupo de Comunicación Loyola, Bilbao, 2017, 80.

<sup>9</sup> NICOLÁS, A, “CP70. *De statu S.J.*”, Acta romana Societatis Iesu XXV, 2, 2012, 535 –Citado en: CONGREGACIÓN GENERAL 36 DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, *Decreto 2, [5]*, Grupo de Comunicación Loyola, Bilbao, 2017, 91.

# I. Metodología de Sistemas Suaves

## I.A. ¿Qué es la Metodología de Sistemas Suaves?

Podríamos decir que la Metodología de Sistemas Suaves, o SSM, del inglés Soft System Methodology, o SSM, es una herramienta para el discernimiento organizacional. Más específicamente, es una herramienta para ayudar a estructurar el pensamiento a nivel personal y ayudar a la conversación a nivel grupal acerca de los elementos organizacionales de cualquier grupo de personas trabajando hacia un fin común. Es una herramienta suficientemente abierta para incluir elementos espirituales o religiosos. Esta metodología nos permite evitar algunos errores comunes al confrontar la complejidad humana en organizaciones. Dos errores comunes ante la complejidad son los siguientes:

- 1) Una sobre simplificación de la situación. Este error se identifica por recetas y análisis simples a problemas muy complejos. Por ejemplo, en el tema de la disminución de vocaciones a la vida religiosa existen muchas variables y complejidad. En este momento histórico nos encontramos sin suficiente información acerca de todas sus causas. Sin embargo, es muy común encontrar quien apunte a alguna de estas múltiples causas

como la única explicación del fenómeno. Habrá quien apunte al desprestigio de la vida religiosa en la vida contemporánea como el factor principal y propondrá en su caso trabajar en mostrar a otros que es una vida plena, por ejemplo. Sin embargo, hay quien apunta también a la falta de invitación de parte de los religiosos en la vida moderna y propondrá más invitaciones directas. Sin embargo, aunque estas dos pueden ser causas relevantes, también hay quien apunta al post-modernismo tan desilusionado con lo institucional, otro al desarrollo de la vida laical, otro a que Dios está llamando a menos gente, otro a que menos personas responden al llamado debido a las distracciones del mundo. La lista continúa. Todas esas podrán ser causas del todo complejo, además cada una de estas situaciones está interconectada con las demás. El problema es tan complejo que no puede contenerse todo a la vez en la mente de una persona. Requiere un estudio riguroso. Sin embargo, por ser un tanto abrumante la situación es común y hasta entendible la sobre simplificación de cualquier situación compleja. El problema es que seguir soluciones provenientes de estas sobre simplificaciones seguidas nos pueden crear aún más frustración cuando, como es de esperarse, sus soluciones no dan fruto. Otro error común ante la complejidad es:

2) Retardar la acción. Aunque esta pueda ser la mejor respuesta ante determinadas situaciones, debe serla como fruto de un discernimiento activo. Desgraciadamente muchos toman esta decisión al verse sobrepasados por la complejidad que encuentran. Otros retardan la acción para darse tiempo a encontrar una solución y esto les funciona a muchos grandes líderes. El problema es que el hecho de retardar la acción no garantiza ningún avance y no nos da una entrada comunicable ni rigurosa para la mejora de situaciones conflictivas a futuro, también tiene el peligro de postergar una situación hasta que se convierta en una emergencia que limita la toma de decisiones libre. El dejar una institución es un excelente ejemplo de este tipo de situaciones complejas. Las partes afectadas son muchas, el bien que se hace es multifacético, las opiniones y la libertad de los miembros trabajando en toda institución es también generalmente variado, la historia del lugar, las opiniones y relaciones con benefactores serán variadas y todo esto además está cargado de emociones, dinámicas de poder, elementos culturales y otras muchas partes difíciles de discernir. El retardar la acción por si mismo no ayuda a la situación y una emergencia es clara cuando simplemente no hay más personas para enviar a cierta institución y esta se tiene que dejar. El problema es que aquí las decisiones no se producen como fruto del discernimiento, sino que se producen por la

situación misma, generalmente pagando un precio mayor en la efectividad de todo el cuerpo.

Hoy la vida religiosa se encuentra con retos grandes y necesitamos una forma estructurada y rigurosa para mejor entender los problemas de un mundo incrementadamente interconectado y complejo. Los ejemplos de arriba son dos a nivel macro, porque son comúnmente observables, pero la complejidad de cualquier grupo humano al nivel en que muchos religiosos trabajan hoy seguido sobrepasa su capacidad de análisis y entendimiento profundo. Aquí proponemos una herramienta para el discernimiento de situaciones problemáticas en grupos humanos. La Metodología de Sistemas Suaves (MSS) nos da una forma de entrar en la complejidad humana de forma profunda y rigurosa, aunque nunca exhaustiva y la vida religiosa podría beneficiarse de ella al nivel de sus individuos y a nivel de discernimiento grupal.

Si bien es cierto, existen otras opciones sistemáticas y rigurosas para entrar a la complejidad humana en el mundo organizacional. Las más conocidas no tratan de entrar de lleno en la complejidad humana sino que intentan de reducirla, tratando al ser humano como a una máquina. Esto es lo que muchas compañías hicieron desde la revolución industrial y su herencia sigue con nosotros en el mundo de negocios hoy. La MSS nos da una alternativa humanizante, una herramienta proactiva para entrar en la complejidad humana de cualquier organización con el fin de analizar el todo interconectado (el sistema) y tomar acción que ayude a mejorarlo. Además, la MSS se ha desarrollado y mejorado a partir de la práctica, por Cabe mencionar aquí que el proceso también es práctico. La parte central de la metodología, la creación de “*Rich Pictures*” (Imágenes Enriquecidas), puede tomar de 20-30 minutos y puede ser un proceso creativo y divertido, aunque sea también riguroso y serio. El propósito de la metodología, según Peter Checkland, es dar: “*a set of guiding principles, ... not to produce ‘answers’: that it can never do on its own; it is to enable you, the user, to produce better outcomes than you could without it.*” (un conjunto de principios orientadores, ... no el producir ‘respuestas’: eso nunca podría hacer por si misma [la MSS]; es para permitirte a ti, el usuario, producir mejores resultados de los que podrías lograr sin ella.”)<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> CHECKLAND, P., *Soft System Methodology: A Thirty Year Retrospective*. Wiley & Sons Ltd, England 2000, S35.

Sin embargo, antes de continuar aclaremos los términos que definen la MGS. Cualquiera de las palabras que componen su nombre se usan aquí entendidas de forma específica y nos darán claves para mejor entender de lo que hablamos.

### I.A.1. El Nombre

Antes de separar las partes valdría la pena dar una pequeña definición integrada del todo para entender mejor el concepto que luego diseccionaremos. Al hablar de Metodología de Sistemas Suaves (MSS) nos referimos a los siguientes conceptos: Primero, hablamos de una metodología y no un método, de modo que aquí nos ocupamos de principios a grandes rasgos en base a los cuales podremos desarrollar diferentes métodos de acción. Segundo, al hablar de sistemas nos referimos a un grupo de elementos relacionados entre sí, de forma que constituyen un todo y trabajan como una entidad<sup>11</sup>. Tercero, estos sistemas pueden ser “duros” o “suaves.” Los sistemas duros serían sistemas mecánicos, como por ejemplo un reloj, que es un sistema que nos da la hora como resultado de la interacción de diferentes sub-sistemas internos de forma mecánica. En contraste los suaves sistemas suaves son los compuestos por interacciones humanas, como un grupo de estudio bíblico, un equipo de baloncesto, o una diócesis en la iglesia católica.

De modo que hablamos aquí de una serie de principios que nos ayudarán a analizar, discernir y pensar acerca de cómo mejorar situaciones problemáticas en grupos u organizaciones humanas. Habiendo dicho esto, hay mucho más que profundizar en cada uno de estos términos.

### I.A.2. Metodología: Metodología Vs. Método

Vivimos en un mundo que cambia constantemente, de modo que cuando solucionamos un problema ya nos encontramos con otro en gestación. Vivimos en una complejidad cambiante porque el mundo humano es complejo y siempre cambiante. Así que nuestra forma de entrar situaciones humanas problemáticas debería en principio ser una que también pueda cambiar y adaptarse a esta realidad. Una metodología es un grupo de principios adaptables a diferentes situaciones<sup>12</sup>. Entendida así se podría decir que los

---

<sup>11</sup> CHECKLAND, P. Y SCHOLES J., *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*, Megabyte-Editorial Limusa, México 1994, 20.

Ejercicios Espirituales son una metodología, ya que contienen un grupo de principios que marcan un camino espiritual y son adaptables a diferentes situaciones, dependiendo de las personas con las que se trata<sup>13</sup>.

La palabra “metodología” para nuestros fines más técnicos será el grupo de principios usados para justificar e informar las acciones que se tomarán en respuesta a una situación problemática humana determinada.<sup>14</sup> Hablamos aquí de situaciones problemáticas, no de problemas, ya que hablar de un problema nos pone en una mentalidad que busca una solución y todo vuelve a estar bien. Sin embargo, hablar de esta forma limita nuestro pensamiento de dos formas: primero, aislando el problema, cuando en realidad la gran mayoría de los problemas humanos son situaciones complejas e interconectadas; y segundo, dando la impresión de que es posible encontrar una solución y volver a la realidad libre de conflictos.

La definición antigua de metodología para la Real Academia de la Lengua y su equivalente, para el *Oxford Dictionary* era simplemente la “ciencia del método”. Esta definición no es útil en nuestro caso ya que el método científico requiere experimentación y repetición de fenómenos, pero la metodología que describiremos, se ocupa de interacciones y relaciones humanas, las cuales son muy únicas y difíciles de replicar. El autor de la MSS, Peter Checkland, nos dice “the normal scientific method is inadequate as a way of inquiring into human situations<sup>15</sup>” (el método científico es inadecuado como camino de indagación hacia el interior de las situaciones humanas). Por método científico entendemos un proceso que involucra entre otras cosas observación, experimentación y resultados replicables por cualquier otra persona. Sin embargo los problemas de los que aquí hablamos son difíciles precisamente por sus elementos únicos y complejos. La relación entre Marta y Jorge no es la misma hoy que

---

<sup>12</sup> CHECKLAND, P. Y POULTER, J., *Learning for Action: A short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students*, John Wiley & Sons Ltd, England 2006, 6.

<sup>13</sup> FRANCESC, R., “Ejercicios en la vida corriente”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 703-708.  
TETLOW, J., “Modalidades de Ejercicios”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 697-703.

<sup>14</sup> CHECKLAND, P., *Soft System Methodology: A Thirty Year Retrospective*. Wiley & Sons Ltd, England 2000, S36.

<sup>15</sup> CHECKLAND, P., *Soft System Methodology: A Thirty Year Retrospective*. Wiley & Sons Ltd, England 2000, S36.



mañana. Además la experimentación ya en sí cambia cualquier dinámica social en una organización. Todos los profesores saben que cuando hay un “observador” nuevo en una clase la dinámica de la misma cambia, aunque los alumnos sepan que el dicho observador observa al profesor y no a ellos. Así que el método científico aunque tenga mucho que aportar en el ámbito de la sociología, es difícilmente aplicable a la vida de una organización.

En contraste, la definición más nueva de metodología, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española es: “Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica, un estudio o una exposición doctrinal.” Al no estar esta definición limitada a la investigación científica, nos acerca más al énfasis que el término de la MSS toma. Peter Checkland nos dice que la MSS es de hecho una reacción y respuesta al reduccionismo implícito en la primera definición. Nos dice *“I was starting to see systems thinking as a holistic reaction against the reductionism of natural science.”* (comenzaba a vislumbrar el pensamiento sistémico como una reacción y respuesta holística contra el reduccionismo de las ciencias naturales.).

También tenemos que definir lo que es un método para mejor entender lo que la palabra “metodología” no es. Aquí entendemos un método como un modo de actuar con cierto orden, siguiendo ciertos pasos. De modo que una metodología sería el equivalente a tener un mapa de una ciudad y un método sería un listado de direcciones que nos dicen como llegar de la casa a la escuela, por ejemplo. El orden y pasos específicos de un método pueden ser creados en base a una metodología de la misma forma que el listado de direcciones puede ser creado en base a un mapa de la ciudad. Así que si desarrollamos un método con un número delimitado de pasos para lograr algo, si algo sale mal no tendremos herramientas para modificar el método. En el caso del listado de direcciones, si se da una vuelta mal será muy difícil llegar de la casa al trabajo sin regresar al punto en el que se dio la vuelta equivocada. Esto se debe a que en ese ejemplo se tiene un método para llegar de la casa al trabajo, pero no una metodología. Sin embargo, si trabajamos con una metodología podremos desarrollar un número muy amplio de métodos que puedan adaptarse a tiempos y lugares cambiantes.

A modo de ejemplo se podría decir que si los ejercicios espirituales son una metodología, por ser un conjunto de principios y métodos a seguir y reconfigurar dependiendo del ejercitante o grupo con el que se trabaja. Entonces las diferentes

aplicaciones, programas y adaptaciones, como el retiro de 1 semana predicado, o algún retiro para estudiantes en la vida diaria se podrían describirse como un de varios métodos que se pueden formar basados en la metodología de los Ejercicios Espirituales. Ningún retiro puede aplicar todo lo que los ejercicios describen, del mismo modo en que ningún método puede aplicar todo lo que una metodología aporta, ya que a partir de una metodología se pueden desarrollar diferentes métodos.

Habiendo explicado el concepto de “metodología” en relación a la “metodología” de Sistemas Suaves, sigue explicar a qué se refiere el concepto de “sistemas” y más adelante a qué se refiere su “suavidad”.

### **I.A.3. Sistemas: Pensamiento Sistémico y Sub-sistemas**

Mucho se habla de sistemas hoy en día. Aunque pocas veces se habla de ellos con un entendimiento preciso de sus características. Lo primero que hay que dejar claro es que en nuestra discusión es mejor hablar de “Ideas de Sistemas” o “Pensamiento Sistémico”. Peter Checkland nos repite una y otra vez que el error más común de sus estudiantes al tratar de entender la MSS está en el creer que los sistemas que usan existen en la realidad. Esta forma de pensar siempre termina siendo reduccionista y de mucho menor ayuda que cuando se toma un poco más de distancia con respecto a los modelos que formularemos. De modo que, para que nuestra aplicación de MSS rinda frutos, necesitaremos un cierto grado de nominalismo, o cuando menos cierta humildad epistemológica. Esta actitud es de gran importancia. Tanto así que la MSS nos recuerda de esto constantemente en que todos los diagramas de sistemas que presenta son dibujados a mano y nunca con asistencia de ordenadores. Esto se hace con la intención de evitar la impresión de que los diagramas que se presentan sean nada más que “borradores”. Los sistemas que dibujamos son nada más que apoyos y herramientas mentales para ayudarnos a organizar una situación que en sí es compleja y desorganizada. Así que el dibujo a mano nos recuerda que los modelos con los que trabajamos siempre están incompletos, siempre pueden mejorar y también pueden ser vistos de forma distinta desde otro punto de vista. Acerca de los diferentes puntos de vista diremos más abajo. Por muy sofisticados, rigurosos y detallados que sean los modelos que la MSS pueda presentar, siempre serán una simplificación de la realidad y no la realidad misma.

Más adelante utilizaremos diversas imágenes y todas ellas pudieran ser más estilizadas con apoyo de herramientas tecnológicas. Sin embargo hacer esto daría a estas imágenes un cierto sentido de estabilidad que sería contrario a la actitud necesaria en relación a nuestros modelos. El dibujo a mano, como venimos diciendo, nos recuerda la característica de “borrador” que todos nuestros mapas mentales deben tener, debido a que nos aproximamos a una realidad cambiante y en flujo. Si los modelos que realizamos son estáticos se podrían convertir en normativos y reduccionistas.

El adjetivo que hemos usado arriba y que seguiremos usando es el de “sistémico,” no “sistemático”. Si habláramos de un pensamiento sistemático nos referiríamos a un orden que existe detrás de nuestro pensamiento, o que nuestro pensamiento se ajusta a algún método o serie de pasos. Al hablar de pensamiento sistémico para nuestros propósitos nos referimos a que el contenido de las ideas de este pensamiento está relacionado con la apreciación y entendimiento de sistemas. Se podría también decir que el pensamiento sistémico es un pensamiento con relación a sistemas. De modo que nos resta describir y definir la idea misma de un sistema.

#### *I.A.3.a. Sistemas y lo Emergente*

El pensamiento sistémico se ocupa de ver las propiedades de un todo complejo con características propias que no pueden encontrarse en ninguna de sus partes de forma aislada. De modo, que el pensamiento sistémico opera bajo un paradigma sintético, diferente al paradigma analítico. El paradigma analítico intenta separar las diferentes partes al mayor detalle posible para entender algo. Una imagen del paradigma analítico podría ser la de un microscopio que llega a lo más elemental de un átomo y observa sus partes constituyentes. Su equivalente al tratar de resolver un problema sería buscar la fuente del problema. El paradigma sintético, por el contrario intenta ver el conjunto, las interacciones y el todo en acción. El estudio sintético de los átomos estudia las interacciones y comportamientos, en relación a otros átomos, que les permite tener propiedades nuevas, como mayor o menor solidez. En una aplicación social el paradigma analítico observa y estudia la pobreza, otro el calentamiento global, otro los refugiados. Pero el paradigma sintético ve que todos están ampliamente interconectados<sup>16</sup>. Aunque ambos paradigmas no son mutuamente exclusivos y se

---

<sup>16</sup> La encíclica *Laudato Si* es un ejemplo de pensamiento sistémico cuando en su análisis conecta la ecología con temas de justicia social. Francisco, *Laudato Si*, 2015. Sitio:

necesita tener un entendimiento de ambos tipos de pensamiento para entender cualquier cosa, el énfasis del pensamiento sistémico es un énfasis sintético. Sin embargo ambos paradigmas no son iguales. El paradigma analítico funciona mejor para estudiar cuestiones que no contengan mucho cambio ni interconectividad.

En las interacciones de diferentes partes de un sistema siempre nacen nuevas realidades. A estas propiedades del todo se les llama propiedades “emergentes” y es uno de los elementos principales que caracterizan a un sistema. La frase: “El todo es más que la suma de las partes” expresa este elemento central de las ideas de sistemas<sup>17</sup>. En realidad, podríamos decir que el todo tiende a ser “diferente” que la suma aritmética de las partes, dependiendo de cómo interactúen dichas partes. Dos personas pueden trabajar para construir una familia o pueden actuar de forma mutuamente destructiva. En el primer ejemplo se podría decir que el conjunto ha logrado algo “mayor” que la suma de las partes, pero en el segundo ejemplo se logra algo “menor” que la suma de las partes. Aunque en realidad una familia es algo diferente a dos personas juntas y una relación de abuso también lo es. Esta característica o propiedad de todo sistema que es distinta a las partes se le llama “emergente”. De modo que cuando decimos que Daniela es “muy simpática” no nos referimos a ninguna acción en específico, ni a ninguna extremidad de su cuerpo, ni a ninguna ropa que lleve puesta, ni a ninguna broma que haya hecho. Simplemente vemos el conjunto y apreciamos una característica emergente del todo de esta persona y decimos que es simpática. El todo de Daniela es un todo que emerge del conjunto. Más aún, el cambio que existe al hablar del todo emergente de un sistema no es un cambio cuantitativo solamente, sino uno cualitativo. Un cambio cuantitativo se expresaría al decir: “dos más dos pueden ser cinco si se trabaja en equipo,” o algo similar. Sin embargo, lo emergente es esa característica esencial de un sistema de generar algo diferente a sus partes. Cuando decimos que Daniela es “muy simpática” hablamos de algo cualitativamente distinto a las partes que componen a Daniela. Una equipo de trabajo puede lograr no solamente que al juntar el dinero de sus bolsillos se compre algo de mayor valor que lo que todos juntos contribuyan. Un equipo de trabajo puede lograr organizar un evento que cambie la mentalidad de todo un sector de la población. Esto es un cambio cualitativo. Un sistema computacional se basa en

---

[http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html). Visitado en 7 de junio de 2017

<sup>17</sup> CHECKLAND, P. Y SCHOLES J., *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*, Megabyte-Editorial Limusa, México 1994, 34-35.

combinaciones de ceros y unos que se convierten en números y operaciones. Sin embargo, sus combinaciones pueden generar imágenes y conectar a dos personas en distintos puntos del planeta. Esta es una propiedad emergente de los sistemas computacionales.

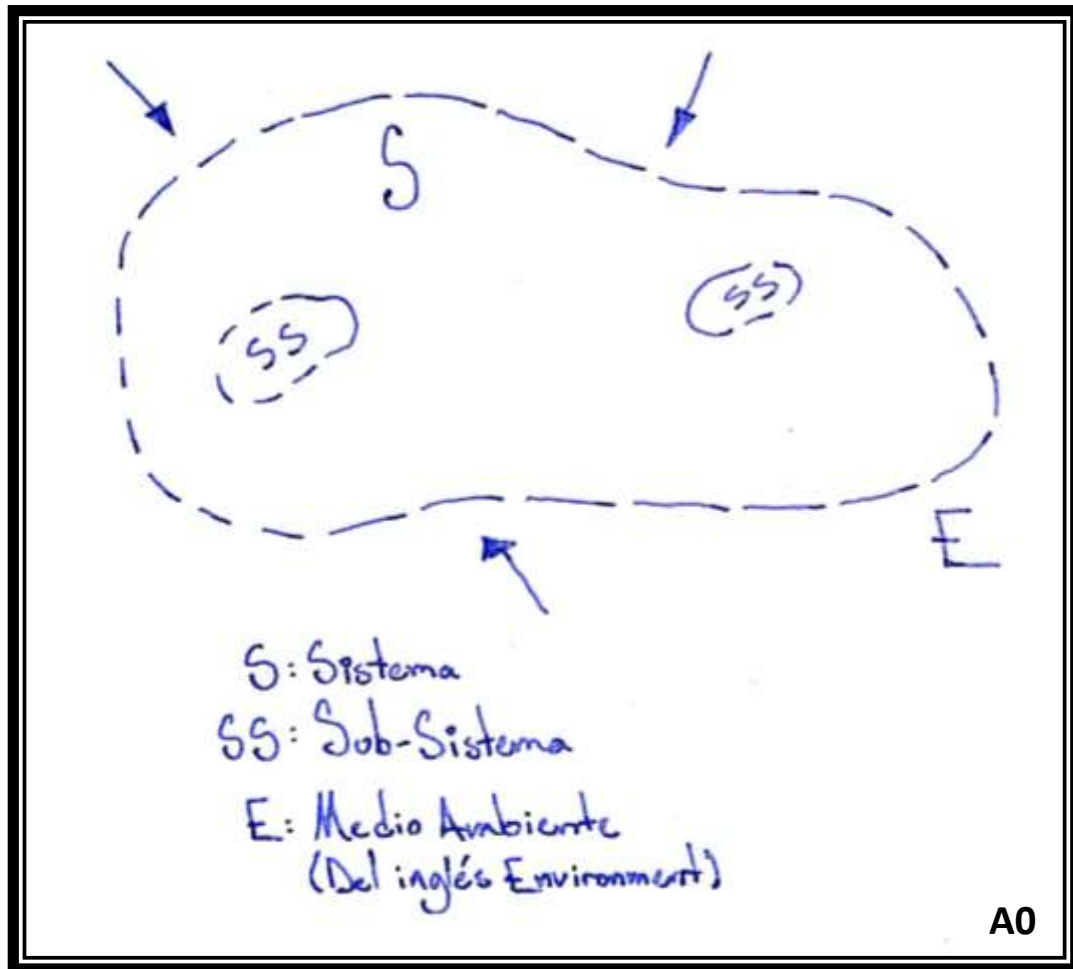
En la MSS lo emergente se refiere a grupos humanos que cuando trabajan en conjunto pueden lograr algo cualitativa y cuantitativamente diferente a sus partes. Un concepto relacionado que vale la pena introducir aquí es el de la *Definición de Raíz* (o DR por sus siglas). La *Definición de Raíz* describe el proceso principal de transformación que queremos analizar con la MSS. La idea es que en un mundo ideal la *Definición de Raíz* y sea también uno de los elementos emergentes principales del sistema. Sin embargo, la realidad nos muestra que las mayores situaciones de conflicto en un grupo humano radica en la separación entre la *Definición de Raíz* de un grupo humano y lo que en realidad emerge de su trabajo en conjunto. Por ejemplo, un Colegio puede tener como su Definición de Raíz la transformación de un joven estudiante para ayudarlo a crecer en diferentes áreas, pero lo que emerge en realidad puede ser un sistema que se dedica a lograr que sus estudiantes lleguen a las mejores universidades a todo costo. Un análisis utilizando la MSS ayudaría a clarificar esta situación. La MSS nos da herramientas para desarrollar esta Definición de Raíz con mucha profundidad, de modo que logremos especificar muy claramente qué hace el grupo humano, cómo lo hace y porqué, entre otros elementos.

#### *I.A.3.b. El Todo y sus Partes*

Otro elemento del pensamiento de sistemas es el de la relación entre el todo y las partes, conceptos a los que ya aludíamos arriba. Todo “sistema” está compuesto por “sub-sistemas” y existe en un “entorno” al cual responde, se adapta y con el cual se comunica. Estos tres elementos básicos se describen en la siguiente imagen (A0)<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> CHECKLAND, P. Y POULTER, J., *Learning for Action: A short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students*, John Wiley & Sons Ltd, England 2006, 7 (hemos cambiado los límites del sistema para poder hablar de la permeabilidad como elemento histórico del desarrollo del pensamiento de Sistemas Blandos).



Estas son las tres partes más básicas de un sistema. Aunque su supervivencia depende de más elementos: Cuatro más se han destacado en la literatura por ser de mayor importancia:

- 1) Procesos de comunicación, de modo que las partes internas de un sistema si son completamente independientes se vuelven un apéndice externo al sistema.
- 2) Procesos de control, los cuales permiten que haya una constante mejora y adaptación al entorno cambiante.
- 3) Una estructura en capas, también llamada “jerárquica”, de modo que los subsistemas a su vez están compuestos de más sub-sistemas y el sistema que analizamos es siempre parte de un sistema más amplio.
- 4) Propiedades emergentes del todo, de las cuales hablábamos arriba.

Podríamos decir que en una escuela los procesos de comunicación (1) existen a nivel personal, y por correo electrónico de forma diaria; los procesos de control (2) son todas las evaluaciones que los profesores recopilan de sus alumnos y las que la administración recopila sobre los profesores; la estructura en capas o jerárquica (3) podría ser las capas de estudiantes, profesores, departamentos, administración, etc. Si escogiéramos el nivel de los profesores como un sistema a observar tendríamos como sub-sistema el mundo de los estudiantes y como entorno (E) la cultura de ese departamento académico entre otros elementos o sistemas más amplios.

Una de las características emergentes (4) de una escuela jesuita es que prepara estudiantes de forma afectiva, física, espiritual, y académica para el futuro. Aunque esta sea la propiedad emergente de una escuela y aunque cualquier profesor logre inculcar todas estas características en todos sus estudiantes, el conjunto formativo con el que esos estudiantes terminan sus estudios es mucho más que lo que hayan podido recibir en cualquier clase o interacción durante sus años de escuela. Esta característica solo la puede dar el todo. Como ya podremos adivinar por el ejemplo anterior, las características emergentes reales de un sistema no son siempre las mismas que las características emergentes deseadas. Una escuela puede desear que su característica emergente sea la formación espiritual, afectiva e intelectual de sus estudiantes pero en realidad puede solamente estar formando a sus estudiantes en una de las tres, o en otra cosa completamente distinta. De igual forma Daniela pueda querer ser considerada distante o elegante, pero en realidad es considerada simpática. La MSS nos ayudará a analizar estas diferencias.

### *I.A.3.c. Jerarquía*

Cuando hablamos de la idea de un sistema, tomamos una decisión más o menos consciente de ver la realidad a cierto nivel de detalle y acción. Cada persona, evento y proceso a su vez podríamos decir que está compuesto de diferentes sub-sistemas y es también parte de un sistema más amplio que podríamos analizar. Esta es la jerarquía del sistema. Si tomamos el ejemplo anterior de la escuela y vemos los diferentes niveles de jerarquía, encontramos que los subsistemas de la escuela podrían ser los diferentes departamentos en la que está organizada, el siguiente sub-sistema pudieran ser las clases individuales que cada profesor da. Del mismo modo la escuela podría pensarse a su vez como un sub-sistema del grupo de escuelas en el área y ese sub-sistema a su vez del sistema educativo nacional. Aquí podríamos comenzar a convencernos de que estos

sistemas existen más allá de las ideas que tenemos de ellos. Sin embargo, lo que acabamos de describir arriba, aunque es cierto y válido no es la única forma de ver al sistema de la escuela. Lo cual nos lleva a hablar de las diferentes perspectivas que siempre aportan elementos importantes al pensamiento de sistemas.

#### *I.A.3.d. Perspectiva o Weltanschauung*

Continuando el ejemplo de una escuela descrita arriba, es cierto que la misma escuela siempre es observada desde perspectivas distintas y el incluirlas en un análisis sistémico es muy enriquecedor. Por ejemplo, si tomáramos la perspectiva de la orden religiosa Jesuita pudiéramos decir que esa escuela es un sub-sistema de otras escuelas de la misma orden, y que a su vez este sub-sistema de escuelas jesuitas es parte de una gama de apostolados Jesuitas que sirven todos un fin común. También pudiéramos tomar la perspectiva de un padre de familia que ve al Colegio Piquer como un sub-sistema de la educación de su hijo para entrar a La Universidad Pontificia Comillas. Todas estas perspectivas también forman parte del pensamiento de sistemas y se les denominan por la letra inicial W del inglés “*Worldview*” o del alemán “*Weltanschauung*”. De hecho, la búsqueda de diferentes perspectivas es una parte importante de la MSS debido a que muchas veces contienen la clave para entender alguna situación problemática que inicialmente pudiera parecer misteriosa. Por ejemplo, los padres de familia de un colegio jesuita si sólo consideran la perspectiva del W de ser padre de familia seguramente no podrán explicar porqué se les fuerza a sus hijos a ir a un retiro espiritual. De igual modo, los Jesuitas con su propia W no podrán entender porqué los padres de familia inscriben a sus hijos en un colegio Jesuita pero no quieren que su hijo pierda tiempo con retiros espirituales. La clave para entender la situación problemática en este caso se encuentra en la apreciación de ambas Ws simultáneamente. De modo que más adelante cuando hagamos diagramas o borradores de sistemas siempre tendremos que desarrollar varios modelos, cada uno basado en una W relevante diferente que debe ser siempre especificada para mayor claridad. La MSS nos provee con herramientas para incluir este concepto y todos los que se han mencionado en diagramas intuitivos que son relativamente fáciles de crear.

Podríamos seguir analizando cada una de las diferentes características del concepto de sistema. La MSS nos provee con una exhaustiva y rigurosa lista de características a buscar para mejor pensar de forma sistémica acerca de una organización. Sin embargo, lo que hemos presentado hasta ahora nos da un buen nivel de profundidad. Las demás



características podrían ser abrumantes y darían una impresión de complejidad a esta metodología que no equivaldría a la simplicidad con la que se puede llevar a cabo una indagación de acuerdo a la MSS. Así que ahora pasamos a discutir el adjetivo de suavidad en referencia a esto “sistemas”.

#### I.A.4. Suaves Vs. Duros

Ya decíamos arriba que se le llaman sistemas suaves a sistemas humanos y duros a sistemas mecánicos o computacionales. La diferencia entre *software* y *hardware* para nuestros propósitos no es de mucha ayuda. Digamos que esta es otra forma distinta, o sinónima, de utilizar el término ya que hablamos de “pensamiento sistémico,” o “pensamiento de sistemas”. Es la forma de entrar en una situación problemática que se define como dura o blanda, no un sistema en sí. Hay toda una rama de pensamiento de sistemas que utiliza una gama completamente distinta de principios y herramientas, la cual también se usa en el mundo de negocios. A esta aludíamos en nuestra introducción.

Cuando hablábamos del desarrollo de la MSS y cuando hablábamos de aproximaciones reduccionistas a situaciones complejas humanas nos referíamos al pensamiento de sistemas o pensamiento sistémico duro. La ingeniería de sistemas tradicional y la Investigación de Operaciones, ambas desarrolladas en los 1950's y 1960's, presentan el pensamiento de sistemas asumiendo que los sistemas que desarrollan existen en el mundo real y que como tales pueden ser manipulados y controlados. Ninguno de estos enfoques pone atención a la posibilidad de diferentes puntos de vista con respecto a los diferentes modelos de sistemas<sup>19</sup>. Simplemente asume que hay un modelo que deben seguirse y los seres humanos deben adaptarse a él. En este sentido la concepción del ser humano en estos modelos es mecánica y reduccionista.

El origen del término puede esclarecerse en los orígenes de la MSS. La MSS sale de la Ingeniería de Sistemas computacionales. En este ámbito los Sistemas computacionales existen en realidad, se pueden crear y modificar para crear programas y diseñar ordenadores o redes. De modo que al salir de este ámbito al principio el pensamiento sistémico también consideraba que los sistemas humanos existían en la realidad humana

---

<sup>19</sup> CHECKLAND, P. Y POULTER, J., *Learning for Action: A short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students*, John Wiley & Sons Ltd, England 2006, 21.

de la misma forma en que existen en el mundo computacional<sup>20</sup>. En aquel entonces se gestionaba que la diferencia entre los sistemas humanos y los sistemas mecánicos o electrónicos se basaba en la dureza o permeabilidad de sus límites. De modo que se consideraba que un reloj tiene límites duros porque muy poco entra y sale de este sistema. Un reloj toma muy poco de su entorno para funcionar. Lo único externo que puede recibir es batería y la entrada correctiva del tiempo por parte del usuario. Sin embargo, aunque aún la mentalidad seguía aferrada a que estos sistemas existían en la realidad, ya se observaba que los sistemas humanos eran de otra categoría. En un intento de diferenciarlos se decía que los límites de los sistemas humanos eran mucho más “blandos” o “permeables”, debido a su apertura al entorno y su capacidad de transformar lo que hubiera a su alrededor para alcanzar sus fines. Mucho se reflexionó en esta dirección hasta que finalmente se llegó a la conclusión de que los sistemas de los que hablamos son mejor descritos como ideas que nos ayudan a conceptualizar la realidad, más no la realidad misma.

Así que hoy en día cuando se habla de sistemas blandos simplemente nos referimos a sistemas de interacción humana. Sin embargo, el conocer esta historia y el concepto de límites de sistemas todavía podría tener alguna relevancia. Aunque la MSS no incluye un proceso formal para analizar los límites de un sistema suave de vez en cuando vale la pena pensar en la dureza de tal o cual sistema humano. Entre más cerrados los límites de un sistema humano ya sea un país o una comunidad religiosa más se protege el interior. Sin embargo, limitar el contacto con el entorno o con los sistemas de mayor jerarquía conlleva inevitablemente a menor adaptación al entorno. De modo que el sistema sólo puede recibir del entorno elementos muy específicos. Esto hace al sistema humano ser un tanto más “duro”, un tanto menos “humano”. Entre más duro es un sistema humano más se vuelve como un reloj que solamente puede aceptar batería y la modificación de la hora su entorno. Si el entorno cambia y una de esas dos cosas no están ya disponibles el reloj deja de funcionar. De modo que si el tipo de baterías disponibles cambian el reloj que sólo puede admitir ese tipo de baterías ya no puede dar la hora y un reloj que no puede adaptarse al cambio de horario deja de dar la hora correcta cuando el dueño no

---

<sup>20</sup> Aquí al hablar de “orígenes” nos referimos a los orígenes de la MSS en sí. Para los orígenes del pensamiento de sistemas la obra de Ludwig von Bertalanffy sería comúnmente referida como fundante, en su libro titulado Teoría General de Sistemas. La psicología, medicina, e ingeniería han adoptado estos conceptos cada uno para el uso en sus disciplinas. La MSS adopta el pensamiento de la Teoría General de Sistemas y lo aplica a la organización humana, después de haberse diferenciado de su aplicación en la Ingeniería de Sistemas computacionales.

ajusta el cambio de horario dos veces al año. Así que un reloj que puede recargarse con el movimiento y que ajusta automáticamente la hora, aunque es un sistema duro por definición, es un sistema menos duro que el reloj más básico. Hay muchas aplicaciones de esto en la vida religiosa. Ciertos grupos son más duros que otros aunque todos son sistemas humanos, o sistemas “blandos”. Un religioso que solamente acepta miembros con un determinado grupo de características y decide no ajustarse a cambios sociales naturalmente tenderá a tener menos miembros o desaparecerá. Sin embargo, cuando un grupo cambia su formación de los miembros para adaptarse a los cambios sociales del momento, sus límites más flexibles, más permeables, o más “suaves” le permiten seguir creciendo.

El otro extremo también es cierto. Un sistema humano puede tener límites demasiado “suaves” cuando la capacidad de transformación interna que lleva a cabo el sistema es menor a los elementos que recibe o puede transformar del entorno, ya sea porque los procesos internos son ineficientes o porque los límites estén demasiado abiertas. Por ejemplo, en un sistema duro como el reloj electrónico, si sus límites no son suficientemente herméticos y entra agua, al no poder procesarla, el reloj deja de funcionar. Todo esto se dice a modo de analogía, porque los sistemas humanos por definición son adaptables a su entorno. Se podría decir que un grupo religioso puede estar tan abierto a su cultura que pierda su propia identidad, pero siempre habría que preguntar si el problema está con los límites o con la capacidad interna de transformación. En teoría, los límites pueden estar más abiertos, mientras los procesos internos sepan adaptarse al entorno. Cuando se sobrepasa esta capacidad es cuando el sistema humano deja de existir.

Dos ejemplos en la vida religiosa que tienen que ver con límites más o menos duros son la diferencia entre comunidades monásticas y comunidades de vida activa. Las comunidades de vida monástica tienen límites más “duros” de modo que sus formas y procedimientos se necesitan adaptar a menos elementos que una orden de vida activa. El principal elemento interno que debe modificarse es el de la formación de los miembros, con el cambio de culturas y miembros que entran al monasterio. Los miembros de una orden religiosa de vida activa dan y reciben más elementos de su entorno, así que la adaptación interna para lograr sus fines debe ser mayor.

Podríamos ahondar mucho más en estos temas. Sin embargo, el análisis de límites no es parte central de la MSS y en su mayoría se ha abandonado debido a que tiene un potencial de engañar. El engaño consiste en el dar la impresión de ser elementos estables, cuando generalmente están en flujo constante. Otro engaño es el de tratar de mejorar un sistema simplemente analizando sus límites, cuando el pensamiento sistémico generalmente está más preocupado con los elementos del proceso de transformación del sistema, que es lo que lo que en realidad define al sistema.

Habiendo descrito qué es un Sistema Suave y a qué nos referimos cuando hablamos de una metodología pasamos entonces a describir algunos puntos que nos ayuden a definir el todo por la *via negativa*, clarificando lo que no es la MSS.

#### I.A.5. Lo que no es la MSS

Habiendo dejado más claros los términos hay cuatro puntos que sería conveniente mencionar o reiterar para evitar malentendidos comunes. Lo haremos por la vía negativa primero y luego explicamos de forma más positiva con ilustraciones cuando sea posible<sup>21</sup>:

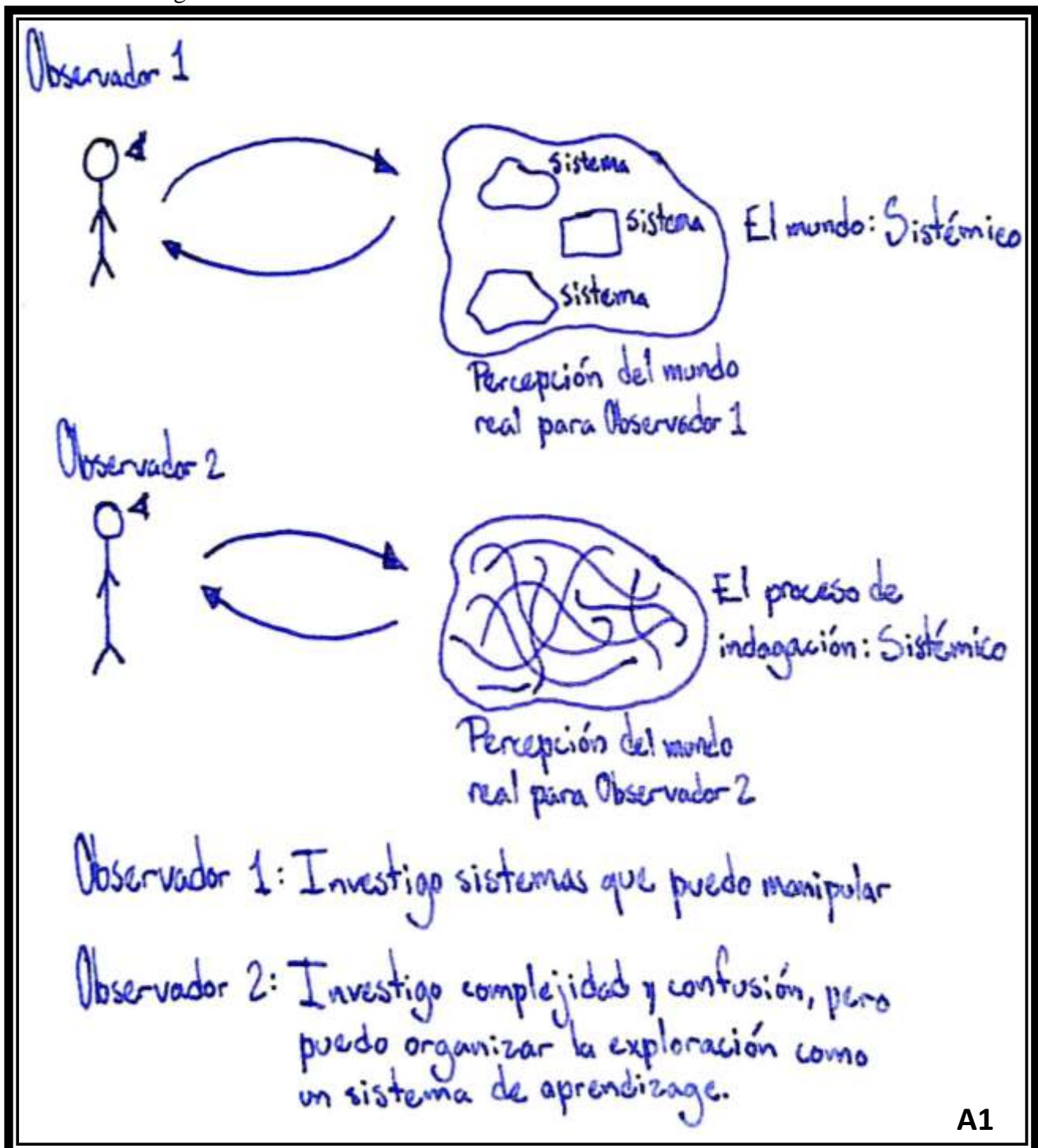
1) La MSS no es una herramienta para la resolución de conflictos. Esto se debe a dos razones a) La MSS es una herramienta para mejor entender, analizar y facilitar el diálogo acerca de sistemas de actividad humana; y b) al hablar de sistemas blandos, u organizaciones humanas, es mejor no hablar de resoluciones sino de propuestas de cambio que puedan mejorar una situación problemática. Esto se debe a que todo sistema humano se encuentra en constante estado de cambio internamente y en su entorno. El pensar en resolución de conflictos nos da la ilusión de que cuando algo sale mal es porque una cosa se hizo mal y cuando se corrija todo volverá a la normalidad. Sin embargo, aunque esto pueda ser cierto en referencia a un reloj, cuando hablamos de seres humanos hablamos de varias dimensiones interconectadas y seguido lo que consideramos “un conflicto” es el resultado no de una cosa que está mal, sino de una realidad compleja, convergente de varias capas sistémicas, y poco estructurada. La MSS no ayuda a solucionar conflictos, pero sí a mejor entender y organizar la realidad compleja y poco estructurada que siempre nos interpela. La MSS no nos ayuda a

---

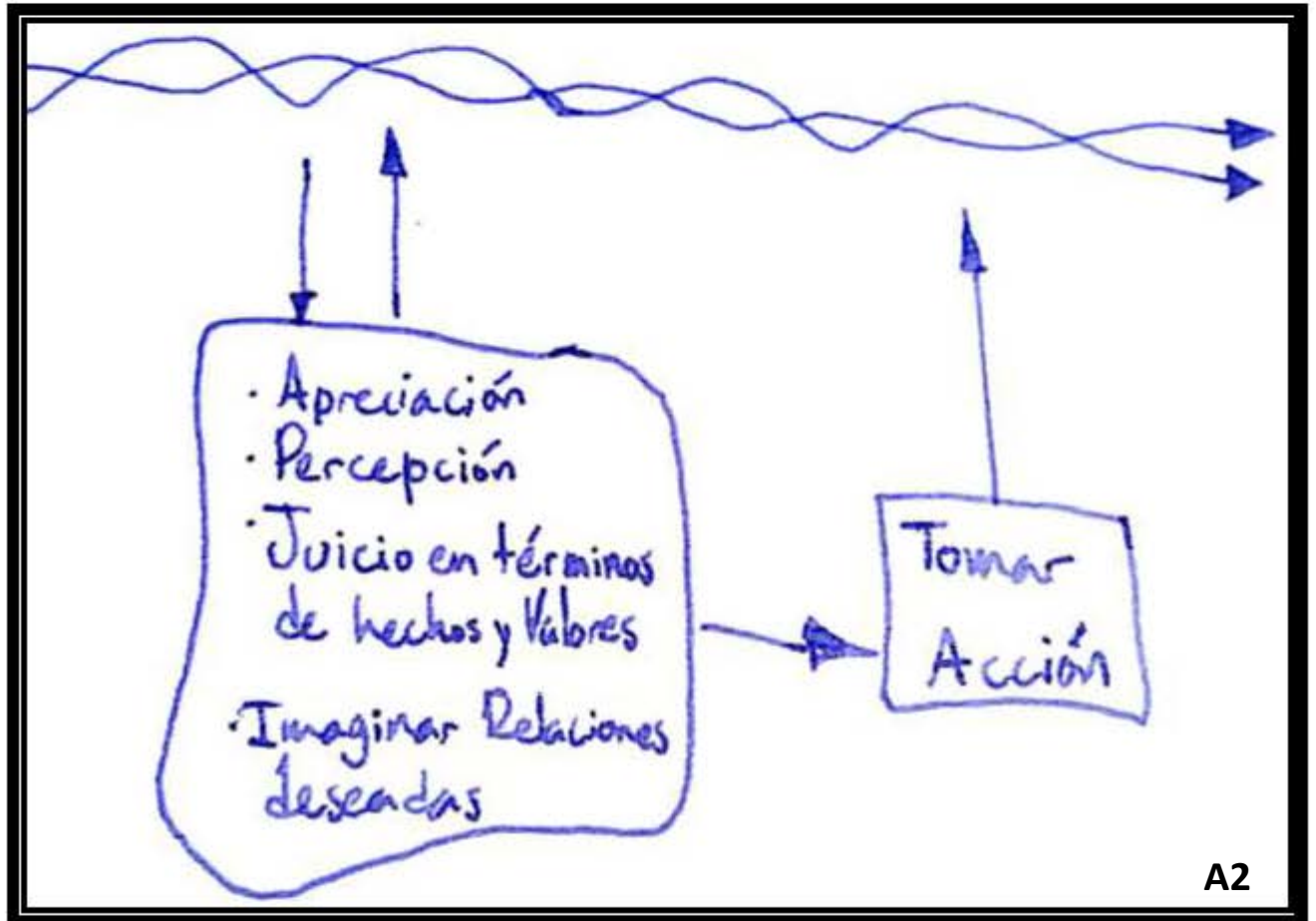
<sup>21</sup> Las ilustraciones son una parte elemental de la MSS, debido a que rompen el pensamiento lineal y son capaces de comunicar interacciones y relaciones de forma más eficaz que la palabra escrita o hablada. Las imágenes presentadas a continuación son además una parte esencial de cualquier introducción a la MSS debido a su contenido y a la importancia pedagógica que tienen en esta fase, comenzando con una complejidad baja y subiendo progresivamente a lo largo de esta presentación.

solucionar conflictos, sino a mejorar situaciones conflictivas, gracias las herramientas de análisis rigurosas con las que nos provee . Además nos ayuda a mejorar estas situaciones conflictivas de manera que otros elementos relacionados también mejoren.

2) Los sistemas de los que hablamos no existen en el mundo real. Si esto suena repetitivo hemos cumplido nuestro propósito didáctico. La tentación de cualquier persona al aprender la MSS es menospreciar la importancia de esta negación. A continuación incluimos una imagen (A1)<sup>22</sup> que ayuda a ilustrar el proceso que la MSS adopta, comparándolo con el proceso que utiliza la Ingeniería de Sistemas, o la Metodología de Sistemas tradicional.



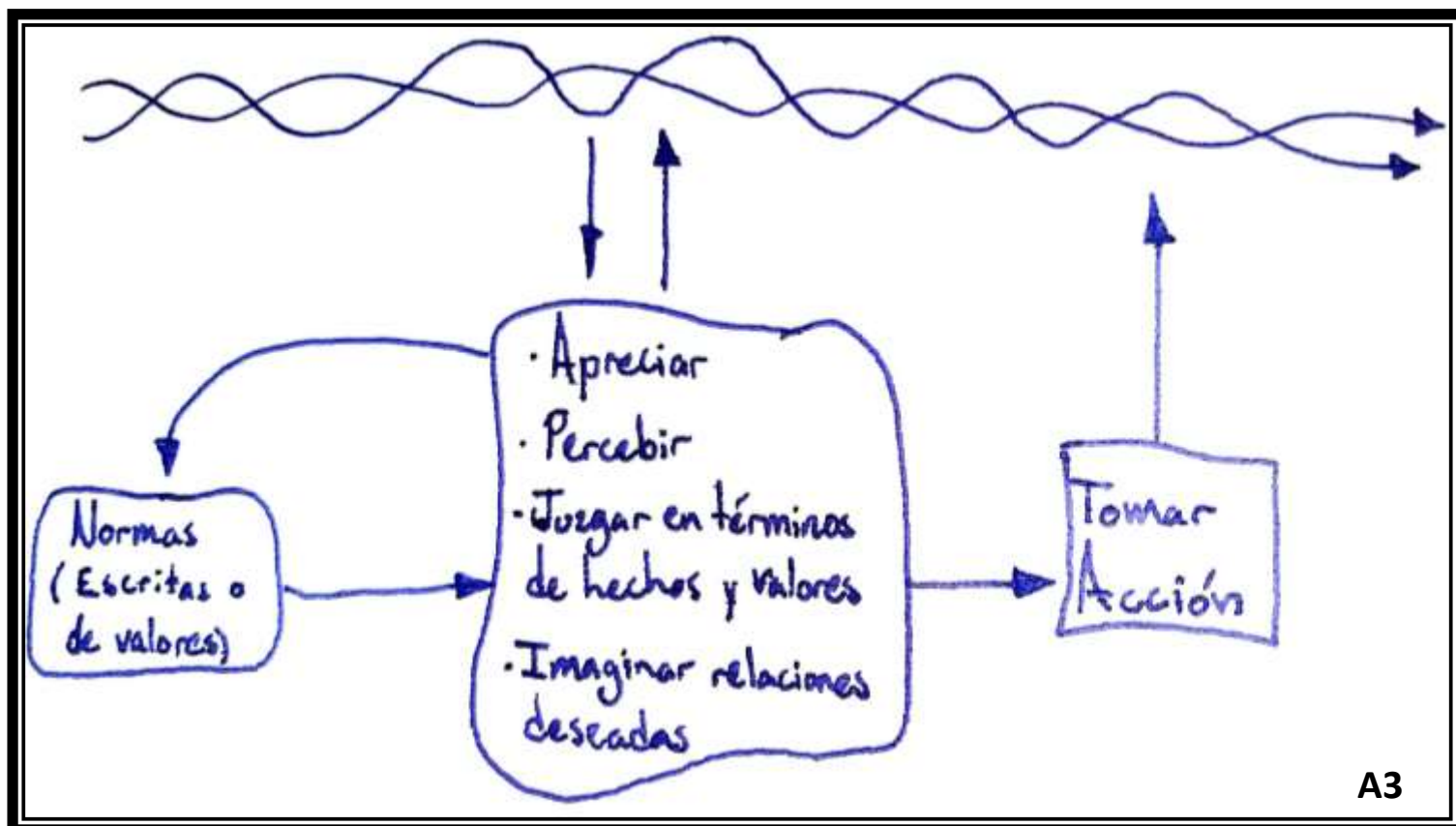
3) La MSS no debe producir modelos estáticos. Debido a que la MSS es una herramienta para mejor entender una realidad cambiante debemos dejar muy claro que nosotros somos quienes aprendemos de la realidad para implementar algún cambio. Sin embargo, la realidad misma se encuentra en constante flujo. El modelo que se sigue se podría resumir en la imagen A2<sup>23</sup> en su forma más simplificada.



<sup>23</sup> CHECKLAND, P., *Soft System Methodology: A Thirty Year Retrospective*. Wiley & Sons Ltd, England 2000, S51 [traducción mía].



El tercer punto es importante para nuestra aplicación de la MSS en el ámbito religioso ya que al hablar de instituciones religiosas vivimos bajo una serie de valores religiosos que deben tener un lugar. La MSS está muy abierta a la normatividad de la escritura o de los valores fundantes de un instituto religioso, por ejemplo. Esta imagen podría mejorarse si detalláramos un poco más el proceso que se lleva a cabo al Juzgar<sup>24</sup> e imaginar relaciones deseadas. En realidad estamos comparando la realidad con algún elemento normativo, como los que mencionábamos arriba. De modo, que si agregamos un espacio que especifique esta relación nos ayudaría a mejor definir lo que esos elementos normativos son, aunque no estén escritos formalmente. Ver imagen A3<sup>25</sup>. Esta flexibilidad nos permite adaptarnos a las normas y reglas no escritas que toda situación humana genera.

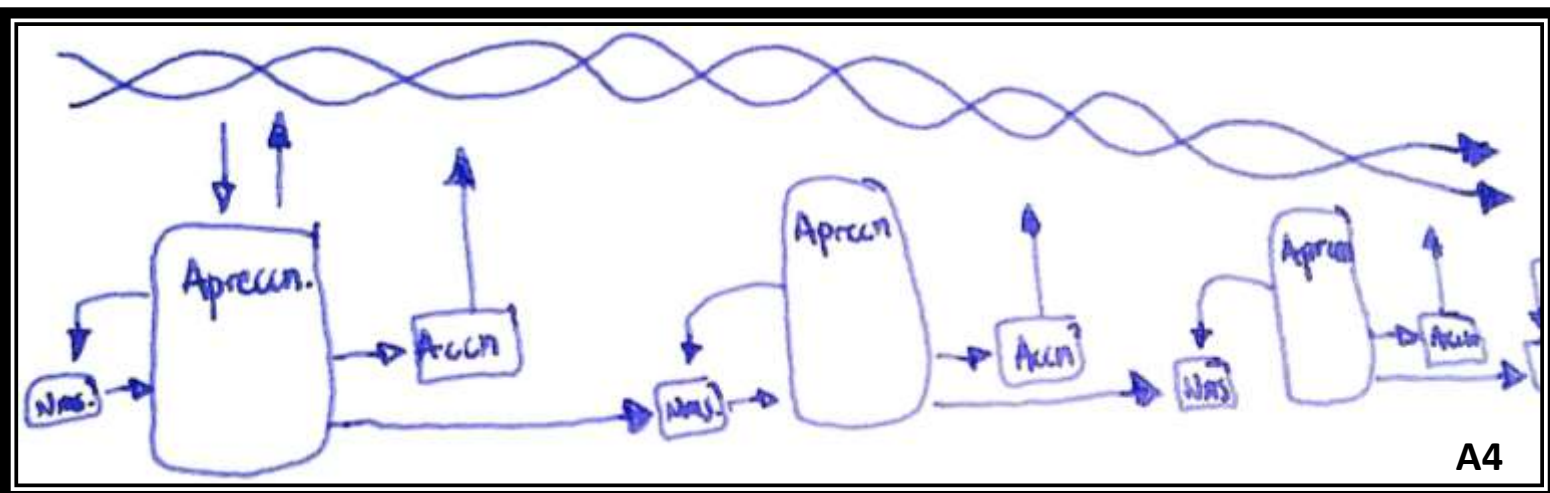


A3

<sup>24</sup> Aquí la palabra “juzgar” se utiliza en el sentido de “formar una opinión propia con respecto a una situación.”

<sup>25</sup> Ibid.

Por último podemos mejorar aún más esta imagen si la vemos como un acercamiento a un proceso que se repite una y otra vez, como podemos ver en la imagen A4<sup>26</sup>.



4) No es una herramienta para los altos rangos administrativos de una empresa. La MSS es una herramienta versátil que se puede poner en práctica de manera casi inmediata de forma completa o modular. A continuación veremos que las fases iniciales de la MSS consisten en recopilar información y hacer diagramas basados en esa información. En realidad este proceso es muy sencillo y puede ser implementado inmediatamente después de haber sido entendido. A mejor conocimiento de cualquier grupo humano, mejor será la recopilación de información y mejores serán los diagramas que se construyan en base a esta información. La siguiente fase es inherentemente comunicativa, así que necesita diferentes perspectivas y voces. Sin embargo, el elemento modular de las diferentes fases logra que las respuestas dadas al principio se puedan dibujar en un diagrama o borrar en un periodo corto de 20 minutos aproximadamente. Este primer diagrama o borrador es una herramienta que genera curiosidad y diálogo por sí misma. Como cada persona tiene su perspectiva única de la realidad, siempre el compartir diagramas o hablar acerca de ellos para corregirlos puede ser de gran ayuda para facilitar el diálogo acerca de problemas difíciles dirigiendo el conflicto no hacia una persona, sino hacia un borrador que en sí está hecho para ser cambiado. El proceso en conjunto, aunque parezca inicialmente complicado por tener

<sup>26</sup> Ibid., S52.



muchos conceptos nuevos, es en realidad sencillo de utilizar y sus resultados pueden ser aplicados por cualquier persona.

En sus primeras fases la metodología incluye herramientas para mejor entender las dinámicas sociales, culturales y de poder en el grupo. Esto significa que quien lleva a cabo la investigación podrá entrar con cierta honestidad a las situaciones conflictivas que se presenten. Además podrá mejor proponer mejoras que sean no solamente factibles en lo abstracto, sino que sean posible para el grupo con el que se trabaja.

5) No es completamente nuevo. El pensamiento sistémico en sí no es algo completamente nuevo. Cualquier persona que haya tenido algún puesto administrativo ya ha pensado de forma sistémica, aunque posiblemente a un menor o mayor nivel de rigor. Lo que esta metodología ofrece es una entrada muy completa al pensamiento sistémico y lo hace disponible a todos. Nuestra hipótesis es que San Ignacio tenía un pensamiento sistémico muy bien desarrollado aunque de forma intuitiva, de modo que informaba lo que hacía aunque no pudiera comunicar en sí el proceso mental sistémico que de hecho existía en su mente. Seguramente el pensamiento de Polanco pudo haber sido inclusive más sofisticado a nivel sistémico que el del mismo San Ignacio. Entre más estudiamos la contribución de Polanco a la gestación de la Compañía de Jesús esto se hace más evidente. Más adelante se presenta un análisis de la fórmula del instituto y de las *Constituciones de la Compañía de Jesús*, donde mostraremos que todos los elementos descriptores de un sistema sofisticado se encuentran ahí. Sin embargo, esto no es una gran sorpresa, debido a que la MSS se desarrolla de acuerdo a un marco lógico. La MSS contribuye un cierto rigor y elemento integrador de diferentes elementos que generalmente forman parte del pensamiento de grandes líderes y administradores de grupos humanos si logran ir más allá de lo carismático a formar un grupo con cierta permanencia.

### **I.B. MSS en Acción**

Al igual que los Ejercicios Espirituales están divididos por “semanas” que deberán ser adaptadas de acuerdo al juicio del que da los ejercicios y de acuerdo a las necesidades al ejercitante, la MSS tiene diferentes fases que deberán ser adaptadas de acuerdo a la organización o grupo que se analiza y de acuerdo a la persona que utiliza esta metodología. Cada una de estas fases se puede subdividir más para mayor especificidad,

pero para simplificar nuestra exposición del tema entraremos a más profundidad en tres de estas fases y simplemente mencionaremos las demás.

La primer fase provee varias herramientas y recursos para recopilar información relevante de la realidad que se investiga. La idea es que con el tiempo la persona no necesite tener la referencia escrita para saber que información tiene que recopilar. Este proceso puede durar más o menos dependiendo de la relación que la persona llevando a cabo la metodología tenga con la organización o sistema que analiza. Si la persona conoce el sistema desde dentro esta parte podrá llevar de 20 a 40 minutos. Si esto lo hace un consultor externo, será siempre mucho más lenta y podrá durar varios días o semanas de diálogo con diferentes personas para consultar la información necesaria.

La segunda fase recopila información para dibujar estos diagramas. Lo que hasta ahora hemos llamado “diagramas” tienen un término en la MSS. Por ser diagramas que incluyen información de manera muy holística acerca del sistema humano se le han denominado: Holones. La segunda fase nos pide que elijamos un a perspectiva (o W) determinada y que basado en ella definamos diferentes elementos. Los elementos que aquí se recopilan siguen un marco lógico y nos ayudan a establecer cuales son todas las partes del sistema humano que analizamos desde cierta perspectiva. Por ejemplo, en una escuela pudiéramos tomar la W de los Padres de familia, para ellos la función de un colegio, representada por la letra “T” para indicar el proceso de Transformación, podría ser educar a sus hijos para que pasen las pruebas necesarias para entrar a la universidad posible, los Agentes encargados de este proceso, denominados con la letra “A”, podrían ser los profesores y los dueños, denominados con la letra “O” del inglés “Owner”, serían el director y el presidente. Todo esta información y mucha más se recopila durante esta fase. Sin embargo, también pudiéramos tomar la W de los profesores, para ellos la Transformación, o “T” que opera en el colegio podría ser que sus estudiantes se desarrollen en diferentes áreas, como la física espiritual, académica y social. Los Agentes, o “A” encargados de este proceso”, son ellos mismos, pero junto con los estudiantes y los padres de familia y los dueños, “O” también son el director y presidente de la escuela. Toda esta información se recopilaría en esta fase tratando de ver que Ws sean de mayor relevancia para nuestros fines.

A continuación se toma toda la información recopilada en la segunda fase para formar varios modelos, dependiendo de cuantas Ws se hayan tomado en cuenta. Estos son los

borradores o modelos de los que venimos hablando y su creación no debe durar más de 20 minutos. El tiempo es un factor práctico, debido a que si se le dedica mucho más tiempo al proyecto se generan al menos tres problemas: 1) Un apego a ese diagrama de parte de quien lo crea, cuando su propósito es ser un borrador; 2) De parte de quien ve el diagrama por primera vez un diagrama muy estilizado puede dar una impresión de permanencia que es contraria al fin con el que se crea; finalmente 3) si se le dedica demasiado tiempo el proceso se vuelve impráctico.

Las dos fases mencionadas hasta ahora serán la base de nuestros análisis más adelante y ahondaremos en ellas en las siguientes secciones. Sin embargo, hay 3 fases más que aquí solo mencionamos sin dar mucho más detalle, debido a la necesidad de enfocar nuestro escrito. Estas tres fases son las siguientes: La fase cuatro consiste en cuestionar la situación en el mundo real utilizando los modelos creados en la fase anterior con el propósito de encontrar un cambio que sea deseable y posible para este grupo. La fase cinco consiste en tomar la acción propuesta. Finalmente, la sexta fase consiste en hacer una reflexión crítica de todo el proceso.

En el próximo capítulo se presentan las primeras dos fases usando como ejemplo las *Constituciones de la Compañía de Jesús* y la formación de la Compañía de Jesús a grandes rasgos. Utilizamos este ejemplo ya que nos da un modelo con el que podemos trabajar y a cualquier persona familiarizada con las *Constituciones* o con la formación Jesuita las respuestas le parecerán más o menos intuitivas.

### I.B.1. Fase 1 – Recopilar Información

Con el paso del tiempo cuatro herramientas para recopilar información acerca de una situación problemática han sobrevivido<sup>27</sup>: A) Creación inicial de “*Rich Pictures*” (Imágenes Enriquecidas), o mapas conceptuales con el mayor número de elementos posibles para expresar la complejidad de la situación; B) Análisis de la intervención, también llamado en SSM Análisis Uno; C) Análisis Social o de la cultura de la organización: de Normas, Valores y el Papel que se Juega en la organización, también llamado Análisis Dos; D) Análisis de Poder o político (también llamado Análisis tres); E) Recopilación de la información para luego dibujar Holones, que son modelos de

---

<sup>27</sup> CHECKLAND, P. Y POULTER, J., *Learning for Action: A short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students*, John Wiley & Sons Ltd, England 2006, 23.

actividad humana con diferentes Ws(perspectivas) que se han escogido. La creación de Holones es la parte central de todo el edificio de la MSS.

A continuación describiremos de forma general las herramientas que hemos designado arriba de la A a la D y dedicaremos un espacio más amplio a E, ya que aunque incluye la recopilación de información su propósito es el de generar Holones, que son centrales para esta metodología.

### *I.B.1.a La creación inicial de “Rich Pictures” o imágenes enriquecidas*

Esta herramienta se utiliza para comenzar a ver la complejidad de una situación problemática o una organización humana con sus retos. Son más que nada una ayuda para comenzar a entender una situación. No importa si aquí se mezclan varias Ws o Perspectivas. Dos tipos de preguntas ayudan a comenzar este proceso, tomando en cuenta que la palabra “recurso” se utiliza en el sentido más amplio posible :

- ¿Qué recursos se utilizan? ¿En qué los procesos de operación? ¿Bajo que procedimientos de planeación? ¿Bajo qué estructuras? ¿En que entorno? ¿En qué sistemas más amplios? ¿Por quién?
- ¿Cómo se monitorea<sup>28</sup> y controla el uso de recursos?<sup>29</sup>

Responder estas preguntas nos dan oportunidad de reflexionar acerca de elementos importantes de la organización como tal. Sin embargo, esta herramienta se utiliza generalmente por un consultor externo para pedir información básica acerca de una

<sup>28</sup> Aquí utilizamos el término monitoreo, aunque su homónimo “monitorización” podría utilizarse también. Según la RAL el término “monitorear” es más común en América y monitorizar en España. A continuación continuaremos utilizando derivados de “monitoreo” debido a que los estudios en el tema del autor han sido en América y a que su traducción en España es cambiante y no funciona como un término de referencia constante.

Sitio: <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=79HjiY8E1D68S0oGfe> Visitado: 31 Mayo, 2017.

Los términos “monitoreo y control” se utilizan juntos de forma habitual en el lenguaje empresarial en América para hablar de la revisión de ciertos indicadores para apreciar la salud de la organización o de alguna de sus partes. Estos indicadores pueden ser muy más o menos objetivos. Por ejemplo, para una empresa un indicador más objetivo podría ser el número de quejas que se presentan con respecto a algún servicio, el número de devoluciones de algún artículo producido, o el numero de ventas que cierta persona logra. Un indicador menos objetivo podría darse si el directivo de una organización preguntara a sus empleados si se sienten acogidos por la cultura de la empresa. Si el directivo tiene algunos lineamientos acerca de la cultura de la empresa que quisiera seguir, entonces compara esos lineamientos con la realidad que describen sus empleados y sabe si la cultura de la empresa es más o menos “saludable” de acuerdo a lo que se busca.

Reconocemos que ambos términos suenan un poco mal, el primero a oídos españoles y el segundo a oídos de religiosos. Pero utilizamos estos términos en su sentido técnico. El término puede ser traducido como “mejora continua” en su conjunto para un sonido más estético, sin embargo se pierde algo en términos de claridad para la aplicación del concepto.

<sup>29</sup> Ibid., 24.

organización con la que no está familiarizado y si una persona está familiarizada con la organización podría evitar este paso, aunque es de gran ayuda. A diferencia de la creación de Holones, este paso trata de capturar tanta información como sea posible sin definir un punto de vista (W) determinado. Los Holones difieren de las imágenes enriquecidas en que las imágenes enriquecidas son dibujos intuitivos que reflejan una situación problemática, cuando los Holones son diagramas basados en información muy específica y cada uno con un punto de vista determinado. Como decíamos, este y otros pasos podrían evitarse si no aportarían algo valioso al análisis de la situación. En general se recomienda que se utilice la mayor parte posible. Sin embargo, las herramientas que utilizamos para lograr un trabajo determinado deben ser más simples siempre que la situación problemática que tratamos de mejorar. La adaptación es una de las grandes ventajas de esta metodología.

#### *I.B.1.b. Analisis 1: De la intervención misma*

Esta herramienta es aún más exclusiva para grupos consultores trabajando en un proyecto con una organización. En este análisis se definirá claramente quién es el Cliente del grupo consultor, quiénes en la empresa funcionarán como apoyo para el equipo y cuales serán los principales grupos afectados por los resultados de esta investigación para incluirlos en el proceso de alguna forma si es posible.<sup>30</sup>

#### *I.B.1.c. Análisis 2: Social o Cultural de la organización*

Si el resultado de nuestra investigación ha de tener algún efecto positivo en la organización, el cambio que propone deberá ser no solamente deseable sino *culturalmente posible*<sup>31</sup>. Esta herramienta nos ayuda a analizar la cultura de una organización. El modelo es fácil de mantener en la memoria ya que consiste de 3 partes. Hay que recordar que esta cultura es a la vez siempre cambiante, aunque también algunos de sus elementos y su historia permanecen. Además cada una de sus tres partes crean y modifican a las demás.

- Los Papeles que diferentes personas juegan en una organización: esta es una forma de hablar de las posiciones sociales que marcan diferencias entre los miembros de una organización. Algunos son roles formales asignados como un superior o súbdito, sacerdote o escolar, pero otros son más informales y sutiles como la “prudencia” o la “liberalidad” de esta o aquella persona. Este

---

<sup>30</sup> Ibid. 27-31.

<sup>31</sup> Ibid., 32.

posicionamiento social permite que ciertas personas puedan decir ciertas ideas, o actuar de ciertas formas que es la siguiente parte de este análisis.

- Las Normas son los comportamientos asociados con ciertos Papeles que se juegan en la organización<sup>32</sup>. Por ejemplo, el papel que juega el director de un colegio lleva consigo ciertas normas en un colegio Jesuita. El papel que juega el director de un colegio en San Louis, Missouri requiere cierta benevolencia al hablar con alumnos, maestros y padres de familia, también conlleva cierta forma de vestir y requiere también dar dirección y tomar decisiones difíciles. Si un estudiante se comportara de esta forma estaría rompiendo las normas del Colegio y de igual forma si el Director se comportara como un estudiante rompería ciertas normas asociadas con su papel. Si el punto anterior responde a ¿Qué papel juega esta persona? Para definir las normas se respondería a la pregunta ¿Cómo debe comportarse la persona que Juega este papel?
- Los Valores son las medidas o criterios bajo los cuales se juzga el comportamiento de la persona que juega determinado papel en la organización<sup>33</sup>. Cuando se murmura o se habla bien o mal de alguna persona en su papel generalmente se expresan cuales son estos valores para cierto papel que alguien conlleva. Alguien puede vivir su papel de acuerdo a las normas de ese papel pero no tener características que se valoran ahí. Un presidente de un colegio en Missouri puede actuar, hablar y vestirse de acuerdo a su papel, pero no tener liderazgo, o tener una excelente visión hacia el futuro, o un excelente sentido del carisma Jesuita. Todos estos (liderazgo, visión hacia el futuro y sentido del carisma Jesuita) serían valores en dicho Colegio de la Compañía de Jesús en Missouri. Son características bien vistas en un buen presidente. Se podría decir, siendo redundante con propósitos didácticos, que son características que estas son características que se “valoran” en un presidente, aunque no tengan un nivel “normativo”. De modo que si el primer punto responde a ¿Qué papel juega esta persona? (en nuestro ejemplo sería el de presidente), el segundo punto responde a ¿Cómo debe comportarse la persona que Juega este papel?(en nuestro ejemplo incluiría el vestirse formalmente y tomar decisiones), para definir los Valores responderíamos a las pregunta ¿Qué características hacen que la persona jugando determinado papel haga un buen trabajo? (en nuestro ejemplo incluiría

---

<sup>32</sup> Ibid. 33.

<sup>33</sup> Ibid. 34.

so sólo el tomar decisiones, sino hacerlo de forma rápida, o de forma muy estratégica).

Podemos ver que las tres partes están interconectadas, una informa a la otra, pero son distintas y el proceso de diferenciarlas nos dará más claridad mental para mejor entender el ambiente socio/cultural de una organización humana.

#### *I.B.1.d. Análisis 3: De Poder o Político*

El fundamento de este análisis viene de Aristóteles. Peter Checkland nos dice: “La visión [del Análisis 3] deriva finalmente de Arist[óteles, en cuyas *Políticas* argumenta que lo que él quiere designer con la política son los procesos por los cuales el orden se mantiene en una *polis*”<sup>34</sup>. Para Aristóteles, en la ciudad-estado griega, la política se encarga de que los diferentes intereses de la sociedad estén integrados y conciliados de forma que no rompan el todo en facciones destructivas. Aquí se utiliza la metáfora de *commodities*<sup>35</sup>. La palabra en inglés del singular *commodity* se puede traducir como mercancía, producto, o artículo, pero tiene una connotación diferente que el Oxford Dictionary describe como: *A useful or valuable thing*, o algo de valor o que es de utilidad. De manera que el término ha sido traducido al español como “utensilios”<sup>36</sup> o “bienes”<sup>37</sup> que encarnan el poder en la organización. De modo que se utilizan las siguientes preguntas para mejor entender la política o el poder en la empresa:

- ¿Cuáles son los “utensilios” o “bienes” que señalan el uso o la posesión de poder en cierta situación? Por “poder” podemos entender la capacidad de lograr algún fin<sup>38</sup>.

---

<sup>34</sup> CHECKLAND, P. Y SCHOLLES J., *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*, Megabyte-Editorial Limusa, México 1994, 67.

<sup>35</sup> CHECKLAND, P. Y POULTER, J., *Learning for Action: A short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students*, John Wiley & Sons Ltd, England 2006, 35-36.

<sup>36</sup> Traducción en CHECKLAND, P. Y SCHOLLES J., *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*, Megabyte-Editorial Limusa, México 1994, 68.

<sup>37</sup> Traducción mía.

<sup>38</sup> En diferentes círculos esta palabra tiene una connotación siempre negativa. Sin embargo el poder siempre se utiliza en cualquier organización que hace el bien. Cuando se entiende de forma negativa generalmente se utiliza como un sinónimo de dominación. Sin embargo la palabra es neutral en sí, e indica lo que una persona o un grupo pueden lograr. Cuando se utiliza ese poder para fines egoístas tiende a ser una forma de dominación o manipulación. En el sentido Cristiano el poder es generalmente entendido en términos de servicio, con fines no egoístas. Una persona sin mucho poder es una persona que se encuentra limitada en su capacidad de lograr cosas. Una persona con mucho poder tiene la habilidad de lograr muchas cosas. Una persona con poder que es egoísta logrará muchas cosas que lo



- ¿Cuáles son los procesos por los que se obtienen estos “bienes” o “utensilios”?
- ¿Qué procesos permiten su uso, protección, transferencia, o renuncia?

Este último análisis, al igual que los anteriores, se encuentran en un flujo constante, pero también tienen una permanencia difícil de ignorar, manipular o controlar. Aquí se analizan no para cambiarse, sino para reconocerse y nosotros adaptarnos a ellos. De modo que si del proceso de análisis que conducimos aquí se sugiere algún cambio este cambio sea posible de implementar dentro de la organización que analizamos.

### I.B.2. Fase 2 – Preparación y bosquejo de Holones

La idea es aquí crear Modelos *pertinentes* de Actividad humana, del inglés “Purposeful Activity Models”. Aquí la palabra *pertinente* nos recuerda que no trataremos de describir la realidad tal como es, sino que resaltaremos un elemento del todo que sea pertinente para nuestros fines. Un modelo es pertinente en relación al problema percibido.

Un Holón es una imagen enriquecida vista desde un punto de vista en particular (que parezca importante de acuerdo a los análisis hecho arriba), y que se construye en base a la información recopilada en esta fase que a continuación describimos. El nombre viene de lo holístico que tiende a ser esta imagen, gracias a los diferentes elementos que le dan su rigor al desarrollo de esta imagen enriquecida.

Se proponen 5 pasos, cada uno abreviado con títulos mnemónicos para su mejor conceptualización y para que puedan ser utilizados de memoria, si es necesario:

#### I.B.2.a. PQR

La fórmula PQR. Son preguntas básicas que describimos abajo y nos ayudarán a formular la Definición Raíz del Sistema de Actividad Humana que en el siguiente paso se describe: Estas letras son arbitrarias<sup>39</sup>, y es una forma mnemónica de señalar al usuario de este método que responda las siguientes preguntas básicas:

---

benefician a él mismo o para un grupo limitado con el que se asocia y no a los demás, así que dominará y manipulará. Una persona que utiliza el poder de forma no egoísta, lo ve como servicio, así que puede lograr muchas cosas para el bien común. De modo que la característica moral del poder se encuentra no en el poder mismo, sino en la forma en que se utilice ese poder.

<sup>39</sup> Las iniciales para pensar en estas preguntas originalmente eran: X, Y y Z para mostrar que estas son tres variables. Estas tres letras se utilizan en álgebra para designar variables. Con el tiempo se cambió a utilizar la letra P en conjunto con las tres variables para indicar que estas son tres preguntas esenciales



P: ¿Qué?

Q: ¿Cómo?

R: ¿Porqué?

Son preguntas básicas pero importantísimas de plantear precisamente por lo básicas que son. Hay que recordar que habrá que responder con tanta especificidad como nos sea posible. En otros ámbitos, estas tres preguntas se plantean como “misión” y “valores”. Sin embargo, la formulación más sencilla de las preguntas “¿Qué?”, “¿Cómo?” y “¿Porqué?” tiende a generar mejores resultados y a simplificar el proceso que implica poner una definición difusa para mucha gente y luego explicarla con las preguntas que “P”, “Q”, y “R” ofrecen. Digamos que queremos dar un retiro. Aquí responderíamos a P con “dar un retiro”, pero podemos ser más específicos. Así que diremos que P consiste en: “dar un retiro de un día para estudiantes de bachiller que no han sido nunca introducidos a la oración pero que muestran interés en su espiritualidad”. De esta forma hemos robustecido nuestra respuesta y le hemos dado un nivel de detalle que será importante más adelante cuando tengamos que plantear actividades.

Podemos responder a Q con: “dando charlas y actividades”, pero una mejor respuesta y más específica podría nombrar las charlas y actividades como “dando charlas que los introduzcan al examen, la oración de meditación con la escritura y la contemplación ignaciana. Con actividades que incluyan una caminata con Dios, y dos momentos de oración, uno en la capilla y el otro en donde ellos decidan, además de tiempo de esparcimiento y juegos después de la comida.”

Finalmente, para responder a R necesitamos ser honestos y también específicos. La respuesta a R puede ser simplemente: “Para que cumplan el requerimiento escolar de un día de retiro” o “Para que se lleven consigo herramientas que los acompañen en la universidad”, o “Para comenzar un proceso de crecimiento Ignaciano que puede durar toda su vida”. La respuesta a R afecta a P y Q. De igual forma lo que contestemos para P, afectará fuertemente a Q y R y lo que contestemos para Q afectará fuertemente a P y R. A fin de cuentas lo que contestemos aquí determinará la misión y valores del todo sistémico.

*I.B.2.b. Definición Raíz - DR*

La *Definición Raíz o DR* nos ayuda a definir claramente qué es lo que de fondo hace el sistema de actividad humana que modelaremos. Para esto simplemente utilizamos la frase que saldría de unir las respuestas al PQR. “Hacer qué, cómo y porqué?”

En nuestro ejemplo podríamos decir que nuestra DR sería “Pintar la cerca de madera que da al frente de la casa, a mano, para que la entrada de la casa se vea acogedora.” Hay que tomar en cuenta que siempre habrá en la DR una transformación más o menos abstracta o complicada y un punto de vista desde el que respondemos a las preguntas para ser específicos. Estos se nombran y especifican abajo. Estos dos, abreviados abajo con T y W son esenciales ya que toda actividad humana siempre tiene una perspectiva y algo que transforma. Son tan centrales que serán de gran ayuda a la hora de hacer nuestros diagramas abajo.

*I.B.2.c. CATOWE*

Estas son las iniciales de diferentes elementos, algunos ya mencionados arriba, que nos ayudarán a enriquecer aún más la DR. A continuación presentamos la letra de cada uno, su definición y una definición.

C- Cliente - ¿Quiénes son los beneficiarios o víctimas del sistema?

A- Actores – ¿Quiénes llevan a cabo el proceso de transformación en la DR?

T- Transformación - ¿Cuál es el proceso de transformación central ya mencionado en la DR? De este ya hablábamos arriba.

O- Owners/Dueños - ¿Quién es el dueño del sistema? ¿Quién puede decidir si el proceso se termina o deja de funcionar?

W-Worldview/ Weltanschauug /Punto de Vista- ¿Qué perspectiva toma este proceso de Actividad Humana?

E- Environment – Entorno ¿Cuáles son las limitaciones e influencias del entorno en el que este sistema de actividad humana se desarrolla?<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> En la versión original el orden de las letras generalmente se presentan como CATWOE. Aquí hemos cambiado el orden de la W y la O para que se pueda pronunciar mejor la mnemotecnica en el idioma Español, aunque otros traductores no han hecho este cambio.

### *I.B.2.d. Las cuatro “e”s*

son el criterio que nos ayudará a darnos cuenta si el Sistema de actividad humana está haciendo lo que debería. Estos son instrumentos de medición que van mucho más allá de medidas económicas y ponen al ser humano y sus propósitos en el centro ya que sus respuestas pueden ser algo subjetivas.

eficacia: ¿Se está produciendo el fin deseado con el proceso T, de transformación?

eficiencia: ¿Se está logrando el fin con un uso mínimo de recursos en el proceso T?

efectividad: ¿Se está logrando un fin de más alto nivel, o de más largo plazo con T?

ética: ¿Se está logrando el fin de manera ética?<sup>41</sup>

### *I.B.2.e. Situación/Tarea Primaria*

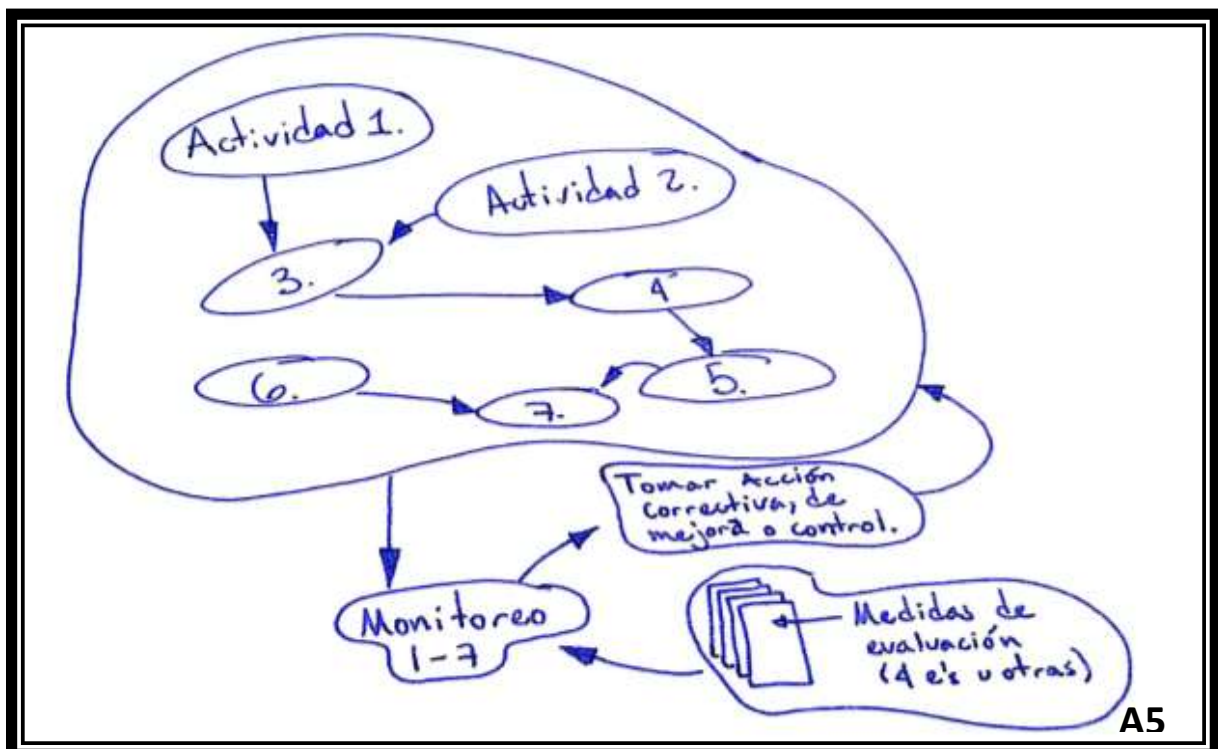
Establecer si la DR está basada en una “Situación”, o si está basada en una “Tarea Primaria” dentro de la organización. Cuando una DR está basada en una Tarea Primaria, nos referimos a una DR que trabaja forzosamente dentro de los límites organizacionales internos, como lo son departamentos, provincias, organigramas, etc. Sin embargo, cuando la DR se basa en una situación hablamos de una DR que puede trabajarse en colaboración con diferentes partes de la organización. Por ejemplo, si hablamos de una Definición de Raíz basada en una “Situación” podríamos encontrar que la DR en su proceso de transformación contiene el promover la identidad ignaciana de un colegio. Si tenemos una DR de tipo “Situación” entonces este proceso sucederá en diferentes áreas de la organización, aunque un departamento se avoque a la identidad de la escuela. Si, por el contrario, nuestra DR estuviera basada en una “Tarea Primaria” entonces ese proceso de promover la identidad ignaciana sería sólo la responsabilidad de ese departamento y no de los demás. Lo ideal, nos dice la MSS, es que la DR sea de tipo “situación”, pero que haya un cierto reflejo de esas situaciones en lo institucional. De modo, que se puede decir que buscamos una combinación. Sin embargo, hacernos la pregunta es de gran ayuda para saber si no estamos limitando nuestra forma de pensar sólo a las Tareas Primarias ya institucionalizadas en la organización por un lado, y por otro, para saber observar si es que la “Situación” descrita en la DR tiene alguna representación más objetiva en la forma en que está organizado el sistema.

---

<sup>41</sup> En “*Learning for Action...*” las 4 e’s se presentan como parte del CATWOE. Aquí las hemos presentado como su propio paso para añadir claridad al proceso.

### I.B.2.f. Bosquejo de Holones

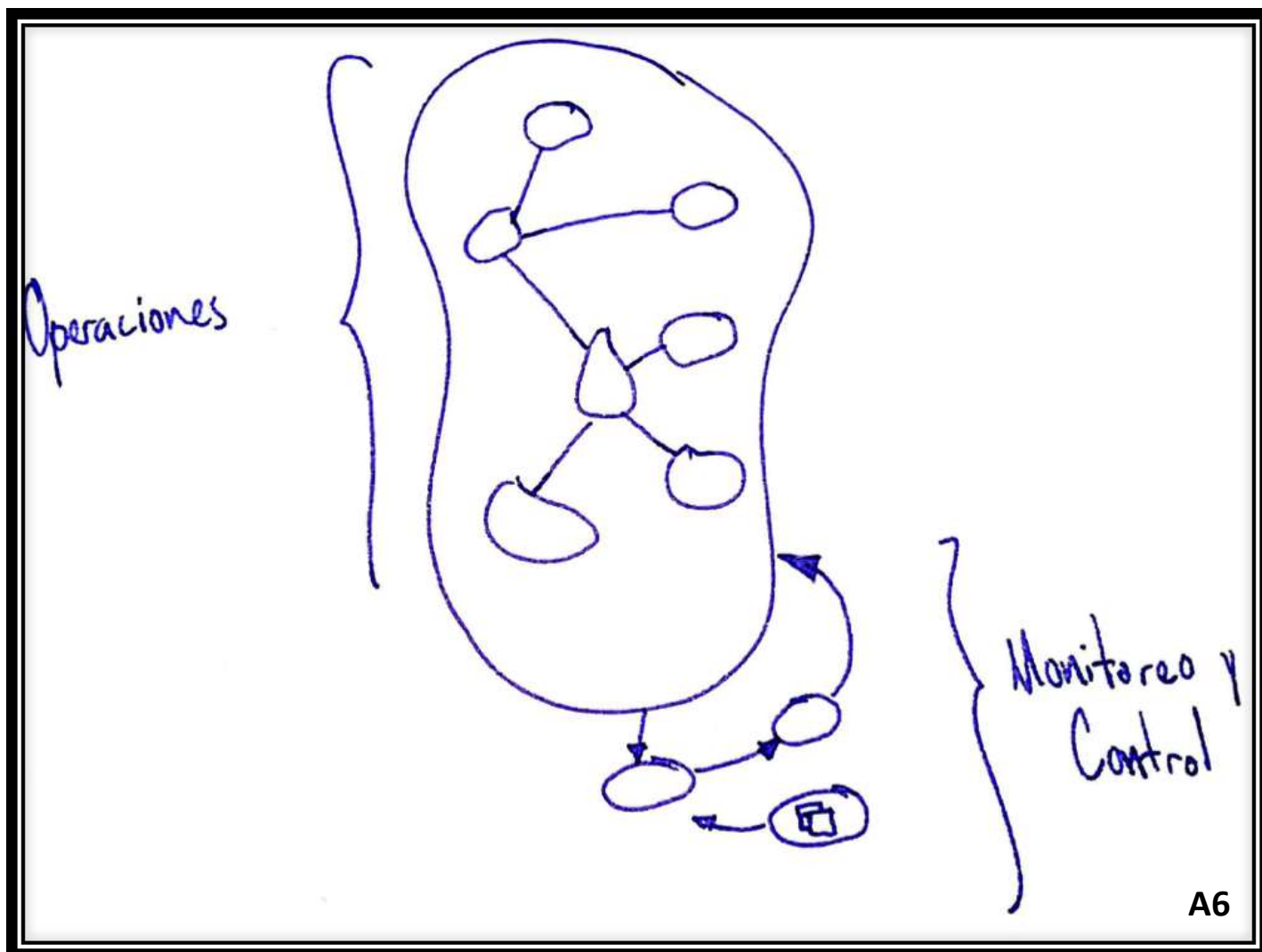
Construir un Modelo y agregar agentes de monitoreo<sup>42</sup> y control de forma gráfica. Como decíamos arriba es muy fácil comenzar a hacer un diagrama basándonos en el proceso que lleva a cabo T o la transformación, conectando los pasos con flechas que indican relaciones y dirección entre procesos y personas, además teniendo en mente qué W o perspectiva se usa. Según Checkland "la única habilidad necesaria para construir este modelo es un pensamiento lógico."<sup>43</sup> Lo único que resta entonces es tomar 20 minutos como máximo para dibujar la información deseada. Al final hay que reconocer cuales son los instrumentos que esta organización tiene para monitoreo y control de actividades. ¿Qué métodos hay para la mejora continua? ¿Qué métodos hay para corregir errores? Estos mecanismos y métodos de control y monitoreo en un mundo ideal tendrían siempre en consideración las 4 e's, pero estamos aquí identificando el mundo real desde una perspectiva (W) determinada. Estos siempre tienen una forma más o menos común, la cual se presenta a continuación en A5. El contenido de las 4 e's o cualquier otra medida para control y monitoreo se encontraría en la figura que aparece como un conjunto de recuadros en capas.



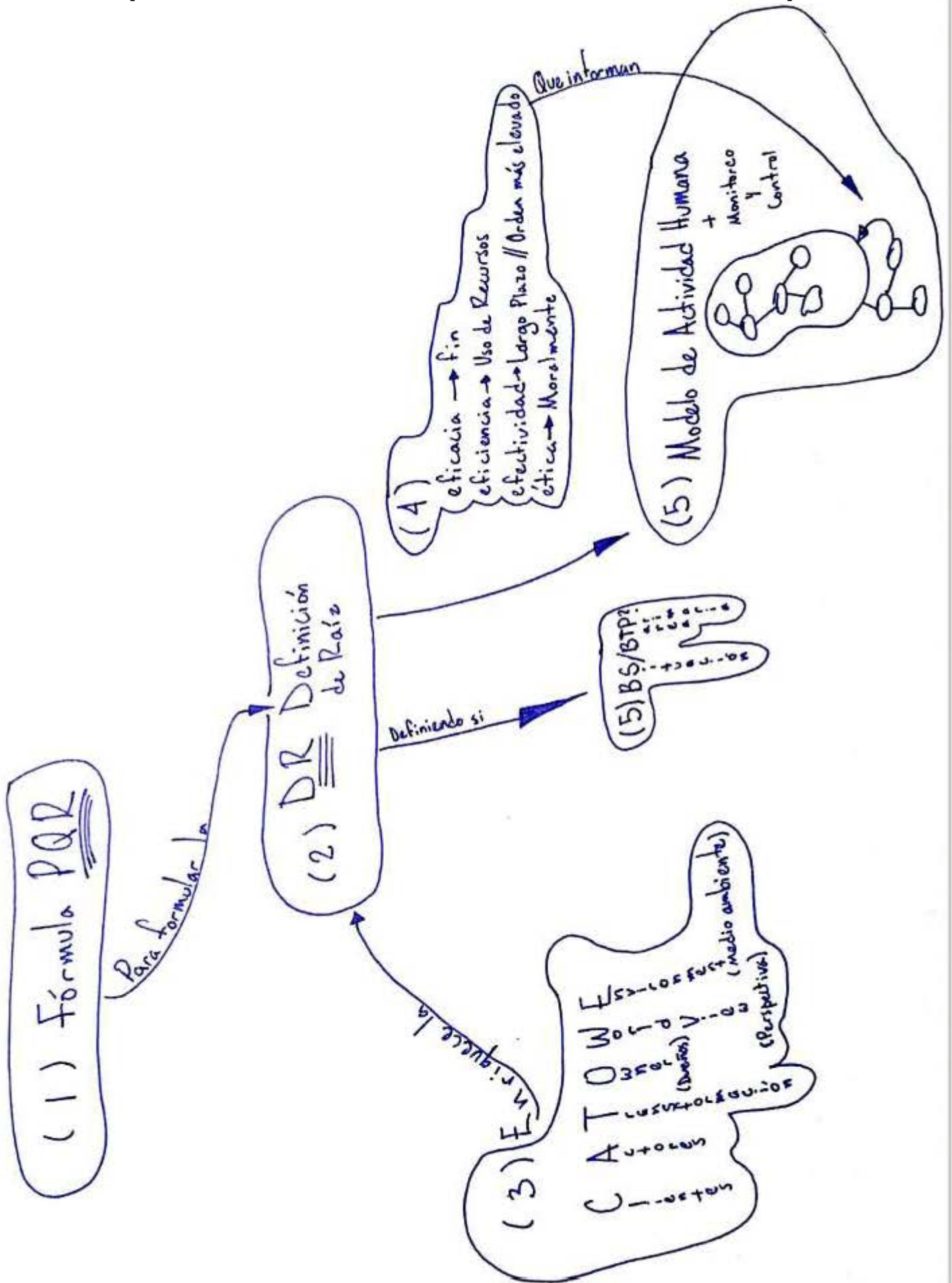
<sup>42</sup> Ver nota a pie de página número 17.

<sup>43</sup> CHECKLAND, P. Y POULTER, J., *Learning for Action: A short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students*, John Wiley & Sons Ltd, England 2006, 45.

Generalmente la estructura general de un Sistema de actividad humana, sin mucho detalle terminará viéndose más o menos como la siguiente en A6:



La estructura de todo el proceso descrito hasta ahora se podría resumir en la siguiente gráfica (A7), con la que terminamos esta sección antes de aplicar esta metodología a las *Constituciones de la Compañía de Jesús*.





## I.C. Conclusión

La Metodología de Sistemas Suaves es una herramienta para ayudar a estructurar el pensamiento a nivel personal y ayudar a la conversación a nivel grupal acerca de los elementos organizacionales de cualquier grupo de personas trabajando hacia un fin común. Como tal es un instrumento para hacer un mejor análisis de la realidad, lo cual es necesario previo al discernimiento. La MSS es una “Metodología” porque, a diferencia de un método, que no nos proveería con una serie de pasos a seguir, sino con una serie de principios para mejorar nuestros mapas mentales, o herramientas epistémicas, que se pueden aplicar de forma flexible a diferentes circunstancias y situaciones.

Cuando la MSS habla de “Sistemas” se refiere a una forma de pensar más sintético acerca del mundo. Debido a esto, como forma de pensar, está mejor cualificada para entender situaciones cambiantes o situaciones que emergen de interacciones o relaciones. Creemos que la realidad del mundo de hoy es una realidad cambiante e interconectada, así que esto le da un gran valor a esta herramienta.

La MSS no pretende presentar sus modelos como la realidad misma, sino que reconoce ser una simplificación del mundo real y una abstracción que necesitan ser corregidas por la experiencia. Sin embargo, a su vez, este pensamiento organizado de sistemas, o pensamiento sistémico, nos ayuda a mejorar situaciones problemáticas en el mundo real. Estas abstracciones que entendemos como sistemas tienen características definidas. Principalmente se destacan sus partes básicas que siempre consisten de un sistema, compuesto de sub-sistemas y que existe en un entorno, llamado E. Una característica esencial de un sistema es lo emergente, que se refiere a características cualitativas que el todo tiene pero que las partes no tienen. Además de estas propiedades emergentes el todo y sus partes contienen procesos de comunicación internos, procesos de control y una estructura en capas. Estas capas son de tipo jerárquico. Además toda forma de pensar sistémica debe considerar los diferentes Puntos de Vista o *Weltanschauung*, abreviado con la letra W.

Además, en la MSS, cuando se habla de la “suavidad” en referencia a sistemas se hace en referencia a la distinción entre sistemas mecánicos, que se consideran duros, y los

sistemas humanos que se consideran blandos. La génesis de estos términos es histórica, aunque sin mucha relevancia práctica, otra que para hacer esta distinción.

Después de haber descrito el marco teórico de lo que es la MSS hemos explicado por la *via negativa* que la MSS:

- No es una herramienta para la resolución de conflictos sino para *mejorar situaciones conflictivas*.
- No existe como tal en el mundo real, sino que es una herramienta para el análisis y pensamiento acerca de grupos humanos.
- No debe producir modelos estáticos, sino que es una herramienta que nos ayuda a aprender de la realidad y nos ayuda a mejorarla.
- No es una herramienta para los altos rangos administrativos de una empresa, sino para cualquier persona que quiera mejor pensar acerca de cualquier grupo de interacción humano.
- No es algo completamente nuevo en su totalidad. Lo que es nuevo es su organización y rigor. Sin embargo muchos de estos elementos se encuentran seguramente presentes en el pensamiento de los grandes administradores y creadores de grupos humanos a través de los tiempos.

Finalmente, a modo más práctico hemos incluido una descripción de las fases principales de la MSS y hemos descrito a mayor profundidad las primeras dos por que nos parecen que pueden ser de mayor interés para el ámbito religioso y porque pueden ser utilizadas de inmediato por cualquier persona o comunidad en el ministerio. En los siguientes dos capítulos utilizaremos la segunda fase para analizar dos estructuras que pueden ser de interés para personas involucradas en la espiritualidad Ignaciana, a modo de ejemplo: en el siguiente capítulo lo aplicamos a la compañía y en el tercer capítulo a un grupo laico ignaciano que tiene relación con la misma. Se podría decir que veremos el sistema más amplio para luego ver uno de los subsistemas a nivel más operativo, o más bajo, en términos jerarquía sistémica.





## II. Capítulo 2 – La Fórmula del Instituto

### II.A Introducción

En el capítulo anterior hemos presentado una introducción a la MSS. Hemos intentado proveer ejemplos que ayuden a mejor aplicar los elementos descritos por la MSS a la vida religiosa. Sin embargo, ninguna explicación de MSS estaría completa sin una aplicación práctica, la cual presentamos a continuación. Para analizar la Fórmula del Instituto utilizaremos la fase II de la MSS, presentada arriba, no sólo por ejemplificar la aplicación de la MSS, sino por el valor intrínseco que tiene el pensar acerca de este documento fundante de forma sistémica. Como ya hemos dicho, los modelos que a continuación utilizamos vienen del mundo de la consultoría organizacional. Así que antes de continuar nuestro análisis explicamos en qué sentido la Compañía de Jesús es similar y diferente a una compañía en el mundo de negocios.

### II.B. La compañía y la Compañía

Como veremos a más detalle, cuando San Ignacio habla de la Compañía de Jesús lo hace pensando en la relación con Cristo que se propone en los Ejercicios Espirituales y también se refiere a la relación entre sus miembros. Tanto el origen de la Compañía

como su fin son de tipo espiritual<sup>44</sup>. Sin embargo este fin espiritual se lleva a cabo de manera encarnada, en el mundo y con mecanismos no sólo espirituales, sino también humanos. De modo que la Compañía de Jesús, al igual que la Iglesia y la vida de todo cristiano tienen un elemento horizontal y un elemento vertical. Mucho se ha escrito en la literatura de Espiritualidad Ignaciana acerca del elemento vertical de la Compañía de Jesús, pero menos existe acerca de su elemento horizontal desde el punto de vista estructural. Esta escasez se puede ver reflejada la falta de referencias bibliográficas que el P. Adolfo Nicolás, durante su generalato, pudo citar al hablar del tema en la conferencia sobre el Liderazgo Ignaciano que dio en el encuentro con superiores y directores de obra de la provincia de Castilla<sup>45</sup>. Al parecer su único recurso disponible fue el libro de tipo divulgativo “Liderazgo al estilo de los Jesuitas” de Chris Lowney<sup>46</sup>, además de una síntesis de frases populares en referencia al liderazgo. En nuestra investigación no hemos encontrado ninguna teoría organizacional seria aplicada a la Compañía de Jesús ni tampoco ningún método de análisis de ningún rigor desde su punto de vista organizacional o estructural. Al parecer lo único que existe es el texto divulgativo de Lowney. Este vacío es sorprendente debido a la complejidad de la Compañía de Jesús, aunque es entendible y explicable también, porque la formación jesuita es principalmente en teología y filosofía. Sin embargo, a la vez, este vacío muestra una gran área de oportunidad de reflexión e integración para la Compañía de Jesús. Es posible que, fuera de la formación jesuita, otra explicación para este vacío sea la impresión de que la teoría organizacional tiende a ser reduccionista y cerrada a lo espiritual. A continuación aplicaremos la fase II de la MSS descrita arriba a la Compañía de Jesús para verla como “compañía” con c minúscula. En otras palabras, veremos a la Compañía de Jesús desde su punto de vista horizontal o estructural. Sin embargo, al utilizar una herramienta de análisis no reduccionista del ser humano ni de la

---

<sup>44</sup> En cuanto al fin Espiritual: FI. I “Cualquiera que en nuestra Compañía, que deseamos se distinga con el nombre de Jesús, quiera .... servir al solo Señor... forma parte de una Compañía fundada ante todo para atender principalmente a la defensa y propagación de la fe y al provecho de las almas en la vida y doctrina cristiana.” y “Procure tener ante los ojos mientras viva, primero a Dios, y luego el modo de ser de su Instituto que es camino hacia Él”.

LOYOLA, IGNACIO, et al., “Fórmula del Instituto”, en *Constituciones de la Compañía de Jesús (Curia del Prepósito General de la Compañía de Jesús, ed.)*, Ediciones Mensajero – Editorial Sal Terrae, Bilbao-Santander 1996. 27-40.

En cuanto al origen espiritual de la Compañía: Osuna apunta al Génesis de la comunidad apostólica que sería la Compañía de Jesús a la experiencia espiritual de San Ignacio en el Cardoner. Ver: Osuna, J., *Amigos en el Señor. Unidos para la dispersión*, Mensajero – Sal Terrae, Bilbao – Santander 1975.

<sup>45</sup> NICOLÁS, A., *El liderazgo ignaciano*, Conferencia, Valladolid, 2013.

<sup>46</sup> LOWNEY, C., *Liderazgo al estilo de los Jesuitas*, Verticales de Bolsillo, Barcelona 2008.

organización, también incluimos elementos espirituales sin los cuales la Compañía de Jesús no puede ser descrita propiamente. La MSS al tener un enfoque relacional hacia las personas y procesos en cualquier grupo humano. De modo que al ayudarnos a pensar y estructurar la complejidad del grupo humano que es la Compañía de Jesús no lo hace de forma cerrada a elementos trascendentes. Aquí se propone un esquema organizacional abierto a la inspiración divina y a valores evangélicos, con todo el rigor que la MSS nos ofrece.

## II. C. Aplicación de la MSS al Pasado fundante

Como veíamos arriba, la MSS nos da una serie de herramientas muy amplias para el análisis de la organización humana. Para comenzar la aplicación de la MSS al ámbito religioso necesitamos analizar el pasado fundante en este caso de la Compañía de Jesús. Para este fin aquí utilizaremos sólo la fase II de toda la MSS debido a que la fórmula del Instituto debe ser una W, o perspectiva, que toda obra jesuita debe tener en cuenta. Para mejor justificar porqué no haremos uso de las demás fases de la metodología al analizar la Fórmula del Instituto incluimos una justificación a continuación.

Como presentamos arriba, la fase uno de la MSS contiene 3 partes, llamadas Análisis 1, 2 y 3. El Análisis 1 se refiere al estudio mismo que se hace en una intervención; el análisis 2 se refiere a la cultura de una determinada organización humana; y el análisis 3 se refiere al poder político de la organización. Estos tres análisis de la fase uno son siempre cambiantes y muy dependientes de la configuración de una organización en el tiempo presente. Se pudiera hacer un análisis histórico basado en las fuentes y sería interesante, pero eso sería perder perspectiva en cuanto a la razón de ser de la Fase uno. El análisis que aquí se realiza tiene la finalidad de ayudar a hacer una estimación acerca de qué cambio es deseable y posible para el grupo que se estudia. De modo que desarrollar la fase uno sólo nos beneficiará hacerla siempre en el presente. Así que estamos justificados en no utilizar la fase uno.

Algo similar sucede con las fases tercera, cuarta y quinta, en el sentido de que también son dependientes del cambio en la organización en el tiempo presente. La fase tres consiste en cuestionar la situación en el mundo real utilizando los modelos creados en la fase anterior con el propósito de encontrar un cambio que sea deseable y posible para este grupo. La fase cuatro consiste en tomar la acción propuesta. Finalmente, la quinta

fase consiste en hacer una reflexión crítica de todo el proceso. Debido a la naturaleza más inmediata de las fases uno, tres, cuatro y cinco, no podemos aplicarlas a documentos fundantes históricos. Sin embargo la fase 2 puede servir de referencia para las diferentes obras de la Compañía de Jesús para darles contexto y mejor entendimiento del sistema más amplio al que pertenecen.

El último punto parece contradecir algo que decíamos arriba: el elemento de normatividad que la MSS prefiere evitar al crear modelos. A esta cuestión respondemos de dos formas: La primera, es que el modelo o borrador que a continuación presentamos, aunque tenga una característica más estable en su uso, también está sujeto a mejoras basadas en otras lecturas de la Fórmula del Instituto. De modo que la W (perspectiva) que aquí se presenta se entiende en dos sentidos. Es la perspectiva fundante de los primeros compañeros<sup>47</sup>, como fundamentaremos, sin embargo esta es leída a través de una perspectiva limitada, la del autor. Esperamos que otras lecturas del mismo texto sugieran mejoras a este primer borrador. Segundo, este modelo tiene un elemento de normatividad en el sentido que nos permite ver la perspectiva fundante de los primeros compañeros. Pero esta normatividad, como veremos, no es reduccionista hacia al ser humano ni pone a la organización por delante de la persona. Decimos esto en el sentido de que, a diferencia de otros modelos organizacionales, la dignidad humana y sus relaciones tienen un lugar y en el sentido que la organización no es un sistema opresor sino uno al servicio del bien común y que se adapta al ser humano, en vez de forzar a que el ser humano se adapte a la organización. El tipo de normatividad que aquí se encuentra es expansiva e incluyente, no solo en cuanto a relaciones, sino también en cuanto a lo trascendente. Esto es una gran mejora en comparación a teorías organizacionales que son también normativas, pero de forma que reducen al ser humano a comportarse como una herramienta en servicio de la empresa. De modo que sin más introducciones nos avocamos a analizar la Fórmula del Instituto de acuerdo a las Fases de la MSS.

---

<sup>47</sup> Al hablar de los “primeros compañeros” nos referimos al “grupo de 10 estudiantes universitarios que coincidieron en la universidad de Paría entre los años 1528 y 1536 y que formaron el primer grupo de Jesuitas de la Compañía de Jesús.

GARCÍA DE CASTRO, J., “Primeros compañeros”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 1481 – 1490.

## II.D. Fase 2 – Preparación y bosquejo de Holones

### II.D.1 PQR

Es notable al leer la Fórmula del Instituto desde la perspectiva de la MSS la claridad con la que algunos de los conceptos elementales de la MSS aparecen en el texto. De hecho el elemento central de transformación, PQR, que desembocará en darnos una definición de Raíz robusta se encuentra inmediatamente en los primeros dos párrafos de la Fórmula del Instituto. Si recordamos P se refiere al proceso de transformación, el qué se hace; Q se refiere al cómo y R se refiere al porqué. A continuación exploramos en qué partes de la Fórmula del Instituto podemos encontrar estos tres elementos.

#### II.D.1.a. R – Porqué

La primera frase de la Fórmula del Instituto nos habla del porqué, que la MSS ha denominado como R. Inmediatamente se nos presenta la motivación de la Compañía de Jesús, antes de presentarnos qué hace ni cómo lo hace. Nos indica que la suya es una motivación de tipo espiritual y que no se puede entender sin una experiencia personal y profunda de los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola. La Fórmula del Instituto nos dice:

*“Cualquiera que en nuestra Compañía, que deseamos se distinga con el nombre de Jesús, quiera ser soldado para Dios bajo la bandera de la Cruz, y servir al solo Señor y a la Iglesia su Esposa bajo el Romano Pontífice Vicario de Cristo en la tierra, tenga entendido que, una vez hecho el voto solemne de perpetua castidad, pobreza y obediencia, forma parte de una Compañía fundada ante todo para...”<sup>48</sup>*

Como podemos ver, esta introducción no sólo nos habla de lo que debe motivar a los miembros a hacer la labor de la Compañía, sino que también nos habla de quién es el dueño (O) de la Compañía, ligando la motivación al verdadero dueño de la Compañía, Cristo. De hecho esta motivación se encuentra tan centrada en Cristo que el mismo nombre de la Compañía está relacionado con él. De lo relacionado con el Dueño de la Compañía y su mediación hablaremos más cuando analicemos el O, como parte del análisis CATOWE.

<sup>48</sup> FI I[1]. LOYOLA, IGNACIO, ET AL., “Fórmula del Instituto”, en *Constituciones de la Compañía de Jesús (Curia del Preósito General de la Compañía de Jesús, ed.)*, Ediciones Mensajero – Editorial Sal Terrae, Bilbao-Santander 1996. 27-40.

Otro elemento que hay que resaltar es la relación implícita, tácita pero muy evidente, con los Ejercicios Espirituales. Esta relación es clara para cualquiera que haya vivido o inclusive leído las contemplaciones que marcan el comienzo de la segunda semana de los Ejercicios Espirituales: “*El llamado del rey temporal...*”(Ej. [136]) y “*Las dos banderas*” (Ej. [136]). En estas dos meditaciones el jesuita, se asume, ha dado una respuesta afirmativa a Cristo para seguirlo e imitarlo. En el título completo de la primer meditación entendemos mejor su sentido: “*El llamado del rey temporal ayuda a contemplar la vida del rey eternal*”(Ej [91]). Así que leemos una invitación de un rey terrenal a modo de analogía para después contemplar mejor la respuesta que el ejercitante daría al rey eternal. El llamado del rey es a imitarle: “quien quisiere venir conmigo ha de ser contento de comer como yo, y así de beber y vestir, etc.; así mismo trabajar conmigo.”(Ej. [92]). De modo que aunque en la Fórmula del Instituto se evocan imágenes de reyes y banderas, se hacen en un sentido analógico y simbólico en referencia a Cristo y al evangelio. De aquí que la bandera presentada sea la “bandera de la cruz”, lo que implica un abajamiento; una kenosis. Esta imagen es similar a la que Jesús mismo utiliza en todos los evangelistas<sup>49</sup>. Esto se entiende mejor cuando avanzamos a la imagen presentada en “*Las dos banderas*” (Ej. [136]) más adelante.

En la contemplación de “*Las dos banderas*” Ignacio invita al ejercitante a considerar a Cristo, como “*summo capitán*”<sup>50</sup> invitando a sus discípulos a bajar por “*tres escalones*”. En contraste a la invitación del “*Caudillo*” (Ej. [138]) bajo la otra bandera, a quien también llama “*Lucifer, mortal enemigo de nuestra humana natura*” (Ej. [136]), invita a subir por tres escalones opuestos. Con estas imágenes Ignacio indica al ejercitante que el movimiento de descenso o abajamiento, es la llamada del rey eternal. Al igual que el rey temporal, Cristo, el rey eternal, lo invita a seguirlo, comer, y vestir como él, imitando a Cristo en cada paso: “*el primero, pobreza contra riqueza; el Segundo, oprobio o menosprecio contra el honor mundano; el tercero, humildad contra la soberbia; y destes tres escalones induzcan a todas las otras virtudes.*” (Ej. [146]). La gracia que se pide en el llamado del rey eternal es “*que no sea sordo a su llamamiento, mas presto y diligente para cumplir su sanctísima voluntad*” (Ej. [91]). Cuando la

---

<sup>49</sup> Ver por ejemplo *Mt.* 13:11; *Mk.* 4:26 ;*Lk* 17:20; *Jn.* 18:36.

Fórmula del Instituto habla de “ser soldado para Dios” y de “Servir al solo Señor”<sup>51</sup> se hace referencia claramente a este “*rey eternal*” para el que se es seguidor, y al que se le servirá como “solo señor”<sup>52</sup>.

Más adelante la Fórmula del Instituto habla al jesuita como quien ha respondido a ese llamado de Cristo a la pobreza con voto cuando dice “... *una vez hecho voto solemne de perpetua castidad, pobreza y obediencia*”. Ya se hacía referencia al voto de pobreza ya en la meditación de las “*Dos banderas*” como una posibilidad cuando dice como Cristo llama a pobreza espiritual y a algunos también a pobreza actual cuando dice: “encomendándoles que a todos quieran ayudar en traerlos, primero a summa pobreza espiritual, y si su divina majestad fuere servida y los quisiere elegir, no menos a la pobreza actual.” De modo que los votos religiosos se conciben aquí como una invitación a la cercanía con Cristo, quien los llama a vivir como él.

Los votos religiosos también tienen una referencia a la meditación “*El llamado del rey temporal*” (Ej. [91]) como una posibilidad para “los que más se querrán afectar y señalar en todo servicio de su rey eterno y Señor vniversal” (Ej. [97])<sup>53</sup>. La meditación reconoce que hay varias llamadas distintas y varias vocaciones, pero resalta que los votos, especialmente el de pobreza, marcan al seguidor con una cercanía afectiva especial, por se refiere a los que “más se quieran afectar”. Aunque con menos claridad, podríamos decir que en referencia al voto de castidad leemos lo siguiente: “no solamente offrescerán sus personas al trabajo, mas aun haciendo contra su propia sensualidad y contra su amor carnal y mundano, harán oblaciones de mayor estima”. En referencia a los votos de obediencia y castidad este tercer punto del ejercicio también propone como parte de la respuesta del ejercitante una oración de entrega que dice lo siguiente:

*“Eterno Señor de todas las cosas, yo hago mi oblación... 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, así actual*

<sup>51</sup> FI I[1]. LOYOLA, IGNACIO, ET AL., “Fórmula del Instituto”, en *Constituciones de la Compañía de Jesús (Curia del Prepósito General de la Compañía de Jesús, ed.)*, Ediciones Mensajero – Editorial Sal Terrae, Bilbao-Santander 1996. 27-40.

<sup>52</sup> *Ibid.*



*como espiritual, queriéndome vuestra sanctísima majestad elegir y rescibir en tal vida y estado.”*

De modo que la entrega que aquí se propone es una oblación en la que se entrega el ejercitante para hacer lo que sea para mayor servicio y alabanza del rey eternal y también propone hacer esto el vivir la pobreza para imitar a Cristo pobre que lo es de manera espiritual y actual. No sólo la meditación de las “*Dos Banderas*” hace referencia a “ser soldado bajo la bandera de la cruz”, sino que la presenta como una fuente de vida verdadera, ya que se sigue a Cristo. La gracia de la meditación de las “*Dos banderas*” pide por “...*conocimiento de la vida verdadera que muestra el sumo y verdadero capitán, y gracia para le imitar.*” Al parecer, la respuesta de quien entra a la Compañía, está motivada por esta gracia, adquirida en los Ejercicios Espirituales. El jesuita que toma votos perpetuos en la compañía lo hace porque tiene un conocimiento verdadero de la vida verdadera que Dios ofrece y que se puede vivir en imitación de Cristo. Esta se ofrece como la motivación de la compañía, como el resultado de todas las respuestas individuales de sus miembros. La idea de lo emergente pudiera ser aplicada aquí. Lo emergente se refiere a características del todo que sólo existe cuando las partes trabajan en conjunto. Podemos adivinar que la “Gloria de Dios y el bien común” tendrán mayor efectividad<sup>54</sup> cuando se busquen en seguimiento cercano de Cristo ya que indican cercanía y seguimiento de Cristo y su mensaje. Haremos referencia a esta reflexión cuando entremos a analizar las cuatro “e” s<sup>55</sup>.

Un último rasgo que hay que comentar se encuentra implícito aquí, es el elemento de respuesta. La motivación no comienza con el jesuita sino que comienza con Dios y el jesuita responde a un llamado. Esto se puede ver en claramente en las meditaciones citadas arriba, pero también la Fórmula del Instituto hace referencia a esta llamada más delante en el siguiente párrafo, cuando dice: “*Y procure tener ante los ojos mientras viva, primero a Dios, y luego el modo de ser de su Instituto, que es camino hacia Él, y alcanzar con todas sus fuerzas este fin que Dios le propone.*”<sup>56</sup> Así que la propuesta es claramente iniciada por Dios y el jesuita encuentra su motivación en una respuesta. Así, el trabajo del jesuita no es nada más y nada menos que un camino hacia Dios. De tal

<sup>54</sup> Entendiendo efectividad como la capacidad de un sistema para lograr sus objetivos.

<sup>55</sup> efectividad, eficiencia, eficacia y ética.

<sup>56</sup> FI I[2]. LOYOLA, IGNACIO, ET AL., “Fórmula del Instituto”, en *Constituciones de la Compañía de Jesús* (Curia del Preósito General de la Compañía de Jesús, ed.), Ediciones Mensajero – Editorial Sal Terrae, Bilbao-Santander 1996. 27-40.

modo que aquí convergen el fin de la compañía y el fin de la persona, si la persona ha hecho suyo el fin propuesto en el Principio y fundamento de los Ejercicios espirituales. Cuando se refiere la Fórmula del Instituto a “este fin que Dios le propone” se refiere al fin de la Compañía y al fin de la vida del jesuita como uno sólo.

Podríamos resumir y parafrasear la motivación de la labor de la compañía, “R”, de la siguiente manera, en respuesta a la pregunta ¿Porqué hace el jesuita su trabajo?:

**R = “Porque responde a una llamada a ser soldado para Dios bajo la bandera de la Cruz, como se entiende en los Ejercicios Espirituales, y servir solo al Señor... una vez hecho el voto solemne de perpetua castidad, pobreza y obediencia, en imitación a Jesús tras quien se ha nombrado la Compañía a la que se incorpora.”**

De modo que, tenemos una versión abreviada, aunque altamente simbólica del porqué existe la Compañía de Jesús justo al principio de la Fórmula del Instituto. Como veremos más adelante, esta imagen es importante también para medir e2, o eficiencia.

Ahora continuamos con la exploración de los demás elementos para construir la fórmula PQR.

#### *II.D.1.b. P – ¿Qué hace?*

Cuando citábamos esta primera parte de la Fórmula del Instituto la terminamos con la palabra “para”. Esta palabra indica un cambio en lo que se describe. Indica una acción. De hecho las siguientes palabras indican el qué de la fórmula PQR. Esta no es una coincidencia, sino una indicación de la claridad del pensamiento sistémico que evoca la Fórmula del Instituto. Inmediatamente después de darnos el “porqué”, la Fórmula del Instituto nos da el “qué” cuando dice:

***P = “...atender principalmente a la defensa y propagación de la fe y al provecho de las almas en la vida y doctrina cristiana por medio de...”***<sup>57</sup>

Mucho se ha escrito acerca de esta frase<sup>58</sup> y no pretendemos hablar más de ella, excepto el clarificar que esta frase indica un elemento central al proceso de transformación que

<sup>57</sup> FII [1]. Ibid.

<sup>58</sup> Vease a modo de ejemplo en el DEI la centralidad para la identidad de la Compañía de Jesús que tienen los temas discutidos en algunas voces que citan la frase de la FI: “Defensa y propagación de la fe” como:  
D.E.I. - LEWIS, M., “Ayuda a las animas”.

la Compañía de Jesús desempeña. Ya aquí encontramos algunos indicios de quienes son los C “clientes” o beneficiarios de esta transformación. Es una transformación que sucede en las almas alrededor del mundo. De esto hablaremos más cuando veamos los detalles del CATOWE. Generalmente en otros lugares cuando se habla del fin de la compañía se está hablando de P.

#### *II.D.1.c. Q – ¿Cómo lo hace?*

De forma similar generalmente cuando se habla de los “medios” que usa la Compañía, o cualquier compañía (organización), para llegar al fin, se está hablando de Q en la MSS. Esta forma de describir un proceso es claramente algo presente en la Fórmula del Instituto. Encontramos el “cómo”, o “Q” cuando la Fórmula del Instituto utiliza las palabras de transición “por medio de”. Leemos:

*“por medio de predicaciones públicas, lecciones, y todo otro ministerio de la palabra de Dios, de ejercicios espirituales, y de la educación en el Cristianismo de los niños e ignorantes, y de la consolación espiritual de los fieles cristianos, oyendo sus confesiones, y administrándoles los demás sacramentos. Y también manifiéstese preparado para reconciliar a los desavenidos, socorrer misericordiosamente y servir a los que se encuentran en las cárceles o en los hospitales, y a ejercitar todas las demás obras de caridad, según que parecerá conveniente para la gloria de Dios y el bien común, haciéndolas totalmente gratis, y sin recibir ninguna remuneración por su trabajo, en nada de lo anteriormente dicho.”<sup>59</sup>*

Podemos ver que este “cómo” es muy variado y que tiene una estructura interna. En la primera parte menciona lo que llama los “ministerios de la palabra de Dios” y nombra dos ejemplos: las predicaciones públicas y las lecciones. Más adelante de forma separada menciona los ejercicios espirituales y la educación en el cristianismo a niños e ignorantes. Luego menciona los sacramentos y finalmente nos presenta una lista substancial de obras de misericordia o de caridad. Todo esto, sin embargo entra dentro de una categoría más amplia: todo lo que “Parecerá conveniente para la gloria de Dios y el bien común”. De modo que esta última categoría amplía muchísimo el rango de

---

D.E.I. - MENÉNDEZ, V., “Compañía de Jesús”.

D.E.I. - ALVAREZ BOLADO, A., “Cuerpo apostólico”

D.E.I. - ZAS FRIZ, R., “Espiritualidad Ignaciana

D.E.I. - FERNÁNDEZ FRANCO, F., “Fe-justicia”

<sup>59</sup> “Fórmula del Instituto”, 27-40.

actividades que pueda hacer la Compañía y también implica un gran discernimiento para buscar el bien común y la gloria de Dios en diferentes contextos. Finalmente, la Fórmula del Instituto especifica un cómo más: *“Sin recibir ninguna remuneración por su trabajo en nada de lo anteriormente dicho.”* En esto ahondaremos más cuando mencionemos el tema de la eficiencia y las cuatro “e”s. Sin embargo, también hay que aclarar que este último “cómo” también se entiende en la clave de imitación de Cristo que arriba discutíamos en relación al “Rey eternal” y de “Las dos banderas”.

La cita larga que anteriormente presentábamos podría resumirse en la siguiente estructura si subordinamos los términos comenzando con los más generales y siguiendo con los más específicos en respuesta a la pregunta “¿Cómo?” ó ¿Cómo hace la Compañía de Jesús lo que se propone?:

- 1) Por medio de todo lo que pareciera conveniente para la gloria de Dios y el bien común, de forma gratuita
  - a) Ministerios de la palabra de Dios,
    - i) Predicaciones públicas
    - ii) Lecciones
  - b) Ejercicios Espirituales
  - c) Educación en el cristianismo
    - i) A niños
    - ii) A ignorantes
  - d) Consolación de los fieles cristianos
    - i) Administrando los sacramentos
      - (1) Confesión
  - e) Reconciliar a los desavenidos
  - f) Socorrer misericordiosamente y servir con todas las obras de caridad
    - i) cárceles
    - ii) hospitales

De modo que si nos quedáramos al nivel más mínimo de detalle podríamos resumir el “cómo” de la siguiente manera: “Por medio de todo lo que pareciera conveniente para la gloria de Dios y el bien común, gratuitamente”. En terminología de sistemas pudiéramos decir que este es el sistema más amplio y que los siguientes niveles de

detalle nos muestran algunos posibles sub-sistemas con sus respectivos sub-sistemas. Esto se puede ver claramente en la subordinación que cada nivel muestra.

Así que si quisiéramos incluir un nivel más de detalle, o el sistema más amplio tendríamos un “cómo”, o una “q” con suficiente detalle y la podríamos escribir de la siguiente manera:

**“q” = ”Por medio de todo lo que pareciera conveniente a la gloria de Dios y el bien común, como los ministerios de la palabra de Dios, los ejercicios espirituales, la educación en el cristianismo, la consolación de los fieles cristianos, la reconciliación de los desavenidos y el socorrer misericordiosamente y servir con todas las obras de caridad.”<sup>60</sup>**

Podemos ver claramente que en el los siguientes niveles de detalle la Fórmula del Instituto no pretende ser exhaustiva, sino pretende meramente dar algunos ejemplos. Esto queda de mayor evidencia cuando se mencionan las obras de misericordia sólo se mencionan la visita de cárceles y de hospitales, cuando clásicamente se nombran siete obras de misericordia corporales y siete espirituales. Lo mismo sucede cuando se nombran los sacramentos, aunque sólo el de la confesión se mencione directamente.

#### **II.D.2. Definición Raíz - DR:**

Con todo lo que hemos mencionado arriba, podríamos decir que la definición de raíz de la Compañía de Jesús no es más que el primer párrafo de la Fórmula del Instituto. Todos los elementos que el marco lógico de la MSS nos pide se encuentran ahí. A continuación simplemente re-formularemos estos elementos para ponerlos en el orden que pide la MSS, quitando los elementos que se especificarán más adelante, como las partes del CATOWE o las cuatro “e”s. Recordamos que la definición de raíz es simplemente unir los elementos del PQR en ese orden. El orden en el que se encuentran en el primer párrafo de la Fórmula del Instituto son RPQ. El producto final quedaría algo así:

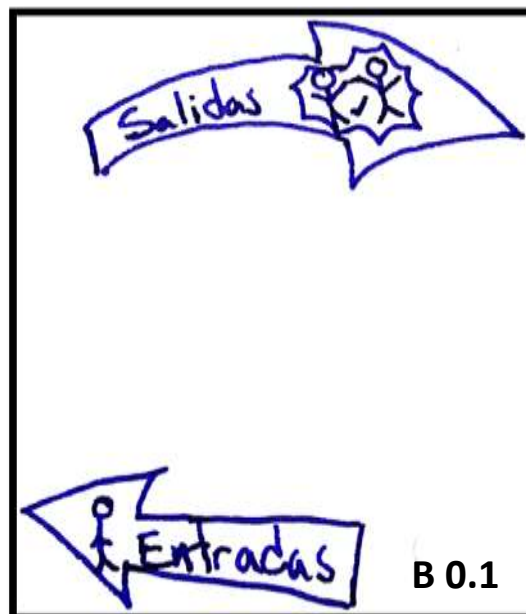
**DR = “La Compañía que lleva el nombre de Jesús existe *para atender principalmente a la defensa y propagación de la fe y al provecho de las almas en la vida y doctrina cristiana por medio de todo lo que pareciera conveniente a la gloria de Dios y el bien común, como los ministerios de la***

---

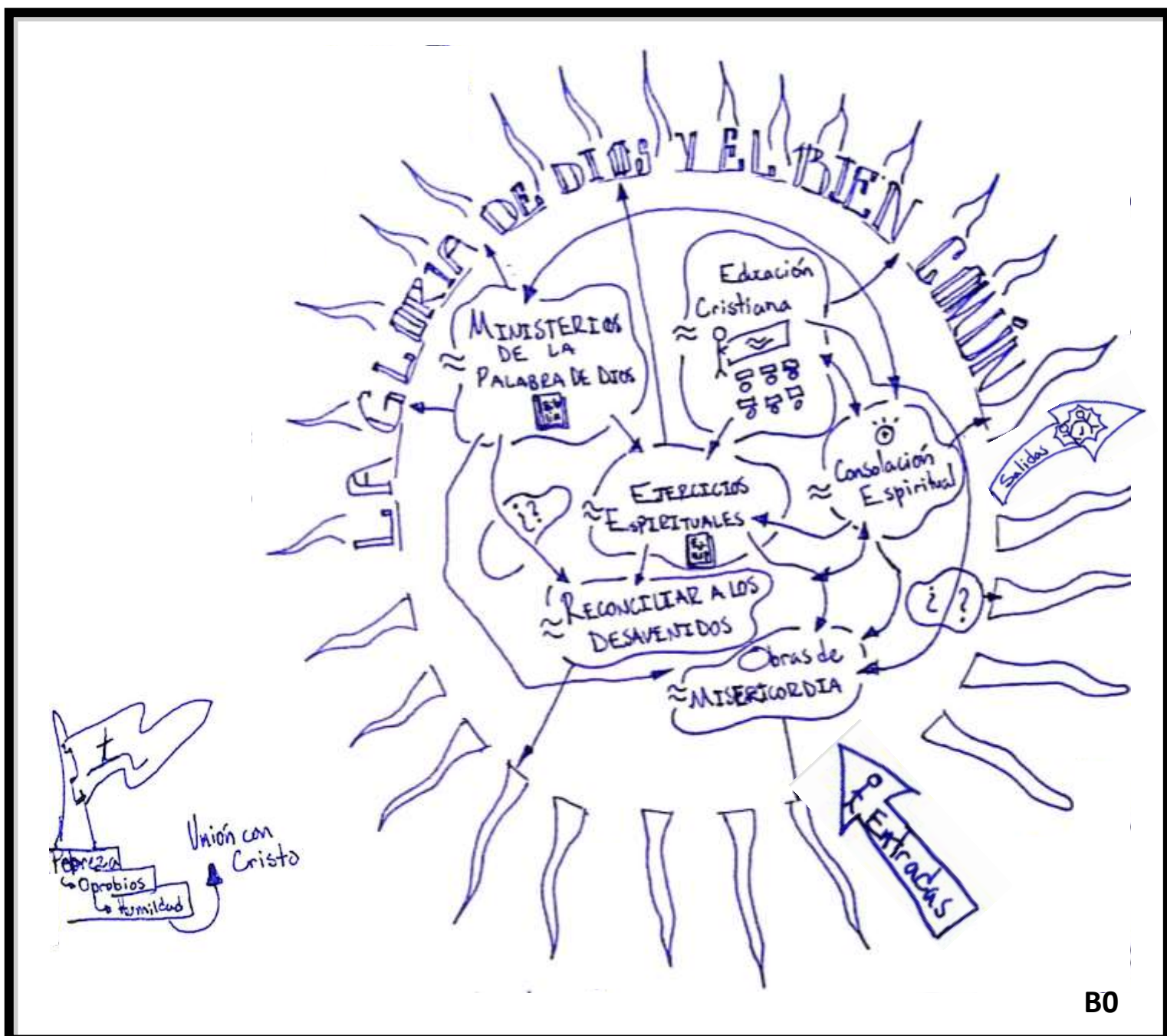
<sup>60</sup> *Ibid.* [parafrasis mia].

palabra de Dios, los ejercicios espirituales, la educación en el cristianismo, la consolación de los fieles cristianos, la reconciliación de los desavenidos y el socorrer misericordiosamente y servir con todas las obras de caridad. Todo esto lo hace el jesuita porque responde a una llamada a ser soldado para Dios bajo la bandera de la Cruz, como se entiende en los Ejercicios Espirituales, y servir solo al Señor, una vez hecho el voto solemne de perpetua castidad, pobreza y obediencia, en imitación a Jesús tras quien se ha nombrado la Compañía a la que se incorpora.”

En el siguiente diagrama presentamos una simplificación de la robusta definición de raíz, DR, arriba. Además hemos agregado flechas para indicar las posibles conexiones entre las diferentes partes. Hemos agregado también unos ministerios sin nombre, marcados con el signo de pregunta y unas líneas curvas entrando a las diferentes partes para indicar que todos deben tener una cierta apertura al Espíritu y a su entorno. Finalmente, hemos agregado unas flechas que indican las entradas y las salidas del sistema. Estas entradas y salidas son los clientes mismos que entran, como veremos más adelante, del “mundo” y salen transformados, para una ampliación de estas entradas y salidas ver figura B0.1. Ver figura B0 para el conjunto de la DR que incluye P,Q y R.





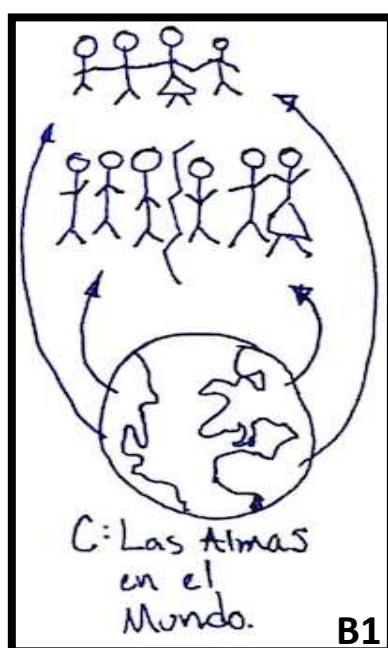


### II.D.3. CATOWE:

#### II.D.3.a. Cliente - C

Con la Definición de Raíz establecida podemos pasar a investigar otros elementos esenciales relacionados con el concepto de sistemas suaves. El primero de ellos es lo que la MSS determina como C o Cliente y se refiere a los beneficiarios principales del proceso de transformación. Los clientes de este sistema ya se mencionan en la Definición de Raíz de forma general como: “las almas”. En algunos casos se mencionan

de forma más específica como “los niños e ignorantes” al hablar de los ministerios de la educación al Cristianismo. También se habla de los “fieles cristianos” al hablar de los ministerios de la consolación espiritual y de los “desavenidos” cuando habla de a los que hay que reconciliar. Todas estas especificaciones simplemente resaltan lo amplio que es este término. En las pláticas de Nadal, hablando de las Constituciones a jesuitas en formación, encontramos este término utilizado también de forma muy amplia como el prójimo: las almas de los prójimos. Nadal nos dice que no se refiere a los cristianos, sino también a los no conversos y hasta a los herejes: “al prójimo, tal como sea, como infieles, herejes, cismáticos, cristianos”<sup>61</sup>. En resumen los clientes, C, de la Compañía son las Almas, que viven en el Mundo<sup>62</sup> Ver figura B1.



#### *II.D.3.b. Agentes - A*

Los agentes son los jesuitas formados en la FI, aunque hoy debido a las Congregaciones Generales, incluiríamos a los laicos colaboradores. Seguiremos utilizando al Jesuita formado, sabiendo que pudiéramos cambiarlo para adaptarlo mejor al presente. Este grupo también se determina en el primer párrafo de la Fórmula del Instituto. Ellos son los que responden al llamado del Rey Eternal y que quieren seguirlo e imitarlo con los tres votos de pobreza, castidad y obediencia. Los agentes son, como dice la fórmula:

<sup>61</sup> (Vease: NADAL, JERÓNIMO, *Las pláticas del P. Nadal. La globalización iignaciana*. (Lop Sebastià, M., ed.), Mensajero-Sal Terraea, Bilbao-Santander 2011.308.)

<sup>62</sup> El concepto del mundo lo discutiremos más adelante cuando hablemos de el Entorno, E. En la figura B1 hemos juntado ambos conceptos en una imagen.



*“Cualquiera que en nuestra Compañía... quiera ser soldado para Dios bajo la bandera de la Cruz, y servir al solo Señor y a la Iglesia su Esposa bajo el Romano Pontífice Vicario de Cristo en la tierra”*<sup>63</sup>

Más adelante también habla de los “agentes” cuando, después de haber hecho una descripción de lo que se hace en la Compañía dice:

*“... los que quieran agregarse a nosotros, antes de echar sobre sus hombros esta carga, ponderen despacio y a fondo si tienen tanto caudal de bienes espirituales que puedan dar cima a la construcción de esta torre, según el consejo del Señor. Es decir, si el Espíritu que los impulsa les promete tanta gracia que puedan esperar, con su auxilio, llevar el peso de su vocación. Y después que, inspirados por el Señor, se hayan alistado en esta milicia de Jesucristo, deben estar preparados, día y noche, ceñida la cintura, para pagar esta deuda tan grande.”*<sup>64</sup>

Así que vamos encontrando una descripción robustecida. Podríamos decir que los agentes de la Compañía además de haber respondido al llamado del Rey y a sus mediaciones deben tener un cierto ímpetu e impulso que son a la vez gracia de Dios, descritos en la Fórmula del Instituto con las palabras: “caudal de bienes espirituales” y el “impulso” del Espíritu Santo. Además después de entrar ese ímpetu e impulso espiritual debe continuar y no es sólo algo inicial. Esto lo vemos cuando dice: “...Y después que, inspirados por el Señor, se hayan alistado en esta milicia... deben estar preparados, día y noche, ceñida la cintura...” Para este fin el Jesuita debe cuidar en su vida personal lo que la MSS llama e2 o eficiencia: La capacidad de lograr los objetivos de manera que los pueda seguir logrando a largo plazo. Esta descripción del Agente llamado a la Compañía debería interpelar al Jesuita formado que relee la Fórmula del Instituto y podría servir de examen.

Finalmente, de los Agentes llamados a la Compañía y pasados por el proceso de formación encontramos aún más información en la fórmula:

<sup>63</sup> FI [I]. LOYOLA, IGNACIO, ET AL., “Fórmula del Instituto”, en *Constituciones de la Compañía de Jesús (Curia del Preósito General de la Compañía de Jesús, ed.)*, Ediciones Mensajero – Editorial Sal Terrae, Bilbao-Santander 1996. 27-40.

<sup>64</sup> FI [II]. Ibid.

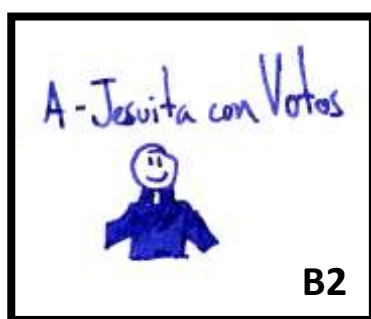
*“Porque, en realidad, este instituto exige hombres del todo humildes y prudentes en Cristo, y señalados en pureza de vida cristiana y en letras...”<sup>65</sup>*

Así que además de lo mencionado arriba se necesita humildad, “prudencia y pureza en vida cristiana y letras”.

Podríamos decir que el Jesuita descrito en la formula del instituto tienen las siguientes características:

- Han respondido al llamado del Rey Eternal.
- Responden a las mediaciones de Dios en la Iglesia.
- Deben tener un cierto ímpetu e impulso espiritual a lo largo de su vocación.
  - Lo que implica que necesitan renovarse.
- Necesitan ser humildes
- Son prudentes
- Viven en “pureza de vida y letras”<sup>66</sup>.

Aunque hemos desglosado cual es la descripción del agente, A, lo podemos todo contener en la persona del “Jesuita con votos”. Ver figura B2.



### *II.D.3.c. Transformación - T*

El proceso de transformación es siempre el que se describe en la Definición de Raíz ya reestructurado arriba. También más adelante en la formula del instituto nos encontramos

<sup>65</sup> FI [IV]. Ibid.

<sup>66</sup> Esta frase parece indicar el “vivir una vida ejemplar”. la frase “Vida y letras” aparecen en varias vidas de santos en diferentes vidas de santos de la época no siempre precedidos por la palabra pureza, sino también por “inferior en V. y L. ”, “de gran V. y L.” y “celebrado en V. y L.” respectivamente en: BASILIO SANTORO, J., “Prólogo” en Flos Sanctorum y vidas de los Santos, Editorial Privada, Madrid (1575) 1-3. // BASILIO SANTORO, J., “La vida de Cudberecto, fanctifsimo Obifpo de los Lindiffarnos” en Flos Sanctorum y vidas de los Santos, Editorial privada, Madrid (1575) 221-223. // BASILIO SANTORO, J., “La vida de Sant Simeon Stilita” en Flos Sanctorum y vidas de los Santos, Editorial privada, Madrid (1575) 21-24.

con una frase muy abreviada que parece simplificar muy claramente el proceso de transformación operativo en la Compañía de Jesús, cuando dice que el propósito general tendrá derecho de mandar y ordenar lo que le parezca conveniente para: “la gloria de Dios y al bien común”<sup>67</sup>. Esta forma abreviada de la transformación, o T, concuerda perfectamente con lo que arriba decíamos acerca del nivel más general de especificación con los que se describe la Definición de Raíz de la Compañía. Ver figura B0.

#### *II.D.3.d. Dueño(s) - O*

El carácter espiritual de la Compañía de Jesús se hace muy evidente al hablar de este concepto, debido a que el Dueño es claramente Dios<sup>68</sup>, aunque también existan elementos de mediación. Ya habíamos mencionado este tema arriba, al hablar del “porqué” o Q, porque alude a esto la Fórmula del Instituto en sus primeras líneas cuando dice: “... y servir al solo Señor y a la Iglesia su Esposa bajo el Romano Pontífice Vicario de Cristo en la tierra...” ya aquí se presenta la idea de que Dios es el Dueño, aunque también se presenta su mando mediado por la Iglesia jerárquica. Al parecer, el propósito de la Fórmula del Instituto al hablar de quien es el Dueño en esta parte inicial es solamente decir que Dios es el verdadero dueño de la compañía, lo llamaremos O<sup>1</sup>, cuando dice: “servir al solo Señor”. Sin embargo, aquí es importante notar que no dice “servir sólo al Señor”, como si la Iglesia y el papa fueran agregados necesarios, pero de menor legitimidad. Aunque Dios, claramente sea más grande que el papa, la Fórmula del Instituto dice: “servir al solo Señor y a su Esposa bajo el Romano Pontífice.” De modo que a ambos se les reconoce como a quien se sirve y podemos decir que la Iglesia y el Romano Pontífice, entonces pueden ser considerados también un dueño del sistema, que a continuación llamaremos O<sup>2</sup>. En el primer párrafo de la parte II todo lo que hemos dicho hasta ahora se reitera. Haciendo a Dios el principal dueño de la operación, O<sup>1</sup>, cuando dice: “Todos los que hagan profesión en esta Compañía... militan para Dios, bajo la fiel obediencia de nuestro santísimo señor el Papa Paulo III, y de los otros romanos pontífices sus sucesores”<sup>69</sup>. Nuevamente la Fórmula del Instituto presenta la idea de mediación, O<sup>2</sup>. De aquí procede a explicar a

---

<sup>67</sup> F.I.[I], Ibid.

<sup>68</sup> Dios debe entenderse de forma trinitaria, de acuerdo a la F.I. ya que las tres personas de la Trinidad se mencionan en la fórmula, por ejemplo vemos unido a Cristo y a Dios (Padre) en la construcción “Soldado para Dios bajo la bandera de la Cruz...” en F.I. [I] I y más adelante, en F.I. [1] II vemos al Espíritu Santo también unido a Dios (Padre) en la construcción: “... este fin que Dios le propone, cada uno, sin embargo, según la gracia que el Espíritu Santo le comunique”.

<sup>69</sup> Fórmula del Instituto Parte II, Párrafo [4].

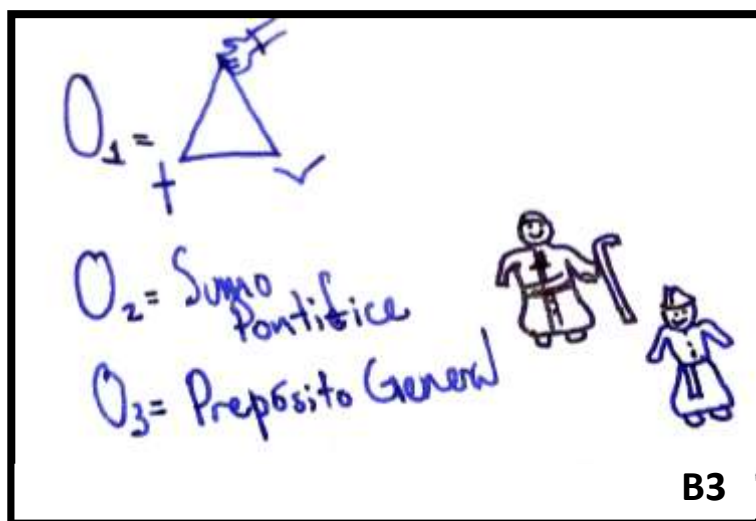
más profundidad la justificación jesuita para el cuarto voto de obediencia al Papa, así como los mecanismos internos del voto de obediencia en la Compañía de Jesús para misiones y destinos que se delegan al Prepósito general que ya se mencionaba en la Parte I y que abajo se especifica.

En el segundo párrafo de la Parte I nos dice:

*“el discernir y distribuir los oficios, estará totalmente en manos del Prepósito general, o prelado que en lo sucesivo tendremos que elegir, o de los que él pusiese en su lugar con tal autoridad, para que se guarde el orden conveniente necesario en toda comunidad bien constituida. Este prepósito... tendrá autoridad para hacer Constituciones, que ayuden a la realización de este fin que nos hemos propuesto y declarar lo que pudiese ser dudoso en nuestro Instituto, contenido en esta Fórmula.”*

De modo que aquí encontramos en el Prepósito general otro Dueño, en lo que se refiere a toma de decisiones a nivel operativo más amplio del sistema. Como podemos ver se hace referencia a las Constituciones para especificar los detalles de esta posición.

En resumen, la Fórmula del Instituto nos presenta tres dueños, O, de la Compañía de Jesús. O1 – Dios; O2 – El Sumo Pontífice; O3 – El Prepósito General. A continuación los presentamos a modo de imagen, para después poderlos identificar en el “Holón” o diagrama final. Ver B3



### *II.D.3.e. Perspectiva - W*

La perspectiva que se presenta aquí es la perspectiva fundante de Ignacio y los primeros compañeros. La Fórmula del Instituto es un documento creado para la aprobación del carisma de la Compañía por la Santa Sede, aunque también es un documento de identidad para los miembros de la Compañía de Jesús. Este documento no entra en mucho detalle, pero intenta mostrar claramente lo que es, hace, y la motivación de ser de la Compañía y los miembros en ella. De modo que, en lenguaje sistémico, la Fórmula del Instituto nos presenta con el nivel más alto correspondiente a la Compañía de Jesús como sistema. Descripciones a mayor profundidad podrían ser descritas como sub-sistemas. Por ser esta la (W) perspectiva fundante, se debe tener en cuenta en cualquier obra de la compañía y por cualquiera de sus miembros. Hay que distinguir entre la (W) perspectiva fundante misma de la Fórmula del Instituto y el borrador que aquí se presenta. Por ser esta una presentación inicial nos contentamos con presentar una propuesta “defendible” que en el mejor de los casos sirva para ser mejorada por medio del diálogo.

### *II.D.3.f. Entorno: - E*

El (E) entorno en el que existe la Compañía de Jesús se encuentra de manera tácita en dos elementos también mencionados en la Fórmula del Instituto. Ambos juegan un doble papel para la Compañía: el mundo y la Iglesia.

El mundo es el objeto de transformación principal en (T), el cual analizábamos arriba. Más específicamente, las personas y culturas en el mundo se tratan de transformar. Esto no es de gran sorpresa. Todo sistema transforma algo que viene de su entorno.

La Iglesia indirectamente es (O) dueña de la Compañía de Jesús. Más directamente el verdadero último (O) dueño es Dios y por mediación de forma más inmediata el (O) Dueño de la Compañía es el General de la orden o el Preósito General. Sin embargo, el Papa es un (O) dueño intermedio, como veíamos arriba y como tal tiene la capacidad (el poder) de terminar el sistema. El hecho de que haya aquí una relación doble de (O) dueño y (E) entorno puede dar algo de claridad para mejor entender épocas difíciles de fricción entre la compañía y la Iglesia. En una ocasión estas fricciones llevaron a que el papa suprimiera la compañía<sup>70</sup>. También se debe a otro papa la restauración de la

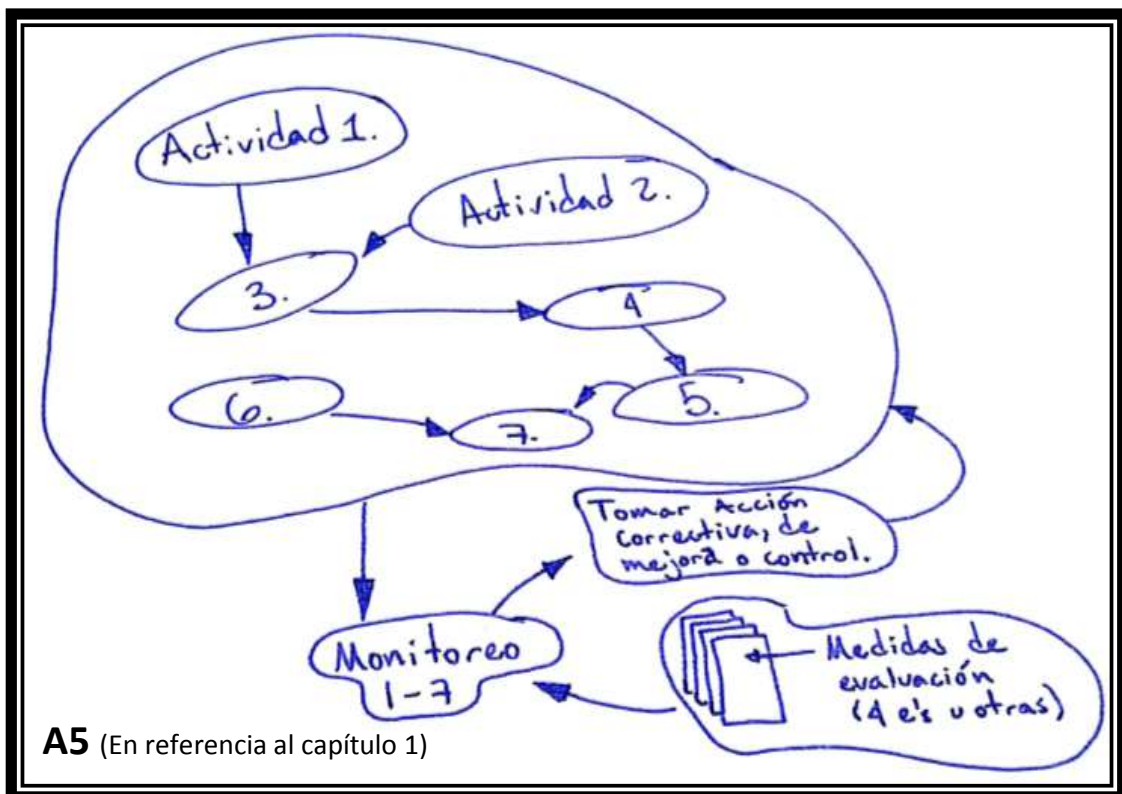
---

<sup>70</sup> La Supresión fue decretada el 16 de agosto 1773 por el papa Clemente XIV en el breve “*Dominus ac Redemptor*”.

Compañía<sup>71</sup>. Más allá, para el jesuita, se entiende que la restauración se debe no sólo a la Iglesia sino a su último dueño, que es Dios. En ambos momentos la Compañía ha experimentado en carne propia la dificultad de este doble papel que juega la Iglesia en la compañía, pero su confianza se mantiene en el elemento de mediación al que tanto le apuesta la Compañía de Jesús. Este lo hemos incluido ya en el diagrama para los Clientes, C, ya que es donde se encuentran localizados. Ver figura B1.

#### II.D.4. Las cuatro “e”s

Recordamos que las cuatro “e”s son de gran ayuda para saber si se está logrando lo que se pretende lograr con el sistema. De modo que esto en un marco lógico y humano se pueden medir 4 dimensiones. Cada una de estas “e”s son criterios para ayudar a la mejora continua del sistema. En el capítulo anterior hablábamos de este componente como medidas de evaluación para cualquier actividad de “monitoreo” que informará para tomar decisiones de acción correctiva, también conocida como “control”. Aquí incluimos la figura A5 del capítulo anterior.



<sup>71</sup> La restauración de la Compañía de Jesús fue decretada el 7 de Agosto de 1814 por el papa Pío VII en la bula “*Solicitud omnium ecclesiarum*”.

#### *II.D.4.a. Eficacia - e1*

La primera, que llamamos e1, o eficacia, nos dice Checkland “*verifica si los medios elegidos funcionan realmente en la generación de la salida.*”<sup>72</sup> Se podría decir que e1 verifica si estamos logrando nuestros objetivos.

A un nivel básico podríamos preguntarnos si se están cumpliendo las tareas básicas del proceso T como lo son: 1) predicaciones públicas, 2) lecciones, y todo otro ministerio de la palabra de Dios 3) Ejercicios Espirituales, 4) La educación en el Cristianismo de los niños e ignorantes, y 5) la consolación espiritual de los fieles cristianos, oyendo sus confesiones, y administrándoles los demás sacramentos. Podríamos decir que si la Compañía está haciendo estas cosas bien está logrando sus objetivos más básicos.

Otra forma de medir e1 podría ser preguntar si en esos ministerios se está logrando “servir al solo Señor y a la Iglesia su esposa”<sup>73</sup>? Si en cada uno de esos ministerios se están sirviendo otros fines, por ejemplo el fin económico, pues tener esto en mente puede ser de ayuda para una evaluación. En cualquier situación donde los medios se vuelvan fin y el verdadero fin se ignore puede ser un indicador. También se podría preguntar inclusive si el servicio que esos ministerios hacen contribuyen a la mejora de la Iglesia o no. Esto no quiere decir que se tengan que evitar todos los conflictos con diferentes sectores de la iglesia. Sin embargo, sí implica que lo que se haga sea por amor a ella y con ella como fin por su papel de esposa de Cristo. Podríamos resumir e1 de la siguiente manera.

**e1 – Cumplimiento de los ministerios listados en la Fórmula del Instituto y ver que se esté sirviendo al solo Señor y a la Iglesia su esposa.**

#### *II.D.4.b. Eficiencia - e2*

La segunda, que llamamos e2, o eficiencia, “*observa si la transformación se está llevando a cabo con un uso mínimo de recursos.*”<sup>74</sup> E2 verifica que se estén logrando los objetivos utilizando el mínimo de recursos.

<sup>72</sup> Checkland, P. y Scholes J., *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*, Megabyte-Editorial Limusa, México 1994. 56.

<sup>73</sup> FI I[1]. LOYOLA, IGNACIO, ET AL., “Fórmula del Instituto”, en *Constituciones de la Compañía de Jesús (Curia del Preósito General de la Compañía de Jesús, ed.)*, Ediciones Mensajero – Editorial Sal Terrae, Bilbao-Santander 1996. 27-40.

<sup>74</sup> Checkland, P. y Scholes J., *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*, Megabyte-Editorial Limusa, México 1994. 56.



De esto encontramos amplia información acerca de e2, la eficiencia, si entendemos la vida de humildad y pobreza no sólo como una manera de imitar a Cristo, como decíamos anteriormente, a nivel práctico, como una manera de llevar a cabo lo que hace la Compañía de Jesús con el “uso mínimo de recursos”. Claramente vivir la pobreza obtiene el objetivo de la eficiencia. Sobre esto encontramos muchísimo detalle. De hecho la parte IV se refiere a este tema en la Fórmula del Instituto. Sabemos que este fue un tema muy importante para San Ignacio. Tanto así que su diario espiritual<sup>75</sup> se dedica a discernir acerca de la pobreza en relación a las casas profesas. Esto se puede explicar desde el punto de vista sistémico por que en el voto de pobreza convergen dos elementos esenciales para que la Compañía logre sus propósitos. 1) La imitación de Cristo, que se menciona ya en el “porqué”, o R, de la Compañía, 2) La pobreza también tiene un elemento apostólico porque quien la vive predica la forma de vivir de Cristo sin hablar, de modo que esto la hace central al “cómo”, o Q, de la compañía de Jesús, tanto que la Fórmula del Instituto no pasa sin mencionar el elemento gratuito de todo lo que hace la Compañía.

## **e2 – Vida de humildad y pobreza de los miembros a imitación de Cristo.**

### *II.D.4.c. Efectividad - e3*

La tercera, que llamamos e3, o efectividad, nos pregunta si la transformación T “satisface el objetivo a largo plazo”<sup>76</sup>. Verifica que se estén logrando los objetivos de modo que también se puedan seguir logrando en un futuro.

La capacidad de lograr los objetivos a largo plazo, conocida como e3, o efectividad, en la MSS, también se menciona en la Fórmula del Instituto. Hacia el final de la misma, en la parte V, nos dice los motivos para escribirla. Dice que la Fórmula del Instituto ha sido escrita para mejor explicar lo que es la Compañía a quienes pregunten y también a “nuestros sucesores, si Dios quiere que tengamos en alguna ocasión quienes nos sigan por este camino” Al parecer, el hecho de escribir la Fórmula es ya un instrumento de

<sup>75</sup> Una parte del diario espiritual de San Ignacio ha sido conservado que está escrito por la propia mano de Ignacio del 2 de Febrero de 1544 al 27 de Febrero de 1545. Durante estas fechas San Ignacio se encuentra en un proceso de discernimiento en el que le pide a Dios confirmación acerca de ciertas decisiones con relación a cómo reglamentar e institucionalizar la vida de la pobreza en la Compañía de Jesús. Este proceso de oración y discernimiento consiste en un tipo de registro diario en el que Ignacio anota de manera escrita y en códigos las diferentes mociones que le vienen en diferentes momentos del día, particularmente durante diferentes momentos alrededor de la misa.

IGNACIO DE LOYOLA, “Diario Espiritual”, *Obras* (Iparraguirre, I. / Ruiz Jurado, M., eds.) BAC, Madrid (2013) 301 – 386.

<sup>76</sup> *ibid.*



medición con visión hacia el futuro. Aquí se alude de manera general a miembros futuros que puedan entrar en la Compañía: vocaciones. Es simple, si no hay nuevos miembros, entonces la Compañía no podrá cumplir sus objetivos a muy largo plazo. Aunque es de notar que la frase citada arriba refiere las vocaciones a Dios y no al esfuerzo humano, si hay nuevos Jesuitas es porque la Compañía está trabajando de forma que invita a otros a discernir la voluntad de Dios en sus vidas de forma atractiva. La Fórmula del Instituto También agrega otros elementos de medición de e3 que permiten que el funcionamiento de la compañía sea de forma saludable a largo plazo: *“nadie sea admitido para hacer la profesión en esta Compañía, sin que su vida y formación intelectual hayan sido probadas con largas y diligentísimas probaciones...”* Con esto la Fórmula del Instituto pide que sus miembros hayan sido probados en madurez humana e intelectual, reforzando la importancia de los años de formación y probación para el novicio y escolar en la Compañía de Jesús. A este segundo punto de e3 se refería el P. Adolfo Nicolás en sus constantes invitaciones a la profundidad humana e intelectual, especialmente durante la formación<sup>77</sup>. Podríamos resumir e3 así:

**e3 – Número de vocaciones y rigor en la formación y probación humana e intelectual de sus novicios y escolares.**

#### *II.D.4.d. Ética*

La última e, e4, se refiere a la manera ética de conducirse. Verifica que se estén logrando los objetivos de manera ética. La Fórmula del Instituto concluye indicando rasgos que los miembros de la Compañía de Jesús deben tener para lograr los objetivos de la compañía de forma ética, e4 en al menos dos lugares, uno en referencia a todos los Jesuitas y otro en referencia a superiores. Primero nos dice: *“este instituto exige hombres del todo humildes y prudentes en Cristo, y señalados en pureza de vida Cristiana y en letras...”* Se pudiera argumentar que mientras las personas en la Compañía sean humildes, prudentes, y puras en su vida y en su estudio, la compañía logrará sus objetivos de forma ética. Desde el punto de vista de la humildad cobra

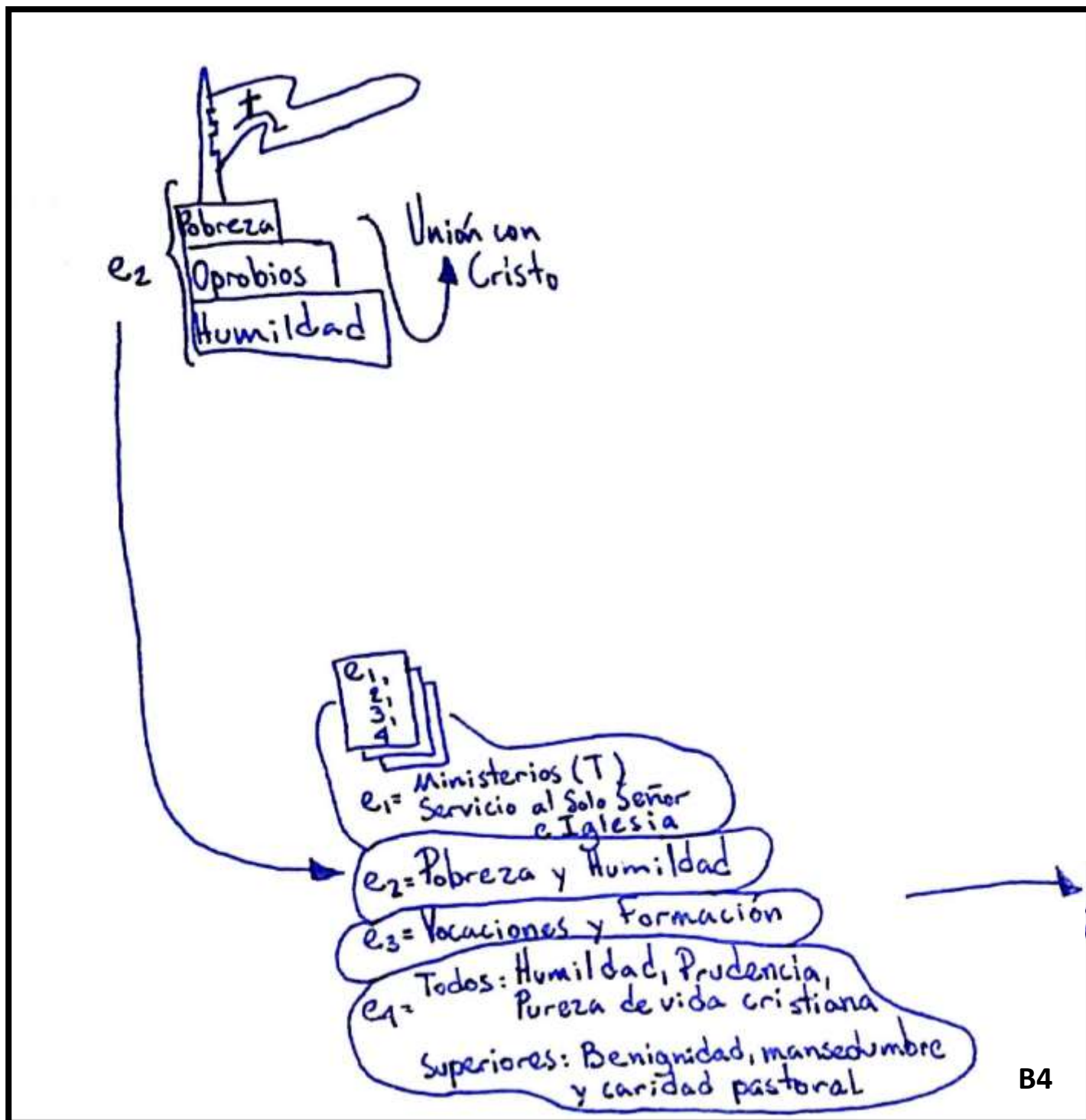
<sup>77</sup> Vease por ejemplo: NICOLÁS, A. “Profundidad, universalidad, y ministerio académico: desafíos a la educación superior jesuita de hoy”. Sitio: [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/def\\_educa.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/def_educa.pdf). Visitado 30 Mayo, 2017. // NICOLÁS, A., “El lenguaje de la sabiduría para las fronteras”. Sitio: <http://www.jesuitas.org.co/documentos/183.pdf>. Visitado 30 Mayo, 2017. // NICOLÁS, A., “Profundidad, rigor, cercanía con los pobres, P. Adolfo Nicolás SJ (entrevista Lucas López SJ)”. Sitio: <http://magisradio.blogspot.com.es/2014/06/profundidad-rigor-cercania-con-los.html>. Visitado 30 Mayo, 2017.

nuevamente importancia la pobreza del jesuita, siempre y cuando la pobreza sea una expresión externa de esa humildad interior y un apoyo en contra de la soberbia.

Más adelante encontramos el segundo lugar en donde la ética es mencionada, esta vez en referencia a la forma de actuar de los superiores: “*en su gobierno acuérdesse siempre de la benignidad, mansedumbre y caridad de Cristo, del modelo de Pedro y Pablo*”. Aquí la Fórmula del Instituto pide que el gobierno busque el bien de sus súbditos, con mansedumbre, que es una aplicación de la humildad y un antídoto a la soberbia aún más importante para quien mayor poder tenga. Finalmente, pide caridad lo que implica un movimiento hacia el otro, en contra del egoísmo o la soberbia en la forma de dirigir a otros. Finalmente, al citar como ejemplo a dos apóstoles, podemos inferir que el cargo tiene un elemento pastoral en referencia a los miembros. Así que podríamos resumir e4:

**e4 – Para todo jesuita: Humildad, prudencia, y pureza de vida cristiana. Para los superiores: benignidad, mansedumbre y caridad pastoral.**

A continuación presentamos un esquema con e 1-4 y mostramos la conexión de e2 con la humildad y pobreza, que también mencionábamos arriba. Podemos ver que hay una flecha dirigida hacia la derecha del recuadro. Esta flecha deberá estar apuntando hacia la actividad de “Monitoreo” para informarla y ayudar a dar una medida robusta. Las actividades de monitoreo no se especifican en la Fórmula del Instituto, aunque sí se encuentran en las Constituciones. Ver figura B4.



### II.D.5. Situación/Tarea Primaria

Finalmente, debemos responder, por claridad, interna si la Definición de Raíz que analizamos está basada en una situación o basada en una Tarea Primaria. Recordamos que cuando estudiamos la Definición de Raíz del sistema podemos construirla de forma en que coincida con la organización institucional de la organización que analizamos. Si

la Definición de Raíz coincide con los departamentos de la organización entonces tenemos una Definición de Raíz de tipo “Tarea Primaria”. Por ejemplo dentro del área del departamento de historia en un colegio. Cuando hablamos de una definición de raíz basada en una “situación” significa que la Definición de Raíz es más descriptiva de situaciones que pueden ocurrir de forma que abarca varios sectores de la organización, como podría ser el caso del elemento pastoral en un colegio: Aunque exista un departamento que se avoca a la pastoral del colegio, si el elemento pastoral es central a la institución entonces puede verse afectando diferentes clases o la forma en que se viven los deportes, por ejemplo.

Claramente lo que describe el proceso de transformación arriba no es una Tarea primaria, sino una Situación: “*la defensa y propagación de la fe y al provecho de las almas en la vida y doctrina*”. Esto es algo que afecta a todo el sistema. De modo que podemos continuar al bosquejo de Holones utilizando todos los elementos descritos anteriormente.

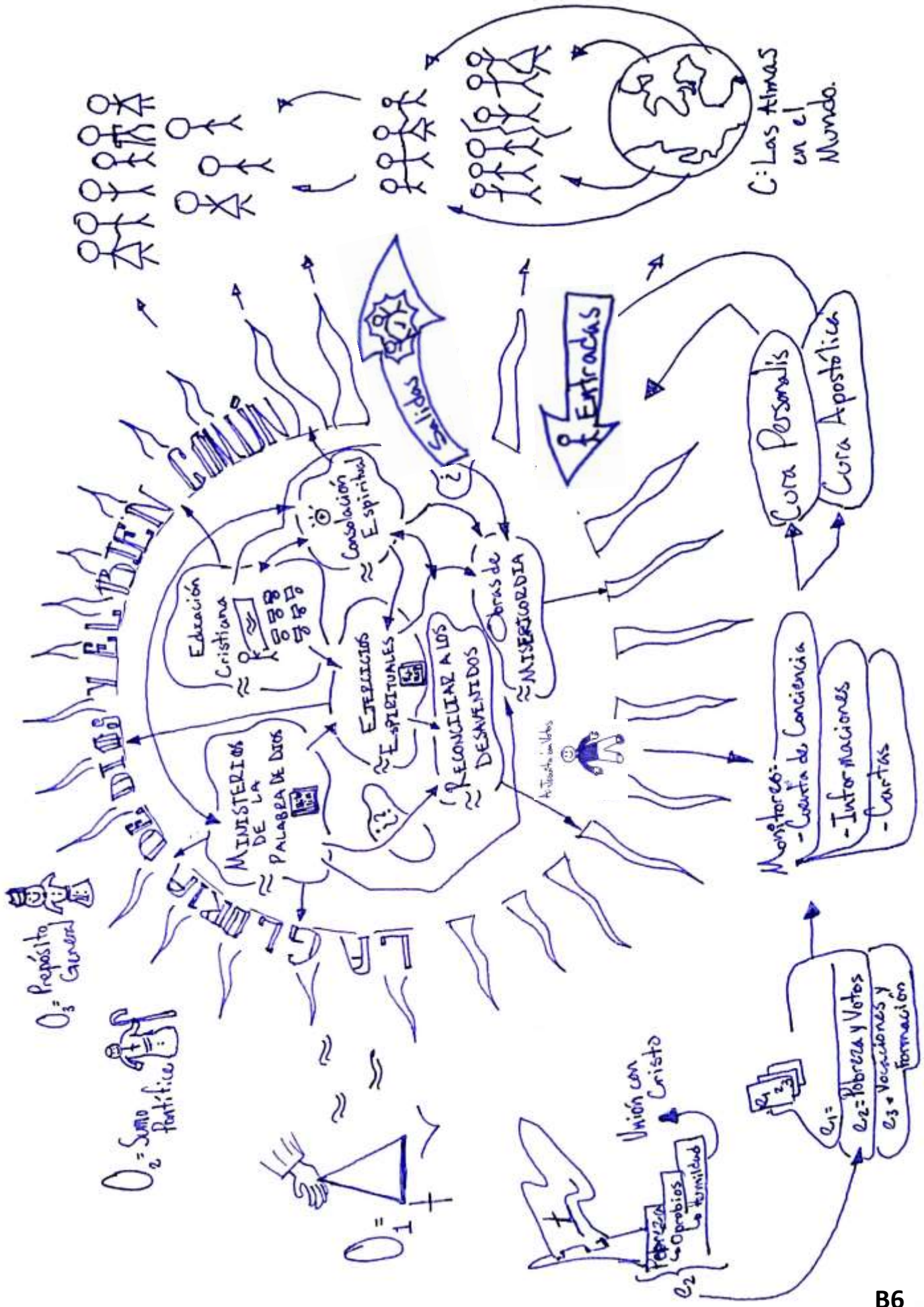
#### II.D.6. Bosquejo de Holones

En la siguiente imagen (B5) presentamos un bosquejo inicial que plasma todas las ideas discutidas arriba. En la parte central encontramos el fin y los medios, que son las últimas dos partes de la Definición de Raíz, DR, que son el Proceso de transformación, “P” y el Cómo, “Q”. Hemos agregado flechas a las diferentes actividades ministeriales, indicando que una puede llevar a la otra. Este sentido de dirección es importante para mostrar que algunas actividades no pueden suceder antes que otras. Aquí podemos ver que los Ejercicios Espirituales necesitan algo de formación que puede suceder en ciertos ministerios como el de la Palabra, Educación Cristiana y de Consolación Espiritual. Sin embargo, los demás ministerios pueden verse beneficiados por personas que hayan tomado los Ejercicios Espirituales. Todos estos ministerios tienen una apertura a dos líneas curvas que representan el aire de la inspiración divina. Este elemento es importante debido a la naturaleza trascendente del trabajo de la Compañía, debido a que el Dueño, “O<sup>1</sup>”, principal es Dios, como se muestra a mano izquierda, junto a O<sup>2</sup> y O<sup>3</sup>.

Todos los ministerios tienen flechas que salen hacia fuera. Esto se refiere al elemento de salida a las Almas en el Mundo que se muestran como Cliente a la derecha del Holón.

A mano izquierda, bajo los Duelos, “O”, encontramos la imagen propuesta por Ignacio al principio de la Fórmula del Instituto. La imagen simbólica a su vez habla del





1) La formación de San Ignacio: en Arévalo abarca tiempo altamente formativo en el cual hizo frecuentes viajes acompañando a Juan Velázquez de Cuellar, el Contador Mayor del Rey de Castilla quien debía tener una visión muy amplia de todo el reino. Estos viajes “acompañándole en la Corte itinerante por las principales ciudades de Castilla, supusieron un caudal de aprendizajes vitales tan importantes o más que los literarios”<sup>79</sup>. Sería difícil que esta etapa formativa no le hubiera dejado a Ignacio muy marcado y ampliamente dotado para organizar su pensamiento de forma sistémica.

2) El influjo de Polanco: Sabemos que al poco tiempo de su llegada a la curia en 1547, tres años antes de la que la Fórmula del Instituto se terminara, Polanco “comenzó a organizar archivos y materiales. Preparó Del Offigio del Secretario, documento que organizaba la creciente tarea burocrática de la Secretaría romana y describía el valor y la función del Secretario, “mano y memoria del General”<sup>80</sup> También sabemos que es obra de Polanco “la organización y preocupación por el extraordinario sistema de comunicación epistolar de la primera CJ, que siguió con rigor y seriedad”<sup>81</sup>. Esto nos habla de su capacidad organizativa<sup>82</sup> y claridad mental con respecto a las estructuras organizacionales. Así que sería difícil pensar que esta capacidad tan bien desarrollada no hubiera sido puesta a buen uso también para la composición de la Fórmula del Instituto.

Esperamos que el lector se beneficie de claridad al pensar acerca de la Compañía de Jesús. Más aún, esperamos que el lector nos corrija y tenga sus propias opiniones de cómo mejorar este primer borrador. Habiendo finalizado el proceso creo que el Holón producido puede ser de gran valor para promover el diálogo acerca de diferentes elementos dentro de la Compañía de Jesús y para mejorar una auto-evaluación de la participación de los diferentes sectores de la Compañía en el todo. Solamente el proceso de explicar el Holón a alguien dentro de la Compañía puede ser de gran ayuda para

---

<sup>79</sup> ARRANZ, I., “Arévalo”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 192-195

<sup>80</sup> GARCÍA DE CASTRO, J., “Polanco”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007 , 1462-1471

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> “La Secretaría de Roma adquiere gran impulso con la llegada de Juan A. de Polanco en marzo de 1547. El primer documento escrito por él es del 21 de mayo. Poco después escribe el Offigio del Secretario (julio 1547), reflejo de su deseo de sistematizar y ordenar las tareas burocráticas”.

GARCÍA DE CASTRO, J., “Cartas”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007 , 294 - 306

comenzar una discusión con el tema de discernimiento apostólico. Sabemos bien que este es un tema en necesidad de este tipo de herramientas hoy para entender los rápidos cambios de nuestros ministerios, para evaluar la finalidad de los mismos, a quién servimos, cómo podemos mejorar, y qué lugares debemos dejar con todo el dolor y pérdida real que eso implique. Todas estas conversaciones tienen un nivel de complejidad demasiado alto y generalmente la conversación se desintegra porque hay demasiados elementos sobre los que se puede dialogar. Este Holón y el proceso de mejorarlo puede dar “odo y orden” a una discusión organizada del trabajo de la Compañía. Creemos que el resultado después de haber pasado por un proceso grupal de discutir este Holón u otro creado con la Fórmula del Instituto resultará en mayor claridad acerca de nuestra realidad organizacional-espiritual. Este proceso nos ayuda a clarificar las cosas más básicas, ordena nuestro pensamiento y nos da herramientas de discusión acerca de elementos más precisos. Esperamos que esto sea evidente habiendo pasado por el proceso descrito arriba.

## III. Capítulo 3 –

# Aplicación Ministerial: Grupos Católicos

## Loyola<sup>83</sup>

### III.A. Introducción

Habiendo utilizado la MSS para esbozar a nivel general la estructura de la Compañía de Jesús, de acuerdo a la Fórmula del Instituto, ahora pasamos a analizar una de sus tantas partes en las que pudiéramos interesarnos. Los siguientes 3 títulos tienen la siguiente lógica: Primero, bajo el título “Contexto: Fin del análisis y Situación problemática” intentamos dar un contexto al uso particular de la MSS en un caso de estudio. Primero describiremos la historia de la Comunidad de Grupos Católicos Loyola, C.G.C.L.. Luego analizaremos algunos retos comunes de grupos laicales similares a los que la C.G.C.L. han respondido de manera muy acertada.

Habiendo establecido este contexto introduciremos la utilización de la MSS aquí. Bajo el título: “C. Utilización de la MSS en este contexto,” hablaremos brevemente de la

---

<sup>83</sup> Lo que a continuación presentamos acerca de la C.G.C.L. No refleja ninguna posición oficial de la C.G.C.L. Sino un estudio hecho a nivel personal ya que nuestra relación con el grupo no es de ningún tipo directivo ni se ha contado con la consulta de ninguno de los Presidentes del grupo ni de sus directores espirituales para su realización. Esto enfatiza el punto mencionado anteriormente, que cualquier persona en una organización religiosa puede utilizar esta metodología para llegar a un mejor entendimiento de su entorno ministerial. Todos los documentos aquí presentados son de carácter público.



complejidad del sistema que analizamos y los beneficios del uso de la MSS para su análisis. También hablaremos de qué partes de la MSS utilizaremos (solo la Fase 2) y porqué.

Luego, bajo el título “D. Fase 2: Preparación y Bosquejo de Holones” entraremos propiamente en el análisis de la MSS.

Finalmente, presentaremos algunas conclusiones y aprendizaje que creemos serán de gran valor para cualquier persona dedicada a formar y crecer grupos laicales con una identidad Ignaciana. También evaluaremos el proceso mismo que hemos seguido.

Las fuentes que hemos utilizado para nuestro análisis son: La información que la C.G.C.L. tiene disponible al público por medio de su página web: ([www.gloyola.com](http://www.gloyola.com)), algunos documentos que la C.G.C.L. facilitó para esta investigación<sup>84</sup>, 2 entrevistas con miembros del grupo<sup>85</sup> y finalmente mi experiencia personal como acompañante jesuita.

### III.B. Contexto: Fin del análisis y Situación Problemática

La MSS está diseñada no solamente para el análisis de grupos de interacción humana, sino para su mejora. En el capítulo anterior utilizamos la MSS sólo para analizar la Compañía de Jesús, aquí nos dedicaremos a analizar un sub-sistema que la Compañía ha generado y al cual apoya hasta el día de hoy, aunque tiene también cierta independencia por ser un grupo gobernado principalmente por laicos, con un consejo espiritual compuesto por dos Jesuitas y el cual mantiene una relación formal con la Compañía de Jesús:

---

<sup>84</sup> Estos los hemos incluido en los anexos de este trabajo.

<sup>85</sup> La primera entrevista de carácter más informal fue con Cesar Sánchez, el acompañante uno de los pequeños grupos, o “promoción” como se les conoce en el grupo. Esta contribución consistió en 2 charlas de 10 minutos entre Febrero y Marzo del 2017 y un correo electrónico el 18 de Abril del 2017. Su ayuda consistió en guiarme y dirigirme con quien hablar y por email me indicó la importancia un análisis del nivel socio-económico del grupo para no perder perspectiva a la hora de aplicar esto en otros contextos. La segunda entrevista fue más formal con José Antonio González, antiguo presidente del grupo de profesionales mayores de la C.G.C.L. y miembro del mismo grupo de promoción. Esta entrevista duró alrededor de 2-3 hrs el 26 de Abril, con la primera versión del Capítulo escrito y su apoyo continuó a través de correos electrónicos con un borrador más. El contenido de esta reunión consistió en entender mejor los instrumentos organizativos, el elemento humano del P. Granda y sus conexiones y comparación entre el mundo empresarial y la organización religiosa. Por medio de un último correo electrónico del 5 de Junio revisó la última versión para prevenir que hubiera errores al describir al grupo. Ambos pertenecen al pequeño grupo de promoción llamado Fabro, al cual acompañé por un año mientras escribía esta tesina. La decisión de escribir este capítulo acerca de la C.G.C.L. y no de cualquier otro grupo relacionado con la Compañía nació de esta interacción.

La Comunidad de Grupos Católicos Loyola. La C.G.C.L., es un ejemplo de los Nuevos Movimientos y Comunidades Eclesiales Católicas. Estas han sido llamadas un “fenómeno del siglo XX”<sup>86</sup>. La socióloga, Ana Lourdes Suárez, ha mostrado que de las 130 agrupaciones de carácter internacional que hasta hoy han sido formalmente reconocidas por el Vaticano<sup>87</sup>, sólo siete fueron fundadas antes del año 1900 y del año 2,000 al 2014 sólo se han originado 2 y un poco más de la mitad se fundaron entre 1960 y 1970<sup>88</sup>. Esto es un indicador de la renovación que el Vaticano II supuso. Una cuarta parte de estos grupos tuvieron su origen antes del Vaticano II, así “preanunciando e impulsando un mayor protagonismo de los ‘laicos’ al que el Vaticano II dio cabida estructural y doctrinalmente”<sup>89</sup>. Más allá de las 130 agrupaciones mencionadas arriba, existen cientos más que se han desarrollado a nivel más local de las cuales no tenemos información.

Las características propias de estos Nuevos Movimientos Eclesiales, descritas por Manuel González Muñana son claramente las características de la C.G.C.L., a modo de ejemplo nombramos tres<sup>90</sup>:

- “Realidades eclesiales nuevas, perfectamente laicales, diferentes a las precedentes o contemporáneas asociaciones u organizaciones laicales”: Aunque los inicios de la C.G.C.L. fueran muy similares a la organización de las Congregaciones Marianas<sup>91</sup> que los primeros Jesuitas promovían desde los comienzos de la Compañía<sup>92</sup>, su crecimiento y maduración ha significado una verdadera novedad en su gobierno laico, aunque manteniendo una conexión

<sup>86</sup> SUAREZ, ANA L., “Nuevos movimientos y comunidades eclesiales ‘Católicas’ ¿Qué Renuevan?”, en *Sociedad y Religión* 42 (2014), 92-131. 102.

<sup>87</sup> Sitio: <http://www.laici.va/content/laici/es/sezioni/associazioni/repertorio.html>, Consultado el: 15 de abr. de 17

<sup>88</sup> SUAREZ, ANA L., “Nuevos movimientos y comunidades eclesiales ‘Católicas’ ¿Qué Renuevan?”, *Sociedad y Religión* 42 (2014), 92-131. 102.

<sup>89</sup> Ibid. Cabe mencionar que Suárez entra al tema desde la perspectiva de la Sociología de la Religión.

<sup>90</sup> GONZÁLEZ MUÑANA, M., *Nuevos movimientos eclesiales*, San Pablo, Madrid 2001. 27-28.

<sup>91</sup> El P. Revuelta historiador de la Compañía las describe como Congregaciones Marianas en: REVUELTA, M., “El canto del cisne de las Congregaciones Marianas”, en *Los Jesuitas en el mundo hispánico* (Egido, T., ed.), Marcial Pons, Ediciones de Historia, S. A., Madrid 2004, 385-387.

<sup>92</sup> O’MALLEY, J., “Cofradías y congregaciones marianas”, en *Los primeros Jesuitas*, .), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 239-248.

estrecha y central con la Compañía de Jesús, atreves de un Consejo Espiritual y al compartir la espiritualidad ignaciana<sup>93</sup>.

- “De origen carismático”. En este caso formadas alrededor de un carisma muy claro, el carisma Ignaciano.
- “Con una doctrina, espiritualidad y metodologías específicas, pero en nada diferentes del acervo doctrinal y espiritual tradicional...”
- “Nacidos en torno a un fundador, de fuerte personalidad carismática, que ejerce una atracción irresistible... debido a un cúmulo de connotaciones humano-cristiano-espirituales que destacan de manera sobresaliente y excepcional”.

En la siguiente sección clarificaremos a mayor detalle estos puntos en la descripción de la C.G.C.L.

Con esto en mente la “situación problemática” para la que comenzamos utilizando la MSS fue fue más que una problemática interna al grupo, una de tipo más amplia y con enfoque a futuro y tiene dos dimensiones:

- 1) ¿Qué hace que una comunidad eclesial Católica, como la C.G.C.L. sea también ignaciana tanto a nivel espiritual (vertical) como a nivel estructural (horizontal)?
- 2) ¿Sería posible aplicar algunas de sus mejores prácticas para emularlas en ausencia de un líder carismático?

Comenzamos con estas dos grandes interrogantes después de analizar de modo informal diferentes grupos eclesiales católicos dentro de la espiritualidad ignaciana<sup>94</sup> que no han llegado al nivel de complejidad de la C.G.C.L. . En ellos pudimos apreciar algunas similitudes importantes a nivel estructural:

1. Todos tienen un elemento humano/comunitario, en el que se permite compartir la propia vida con sus dificultades y gozos. La estructura de las reuniones de cada grupo determina cuanto espacio se permite para la formación y para el aspecto humano/comunitario.

<sup>93</sup> Esta conexión es articulada muy claramente en el “III Encuentro colaboración jesuitas-laicos como una“... doble mirada: (Jesuitas y laicos) hacia la misma dirección... nos nutrimos de la misma espiritualidad ignaciana para que la Misión que compartimos sea cada vez más fructífera.”

COMISIÓN DE APOSTOLADO LAICAL - PROVINCIA DE CASTILLA (ed.), *III Encuentro colaboración jesuitas – laicos*, Gráficas D. Bosco S.L., Madrid 2004. 45.

<sup>94</sup> CVX(<http://www.cvx-clc.net/l-sp/z/>), CLC (<http://www.contemplativeleaders.org/>), Comunidades Eclesiales de Base (<http://jesuitascam.org/comunidades-eclesiales-de-base/>), Sodality of Our Lady in Jesuit High School, New Orleans (<https://www.jesuitnola.org/spirituality/sodality/>).

2. El elemento comunitario permite vivir la fe se con un grupo concreto: algunos dirigen sus esfuerzos más a parejas, otras a jóvenes y otras a jóvenes profesionales, adultos mayores, estudiantes de un colegio, etc.
3. Todos tienen algún elemento formativo o catequético, aunque su enfoque pueda ser en algunos casos más teológico, en otros espiritual, en otros más o menos litúrgico y en otros más social. Para algunos grupos el elemento formativo es muy estructurado, para otros es estructurado sólo por uno o dos años, y para otros la estructura no es centralizada ni sugerida, sino que está abierta a las sugerencias de los mismos miembros.

Sin duda, la gran variedad de modelos responde a las diferentes necesidades locales y a los intereses o dones particulares de quienes los proponen. Sin embargo, también hemos apreciado algunos retos comunes muy grandes para estos grupos:

- 1) Uno de los retos más grandes para grupos de este tipo es su crecimiento en el tiempo. A medida de que sus integrantes crecen y sus necesidades cambian estos grupos encaran una decisión importante: Cambiar para responder a las necesidades cambiantes de sus miembros<sup>95</sup> o decidir que el cambio no es la misión del grupo. La decisión de no cambiar con las necesidades de la persona parece ser la más común, así que existe un número alto de grupos de colegio, jóvenes adultos, o jóvenes profesionistas con una rotación constante de sus miembros. Cuando estos jóvenes pasan de una etapa a la siguiente se encuentran sin más apoyos para vivir la fe de manera comunitaria.
- 2) La utilización de recursos humanos y económicos es otro problema. Muchos grupos a falta de una formación robusta de sus miembros dependen de jesuitas para su funcionamiento, así que a falta de un mayor grupo de jesuitas mayor el grupo no puede crecer. Una solución en Estados Unidos ha sido la profesionalización: contratar a una persona para que dirija los grupos pequeños dándoles buena formación. Esto puede funcionar bien gracias a la extensa formación teológica académica en ciertos lugares de Estados Unidos. Sin embargo, en lugares lejanos a centros de formación de este tipo el acceso a este

---

<sup>95</sup> En el caso de grupos de oración en colegios o universidades, en los cuales al final de un periodo académico los estudiantes tienden a perder la relación con la institución de la que depende el grupo, el cambio es similar: puede implicar formación a distancia, o formación en el liderazgo de los miembros para crear comunidades a donde vayan, o re-imaginar la relación con la institución para poner a la persona en el centro, de modo que el grupo crezca y se adapte a las necesidades cambiantes de la persona. En vez de limpiarse las manos y esperar que encuentren algo por su cuenta.

tipo de laico con entrenamiento teológico profesional es difícil. Además, si hay grupos que logren el mismo objetivo sin tener una posición pagada, podemos imaginar que el proceso pudiera ser mejor concebido para utilizar esos mismos recursos en algún elemento más ministerial.

La C.G.C.L. presenta una propuesta muy robusta y completa para sus miembros en las siguientes áreas: atención a necesidades específicas de diferentes edades en grupos concretos de asociación, Formación robusta, elemento humano/comunitario, uso de recursos económicos, transparencia de gobierno y apertura del sistema a la Iglesia en su conjunto y a su ciudad con sus necesidades propias. Los Grupos Católicos Loyola también presentan un caso de estudio importante debido a la simplicidad de sus comienzos. De modo que su éxito en el largo plazo (con miembros activos desde 1992) puede ser una guía para la planificación independiente a futuro de cualquier otro grupo laical ignaciano. Nuestro estudio estructural, a través de la MSS, nos permitirá entender mejor su funcionamiento, nos permitirá entender sus diferentes etapas de crecimiento y nos dará luces para implementar mejoras a cualquier grupo de este tipo.

### III.C. La Comunidad de de Grupos Católicos Loyola

#### III.C.1. El Padre Eduardo Granda

Nos dice ya algo, el que se haya ya escrito un libro acerca de su vida<sup>96</sup>. Los chicos del Instituto Ramiro de Maeztu que le habían llegado a conocer y estimar le llamaban: PG, Cura o Reverendo<sup>97</sup>. El P. Granda era un jesuita medio pelirrojo alto, y fuerte, con una personalidad muy fuerte. La página oficial de la C.G.C.L. lo describe como un: “hombre de enorme y desbordante personalidad y profunda espiritualidad.”<sup>98</sup> Un hombre que a tiempos podía perder la paciencia y elevar su voz cuando le pareciera que faltara orden para llevar una reunión por ejemplo, pero que también sabía mostrar a los jóvenes a su alrededor que se interesaba por su bienestar y desarrollo como personas de bien. El libro acerca de él constata lo que otros cuentan seguido en el grupo: “en una primera impresión podía resultar arisco y distante, pero es alguien que quiere ayudar a su próximo a desarrollarse como persona y por tanto es capaz de intentar comprenderlo. Al mismo tiempo es duro y exigente con aquellos que, por voluntad propia, han

<sup>96</sup> BENÍTEZ RODRIGUEZ, JOSÉ L., *Andanzas de un hombre por la tierra*, Villena Artes Gráficas, Madrid – Salamanca 2011.

<sup>97</sup> Ibid. 5

<sup>98</sup> Sitio: <http://www.gloyola.org/informacion/historiadelgrupo>. Consultado el 16 de abril de 2017.

confiado en él... los que perseveran y ‘le aguantan’ es porque quieren oír hablar sinceramente de Dios y no porque les haya conquistado el don de gentes de una persona que como todos tiene sus defectos”<sup>99</sup>. Tal vez uno de sus grandes aciertos fue que “procuró no inculcar ideas políticas y mantuvo al margen a todo su entorno de cualesquiera connotaciones políticas, fueran del signo que fueran.”<sup>100</sup>. En el centenario de su nacimiento el periódico Madrileño ABC publicaba: “Murió en 1987 rodeado de cariño de hombres y mujeres agradecidos por tanto bien a través de él recibido. El eco de su obra persiste”<sup>101</sup>.

Su herencia espiritual más grande pudiera parecer que fueran lo que dejó tras de sí a su muerte, ya que la C.G.C.L. a su muerte contaba con 695 personas<sup>102</sup>. Sin embargo, nos parece que la muestra aún más grande de su legado se puede observar en el efecto expansivo de la vida de Dios que sigue expandiéndose después de su muerte. En el año 2000 los miembros del grupo casi se habían duplicado y eran 1,115 personas<sup>103</sup>. No sólo se aumentaron el número de profesionales, sino que se mantuvieron y aumentaron los grupos iniciales que hoy en día siguen reuniéndose.

La espiritualidad que compartía con aquellos chicos y chicas era una claramente Ignaciana, en sus oraciones podemos encontrar un énfasis grande en el “Principio y Fundamento”<sup>104</sup>, en la participación de la libertad en dependencia de la gracia, conocimiento personal y seguimiento de Cristo<sup>105</sup>, en la indiferencia, en el discernimiento en la búsqueda de la Fe, la Esperanza y la Caridad, en el entendimiento y la profundización de la humildad bien entendida como reconocimiento honesto de quien soy y la pobreza en la vida concreta de los estudiantes aplicada a su trabajo y la oración<sup>106</sup>.

<sup>99</sup> ibid. 6-7.

<sup>100</sup> Ibid. 8.

<sup>101</sup> NOMBELA, C., “Testigo de Jesucristo”, ABC 2012. Sitio: <http://hemeroteca.abc.es/nav/Navigate.exe/hemeroteca/madrid/abc/2012/04/05/049.html>. Visitado el 1 Junio de 2017.

<sup>102</sup> Ibid. 191.

<sup>103</sup> Ibid. 192.

<sup>104</sup> Sitio: <http://www.gloyola.org/informacion/oraciones/asi-de-sencillo>. Consultado el 1 de Junio de 2017.

<sup>105</sup> Sitio: <http://www.gloyola.org/informacion/oraciones/los-deseos-y-mandatos-de-jesus-padre-granda>. Consultado el 1 de Junio de 2017.

<sup>106</sup> Sitio: <http://www.gloyola.org/informacion/oraciones/peticiones-padre-granda>. Consultado el 1 Junio de 2017.

### III.C.2. El Grupo

Aunque hemos hablado de un grupo con un nivel alto de complejidad, sus comienzos son sencillos y su crecimiento ha sido de manera orgánica y no linear. El P. Eduardo Granda, SJ en 1949 comenzó con un grupo pequeño de estudiantes del Instituto Ramiro de Maeztu de Madrid, en el que se reunían regularmente “para formarse como cristianos y profundizar su vida espiritual en el seguimiento de Jesús.”<sup>107</sup> Al percibir que también había interés por algunas mujeres jóvenes, especialmente de los colegios de S. José de Cluny y Nstra. Sra. de Loreto, en 1952 inició un grupo de mujeres jóvenes. En los siguientes años los grupos seguían creciendo con lazos de amistad y hasta de noviazgos entre el grupo masculino y femenino. Unos 4 años más tarde, estos estudiantes eran universitarios y querían seguir reuniéndose. Así que, en 1958 se forma dos nuevas congregaciones llamadas “Nuestra Señora de la Anunciación y San Luis Gonzaga”. Cabe mencionar aquí que su asociación, aunque nace de una institución, no es principalmente con dicha institución, sino con la Compañía de Jesús. Esto fue lo que le permitió expandir su alcance al grupo femenino<sup>108</sup> y es lo que permite que aún hoy personas sin conexión con algún apostolado concreto se sienta libre de entrar en el grupo. Un año después de haberse abierto al elemento femenino, en 1956, la Compañía de Jesús apoya al grupo cediendo unos locales que el grupo utiliza. Sin dejar de recibir nuevos miembros de bachiller (13-17 años) el grupo seguía avanzando en edad y estos jóvenes se hicieron universitarios (17-25 años) y luego profesionistas (25-40), así que se formaron grupos que iban avanzando con estas realidades distintas. Es en este momento de madurez de los miembros cuando se denominan como la “Comunidad de Grupos Católicos Loyola”, nombre que ha continuado hasta la actualidad. Casi 40 años después de haber comenzado, la C.G.C.L. presenta sus estatutos, al Arzobispo de Madrid, Antonio María Rouco Varela en 1996, dos años después de haber sido nombrado obispo de la diócesis, y un año más tarde la C.G.C.L. se registra como una entidad religiosa con personalidad jurídica privada en la municipalidad de Madrid. Aquí detectamos nuevamente un cambio de adaptación a nuevas realidades eclesiales, municipales y también de madurez de los miembros. Después de esto, en respuesta al deseo de padres de familia de tener una catequesis para sus hijos, se añadieron los grupos de catequesis para niños. También, respondiendo a que había miembros de edad más avanzada con realidades distintas a las de los profesionales jóvenes que una vez habían sido, se

<sup>107</sup> Sitio: <http://www.gloyola.org/informacion/historiadeldelgrupo>. Consultado el 16 de abr. de 17.

<sup>108</sup> A petición de algunos de los chicos, que querían integrar a sus novias en la dinámica del grupo.



comienza el área de Profesionales Mayores. Como podemos ver desde sus comienzos hay un balance entre un crecimiento dirigido, que se le pudiera llamar un plan “deliberado” de parte del padre Granda, SJ o sus dirigentes y un crecimiento espontáneo, o un plan “emergente”, que responde a la escucha de sus miembros y una respuesta a los cambios de su entorno.

### III.C.3. Organización

La C.G.C.L. hoy está organizada en pequeños grupos de alrededor de entre 7 y 15 personas, o “promociones”<sup>109</sup> para los grupos que a continuación nombramos. Cada uno de estos grupos tiene su “delegado de pastoral” que se encarga de que se atiendan a sus necesidades, se coordinen los Ejercicios Espirituales para cada grupo y que se preparen temas que hablen a sus intereses. Además el “delegado pastoral” coordina diferentes reuniones, llamadas actos, que cada grupo tiene de manera independiente, con alguna excepción en la que se coordinan actos conjuntos. Cabe mencionar que algunos de estos grupos tienen también algún acompañante y a estos los coordina un “Responsable de Acompañantes”. Los pequeños grupos son los siguientes:

- Universitarios (de 17-25 años)
- Profesionales Jóvenes (de 25-40 años)
- Profesionales Mayores (más de 40 años).

Para los miembros más pequeños hay dos grupos más grandes, atendidos por un “Responsable” que da su tiempo de manera gratuita y voluntaria para formar a estos miembros más jóvenes. Estos dos grupos están divididos en dos:

- Catequesis (8-13 años). Aquí se preparan para recibir los sacramentos de Primera Comunión y Confirmación. Cabe mencionar que hay un “Responsable de Catequesis” y un “Responsable de Confirmación” seleccionado de los grupos de profesionales y que los chicos que atienden a estos grupos a veces atienden a la formación sacramental en su parroquia y escuela además de la formación del grupo por el elemento de continuidad en una comunidad.

---

<sup>109</sup> Sitio: <http://www.gloyola.org/informacion/quienessomos>. Consultado el 1 Junio de 2017.



- Bachilleres (13-17 años) <sup>110</sup> . Aquí también hay un “Responsable de Catequesis” que da su tiempo como voluntario de alguno de los grupos de Profesionales.

De este modo se sirven a las necesidades espirituales de los diversos grupos, de acuerdo a sus procesos de vida. De este modo la C.G.C.L. puede admitir miembros desde los 8 años en adelante cambiando constantemente como ellos cambian. Esta es una proeza que no es el fruto de la casualidad, sino el resultado del esfuerzo continuo y señal del compromiso de sus miembros a afrontar las dificultades que el aumentar cada facción del grupo supuso. Sin embargo, los dividendos de este esfuerzo son de gran valor para sus miembros, para los Jesuitas, y para la diócesis de Madrid.

Los cargos coordinadores ya mencionados forman un “**Consejo Pastoral**” que apoya en el discernimiento con información al presidente y su equipo. De modo que en resumen, el “Consejo Pastoral” consiste en los siguientes cargos:

- Responsable de Catequesis
- Responsable de Confirmación
- Responsable de Bachilleres
- Responsable de Acompañantes
- Delegado de Pastoral Universitaria
- Delegado de Pastoral de Profesionales Jóvenes
- Delegado de Pastoral de Profesionales Mayores

Además de este consejo también existe un “**Consejo Espiritual**” y este consiste de dos Directores Espirituales que la Compañía de Jesús ha acordado enviar para esta función. Aunque los cargos anteriores tienen una vigencia en el tiempo a lo máximo de 5 años, estas dos posiciones tienen más estabilidad. Los nombres de ambos actualmente son:

- P. Francisco Monteserin, SJ
- P. Fernando Galligo, SJ

Finalmente, se encuentran los **Presidentes y sus respectivos equipos**. Que se eligen en una Asamblea de todo el grupo cada 5 años y los nombres se proponen por los mismos

---

<sup>110</sup> Sitio: <http://www.gloyola.org/informacion/funcionamientoyorganizacion>. Consultado el 16 de abril de 2017.

miembros. Los grupos de “Profesionales Jóvenes” y “Profesionales Mayores” tienen un equipo con los siguientes cargos. Notese que los últimos tres también son parte del “Consejo Pastoral” que ya mencionamos:

- Organización
- Grupos Pequeños y Conexión
- Comunicación
- Solidaridad
- Delegado de Pastoral Universitaria
- Delegado de Pastoral de Profesionales Jóvenes
- Delegado de Pastoral de Profesionales Mayores

Tres veces al año el Presidente y su equipo se reúne con el “Consejo Espiritual” y el “Consejo Pastoral” para ver como va el grupo en sus diferentes áreas y para implementar mejoras. Ya podemos adivinar aquí que este es básicamente el mecanismo de “Mejora Continua” del grupo que también podríamos llamar de “Monitoreo y Control” en su sentido técnico. De forma que el “Monitoreo” consiste en los grupos de “Consejo Espiritual” y “Consejo Pastoral” porque tienen contacto directo con las partes del grupo y están constantemente escuchando y viendo cómo va el grupo. El área de “Control” sería el Presidente y su equipo, debido a que en ellos radica la propuesta e implementación de acciones que generen mejoras en el grupo.

También es importante resaltar que en el equipo del presidente hay dos cargos que se encargan de que el grupo tenga un impacto “hacia fuera” en el mundo, o el entorno en el que se mueve.

#### III.C.4. Funcionamiento

Todos los miembros adultos se comprometen a las siguientes prácticas<sup>111</sup>:

a) **Hacer los Ejercicios Espirituales una vez al año**, al menos de cuatro días, en el lugar que ellos escojan. Sin embargo, el grupo organiza tandas de ejercicios, algunas dadas por sus mismos miembros que han sido formados en este ministerio.

b) Mantener una **relación con el director espiritual de la Asociación**. Que además de estar disponible como Director Espiritual, también atiende a las necesidades y

---

<sup>111</sup> Ver Anexo 1, “Estatutos de la Comunidad de Grupos Católicos Loyola.” Capítulo 2, artículo 7.

problemas prácticos de los miembros. Hay dos directores espirituales para todo el grupo<sup>112</sup> y ellos también fungen como consejeros en el gobierno de los grupos, manteniendo siempre confidencial sus conversaciones con los individuos.

c) Pagar una **cuota anual** que cubre los gastos de una secretaria para responder a llamadas y facilitar la comunicación entre los miembros en un lugar central, una persona encargada de limpieza de la oficina y gastos prácticos para mantener el lugar que la Compañía les proporciona en la Curia de Madrid.

d) **Asistir habitualmente a los actos**, que suceden 2 veces al mes, generalmente en lunes y a la Eucaristía que ahí se celebra. Nótese que los actos no son en domingo para permitir que las diferentes familias mantengan una relación con su parroquia propia. Esto logra el desarrollar una vida litúrgica, pero que mantiene al grupo abierto litúrgicamente a la arquidiócesis, evitando el problema común de grupos similares de formar una “iglesia alternativa”.

e) **Pertenecer a un grupo pequeño** en el cual se comparte la vida y la vivencia de su fe con otros miembros del grupo. Aquí los diferentes miembros se turnan para dirigir una sesión donde se comparte la fe y se tienen discusiones sobre temas espirituales. Sus miembros pueden hacer esto porque han sido formados en un grupo de acogida, o por el proceso mismo de haber vivido en el grupo desde jóvenes.

Para los miembros no adultos hay adaptaciones de cada uno de los compromisos arriba mencionados. Por ejemplo, los Ejercicios Espirituales se sustituyen por campamentos de fin de semana en verano en los que progresivamente son introducidos al silencio y a la oración, de acuerdo a la edad y madurez. Los grupos pequeños se substituyen por grupos grandes, con un dirigente adulto o una pareja de algún grupo de adultos que coordina las sesiones.

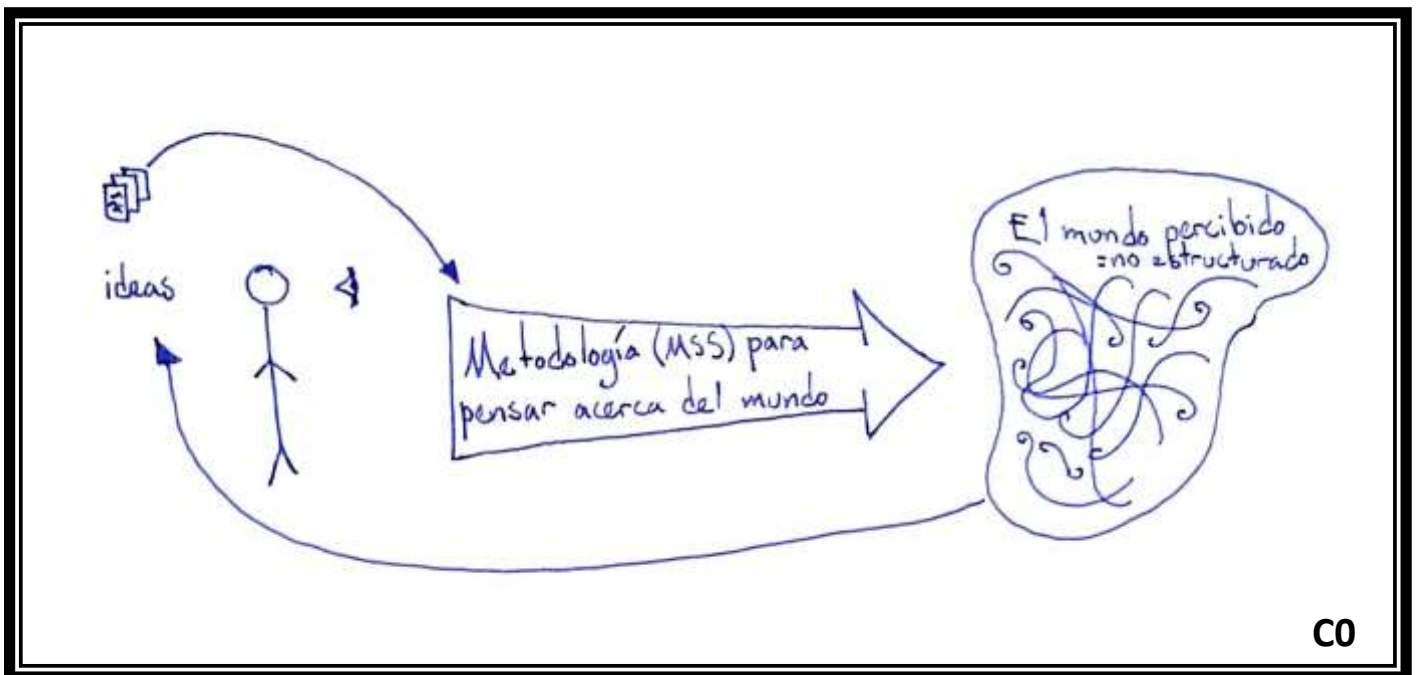
### III. D. Utilización de la MSS en este contexto

Hemos tratado de incluir en la descripción anterior en germen todos los elementos que requiere el proceso de investigación para la fase II de la MSS. Sin embargo, al

---

<sup>112</sup> El primer Director Espiritual, por supuesto, fue el P. Granda, seguido por Jaime Moreno Rexach, cuya vocación salió del grupo, con ayuda del P. Pedro Barquero. Los siguieron Manuel Matos (2004-2013) y Sergio García (2008-2013). Los directores actuales son: Francisco Monteserín y Fernando Gállego. Todos los directores espirituales hasta el momento han sido Jesuitas.

comenzar nuestra exploración la apreciación del sistema era muy incompleta y fragmentada. Aún después de haber pasado por el proceso una primera vez de manera aislada teníamos lagunas en nuestra comprensión del funcionamiento de varias partes del sistema. Sin embargo el trabajo mismo ya hecho nos ayudo a clarificar mucho más nuestra información al entrar en diálogo, por medio de una entrevista, con un ex presidente del grupo<sup>113</sup>. En el capítulo 1, utilizábamos la imagen mostrada abajo (C0) para hablar de la realidad compleja. No solamente nuestra forma de pensar acerca de la C.G.C.L. se encontraba fragmentada, sino que también nuestra forma de pensar en nuestra experiencia de los diversos grupos de este tipo también era confusa y fragmentada. El proceso de aprendizaje que permite la MSS nos ha dado mucha claridad. El siguiente modelo (C0) ya descrito en la bibliografía<sup>114</sup> es precisamente lo que ha ocurrido en esta investigación: Observamos al mundo complejo por medio de la MSS, lo cual nos da claves para pensar acerca de lo que observamos y nos ayuda a ordenarlo, al observar la realidad con estas herramientas entonces generamos ideas que a su vez se incorporan a nuestro entendimiento del mundo percibido.



<sup>113</sup> Entrevista con José Antonio González Moreno. A quien estamos profundamente agradecidos.

<sup>114</sup> CHECKLAND, P. Y SCHOLES J., *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*, Megabyte-Editorial Limusa, México 1994, 37.

### III.D.1. Nivel de Complejidad y tipos de respuestas

No es común encontrar grupos que ofrezcan una formación integral para toda la familia a lo largo de la vida que vayan más allá de los sacramentos. Sin embargo es muy común encontrar una variedad muy grande de grupos que logran trabajar con un sector y lo hacen muy bien. A mi parecer, el problema tiene que ver con la complejidad que supone el crecimiento de un grupo. No podemos entrar a detalle aquí a hablar de los diferentes cambios que el grupo ha tenido. Pero sí diremos que ha habido muchos. Por ejemplo, la diferencia en los tamaños de grupo fue un crecimiento que vino después del P. Granda. A su partida, como era de esperarse el grupo pasó por una gran crisis. El P. Granda había dejado un sistema de elecciones y gobierno bastante sólido, ya poniendo al centro a los laicos que él iba formando. Aunque su personalidad carismática hacía que fuera él una figura central, la estructura que dejó no lo ponía a él en el centro. El gran cambio vino cuando la comunidad tuvo que decidir algo acerca de su carisma independiente. Esto sucedió en la forma de una propuesta de unir al grupo con la estructura CVX. El grupo se juntó a deliberar y discernir y después de un proceso largo y difícil decidieron que su carisma era distinto al de CVX, pero que veían en ese modelo algo bueno que podían adaptar: la división en grupos más pequeños. Este fue un cambio importante para el grupo porque los ayudó a definir su futuro, utilizando las herramientas de discernimiento que estaban arraigadas ya en ellos y les permitió solidificar su carisma independiente aún sin el P. Granda. Este es sólo uno de los muchos cambios que se podrían discutir. Pero podemos asumir que cada transición supuso conflictos y cambios. La diferencia tal vez era que durante la vida del P. Granda él tomaba las riendas y absorbía el conflicto, pero después de su muerte, el grupo tuvo que tomar las riendas y absorber el conflicto y hasta ahora lo sigue haciendo. Parte del éxito del grupo seguramente se debe, además de la formación espiritual (vertical), a la formación en el ámbito empresarial y profesional de sus miembros (horizontal). También sabemos que el liderazgo del grupo cambia cada 5 años. Así que podemos esperar que con cada presidente nuevo haya una curva de aprendizaje. Creemos que una aplicación de la MSS pudiera ser de gran ayuda si se aplicara de forma distinta: con un fin y “situación problemática” diferente al que se ha aplicado aquí. También creemos que hay muchos grupos pequeños que quisieran crecer pero, aunque tienen las herramientas Espirituales (verticales) para la formación de sus miembros, no tienen las herramientas

organizacionales (horizontales) para adoptar la complejidad que viene con los cambios que supone cada fase de crecimiento. También creemos que ellos se beneficiarían del uso de la MSS.

Lo ideal sería que cada grupo pequeño de formación laica comenzara como tantos lo hacen, de forma pequeña, respondiendo a sus necesidades locales. Pero si esto se logra, al largo plazo las personas con las que se trabajan crecerán y el cambio es posible con las herramientas correctas. La MSS es una herramienta cognitiva que nos puede ayudar a estructurar nuestro pensamiento con respecto a este tipo de complejidad de grupos humanos precisamente. Sin importar por qué grupo de personas se comience, la idea es que si hay una comunidad fructífera podamos darle un espacio de crecimiento orgánico en su relación con Dios y como comunidad para que sean transformados por el evangelio y la espiritualidad Ignaciana y puedan responder al llamado que Cristo les haga a cada cual en su entorno.

Creemos que muchas de las propuestas limitadas que existen hoy para compartir los Ejercicios Espirituales y la espiritualidad ignaciana se podrían beneficiar tremendamente de la forma de pensar que propone la MSS porque permite responder a los cambios necesarios de forma más ágil. Ya que la MSS nos ayuda a abstraer y plasmar en papel lo que hace una organización de forma sintética, nos pone en un lugar privilegiado para después emular las mejores prácticas y comunicarlas. Creemos que si las grandes propuestas para compartir nuestra espiritualidad no han logrado crecer como lo han hecho las Comunidades de Grupos Católicos Loyola no es por falta de formación o profundidad religiosa, sino por falta de herramientas. También creemos que si las mejores prácticas de grupos como la Comunidad de Grupos Católicos Loyola no han sido replicadas en otros lugares, es más que nada por falta de herramientas para comunicar lo que ahí se hace. De modo que esperamos que la MSS nos ayude en estas áreas.

### **III.E. Uso exclusivo de la Fase 2 en la MSS: Justificación**

A continuación continuaremos utilizando la Fase 2 para mejor entender cómo funcionan los Grupos Católicos Loyola. La Fase 1 no fue necesaria en este caso, debido a que no necesitamos implementar cambios en el grupo mismo. De modo que el “Análisis 1” de la intervención no fue necesario porque no hubo intervención; el “Análisis 2” de lo

social o cultural de la organización tampoco lo utilizaremos, y el “Análisis 3” del poder, o del área política tampoco fue tan relevante.

En adelante presentamos exclusivamente la Fase 2 para ayudarnos a extraer la estructura de la organización y mejor entender qué la hace funcionar bien y lo que la hace distintivamente ignaciana a nivel estructural.

### III.F. Fase 2: Preparación y bosquejo de holones

Para responder a las interrogantes presentadas por la MSS hemos recurrido principalmente a las siguientes fuentes:

1. Estatutos de la Comunidad de Grupos Católicos Loyola, que en adelante nombraremos con las siglas C.G.C.L., presentados en el Anexo 1. De aquí hemos extraído la mayor parte de la información estructural y de gobierno.
2. La “Delegación del Apostolado Seglar”, anexo 2. Un documento a la C.G.C.L. que describe la relación del grupo con esta delegación el Arzobispado de Madrid. – Este documento, al igual que los siguientes tres, nos ayuda a entender parte del Entorno, “E” para la MSS, en el que se mueve la C.G.C.L.
3. La “Comunicación Cristiana de Bienes”, anexo 3. Documento descriptivo de un elemento de salida del grupo, que afecta a personas de dentro y fuera del grupo, al igual que el siguiente. Es una entidad del grupo que responde a “solicitudes de necesidades económicas de personas de dentro y/o fuera del grupo”.<sup>115</sup>
4. La “Comunicación Cristiana de Actividades”, anexo 4. Es una entidad del grupo que presenta las “necesidades humanas, vividas o conocidas por los miembros del Grupo en sus entornos de relación.” Así que esta entidad informa de las necesidades que los miembros del grupo encuentran en su entorno, o entorno “E”, mientras que la entidad anterior se avoca a responder a dichas necesidades.
5. El “Consejo de Laicos” de Madrid, Anexo 5. Es otra forma en que la C.G.C.L. participa dentro de las actividades de la Arquidiócesis de Madrid, pero también en la vida pública de la ciudad. Esta entidad asegura la “presencia activa de los laicos católicos en la vida pública, sin olvidar por ello su responsabilidad en la acción pastoral de la Iglesia...”

---

<sup>115</sup> Anexo 2, bajo el título “objetivos”.



6. Panfletos y Descripciones de la página Web del grupo, ver bibliografía. Estas descripciones dan una visión más concreta especialmente para responder a cuestiones de motivación y espiritualidad del grupo.
7. Entrevistas formales e informales con miembros de una promoción e intercambio de correos electrónicos.

### III.F.1. PQR - ¿QUÉ? ¿CÓMO? ¿POR QUÉ?

Recordamos que estas tres preguntas fundamentales las utilizaremos para formular una respuesta robusta a la identidad del sistema. En otras metodologías se han llegado a conocer estas preguntas como “Misión”, y “Valores” respectivamente. Sin embargo estas tres preguntas parecen evocar mejores respuestas.

#### III.F.1.a. “¿Qué?” - P

¿Qué hace la C.G.C.L.? Al igual que las Constituciones de la Compañía de Jesús, los estatutos de la C.G.C.L. dividen su estructura bajo los títulos “Fines” y “Medios”, lo cual hace el trabajo del investigador de la MSS muy fácil. Leemos:

*“Constituye la finalidad de la Asociación fomentar la vida cristiana de sus miembros para que éstos, transformados por la luz y la fuerza del Espíritu, se esfuercen en seguir los criterios de Jesús, siendo hombres y mujeres para los demás, que trabajen por la construcción del Reino de Dios y su Justicia. El fomento de la vida cristiana se hará en comunión con la Iglesia, bajo la guía de San Ignacio de Loyola, buscando en todo amar y servir para mayor gloria de Dios.”<sup>116</sup>*

Así que inmediatamente nos podemos dar cuenta que el fin de la C.G.C.L. es un fin enteramente religioso y profundamente ignaciano de manera implícita y explícita. La finalidad religiosa se puede ver en los siguientes puntos:

- Fomentar la vida cristiana
- Dejarse transformar por la luz y fuerza del Espíritu
- Seguir a Cristo
  - Ser hombres y mujeres para los demás
  - Construir el Reino de Dios y su justicia

<sup>116</sup> Anexo 1, Estatutos de la C.G.C.L, Capítulo 1, artículo 2.

Implícitamente hay elementos Ignacianos que se muestran ya en todos esos elementos. Recordamos que la Fórmula del Instituto (F.I.) nos dice: “*atender principalmente a la defensa y propagación de la fe y al provecho de las almas en la vida y doctrina cristiana*”. Se podría decir que la “*propagación de la fe*” en la F.I. es una manera más amplia de hablar de “*Fomentar la vida Cristiana*” en el fin de la C.G.C.L. aquí descrito. También se podría decir que el “*provecho de las almas en la doctrina cristiana*” en la F.I. podría relacionarse con el “*dejarse transformar por la luz y fuerza del Espíritu*” en el fin de la C.G.C.L.. Finalmente pudiéramos relacionar “*el provecho de las almas en la vida*” con los elementos del seguimiento de cristo descritos como “*ser hombre y mujeres para los demás*” y “*construir el reino de Dios y su justicia*”. De modo que implícitamente la respuesta a P del grupo coincide con la respuesta que da la Compañía de Jesús de manera implícita.

Sin embargo, la C.G.C.L. no se conformó con esta mención implícita sino que decidió explicitarla aún más haciendo mención de San Ignacio de Loyola como su guía, y también con la utilización de frases utilizadas por la Compañía de Jesús como: “*hombres y mujeres para los demás*”<sup>117</sup>, y el buscar “*en todo amar y servir*”<sup>118</sup> y “*para la mayor gloria de Dios*”<sup>119</sup>. Estas son todas referencias explícitas a la espiritualidad Ignaciana. En resumen:

**P - ¿Qué? - Fomenta la vida Cristiana, dejándose transformar por la luz y fuerza del Espíritu, intentando seguir a Cristo, formando hombre y mujeres para los demás para construir el Reino de Dios y su justicia.**

### III.F.1.b. “¿Cómo?”- Q

¿Cómo logra la C.G.C.L. cumplir sus objetivos? - Como ya se dice arriba, la C.G.C.L. busca lograr sus objetivos en comunión con la Iglesia Católica y bajo la guía de San Ignacio de Loyola. Esto responde a la pregunta “cómo” de forma general, pero al hablar de los medios los estatutos de la C.G.C.L. nos refieren a ciertas actividades que ya mencionábamos arriba: “La asociación promoverá actividades que faciliten a sus

<sup>117</sup> Cita muy repetida hoy en día, proveniente de un discurso de Arrupe en 1973 a los antiguos alumnos de los colegios de jesuitas en Europa.

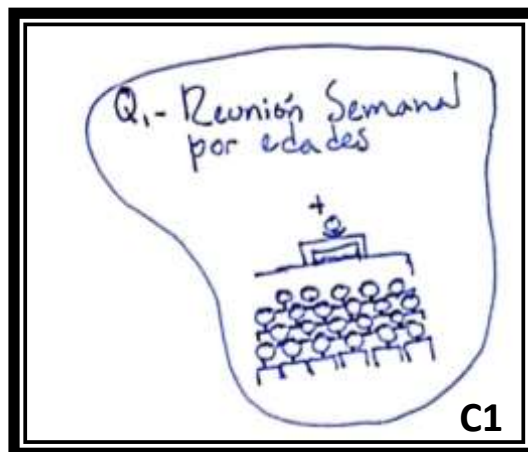
ARRUPE, P., “Hombres y mujeres para los demás”, en *Eides*, 76 (2015).

<sup>118</sup> LOYOLA, I., “Ejercicios Espirituales”, *Obras* (Iparraguirre, I. / Ruiz Jurado, M., eds.) BAC, Madrid 2013, 89-160.

<sup>119</sup> ] F.I. [1] LOYOLA, IGNACIO, ET AL., “Fórmula del Instituto”, en *Constituciones de la Compañía de Jesús (Curia del Preósito General de la Compañía de Jesús, ed.)*, Ediciones Mensajero – Editorial Sal Terrae, Bilbao-Santander 1996. 27-40.

miembros la consecución de los fines antedichos, y una mayor unión entre ellos, con las distintas organizaciones dentro de la Iglesia, y con el resto de los hombres.” Aquí, además de mencionar las actividades, se hace mención clara del entorno, “E” en el que se mueve la asociación, la Iglesia y el mundo. Sin embargo, las actividades se describen en el capítulo segundo de los estatutos bajo los títulos “Funcionamiento” y “Obligaciones de los miembros”. A continuación extraemos de los diferentes párrafos estas actividades con un diagrama que después utilizaremos en :

- Q1-actos conjuntos: “Actos profesionales y universitarios... en los actos se celebrará la eucaristía o se tendrá un rato de oración”<sup>120</sup> – Esto se refiere a reuniones dos veces al mes en las que se discute algún tema espiritual, preparado por uno de los Directores Espirituales, o algún invitado, y se cierra con una Eucaristía. Aunque los estatutos hablan de estos dos tipos de actos para adultos, cuando se trabaja con los grupos de jóvenes de bachiller y niños también se tiene una reunión de grupo grande aunque esta es semanal y substituye a los grupos pequeños de promoción mencionados en Q3. Aquí hemos representado estos actos (C1) en un diagrama que ilustra la charla que se da. Hemos escrito reunión semanal, aunque pueda ser una vez cada dos semanas. Ver imagen C1.



- Q2-Participación habitual en la Eucaristía: “Asistencia habitual a ... la Eucaristía”<sup>121</sup>. Este punto se menciona junto con los Actos, pero al ser una actividad separada lo hemos incluido aquí por separado. Ver imagen C2.

<sup>120</sup> Anexo 1, Estatutos de la C.G.C.L, Capítulo 2, artículo 6.

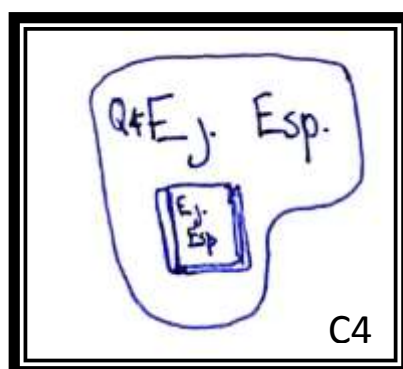
<sup>121</sup> Anexo 1, Estatutos de la C.G.C.L, Capítulo 2, artículo 7.



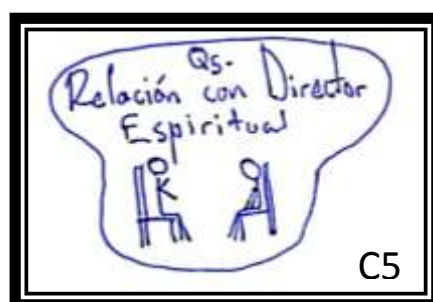
- Q3- Grupos de promoción: Estas son las reuniones de grupos pequeños, de entre 8 y 15 personas. Generalmente tienen lugar en las casas de los miembros que pueden alojar al grupo. Aquí se comienza con un padre nuestro, se sigue con oración compartida donde cada quién pide por las cosas que está viviendo en este momento (este espacio también se usa para compartir con los miembros, no sólo con Dios, lo que está sucediendo en su vida), luego se discute un tema que alguien preparó basado en algún libro, artículo, pasaje bíblico o alguna actividad que se invita a hacer a los miembros antes de llegar a la reunión, finalmente se discuten cuestiones del funcionamiento del grupo y se cierra con una oración y ocasionalmente algún miembro puede compartir algún refrigerio con los miembros antes de que se despidan. Ver imagen C3.



Q4- Ejercicios Espirituales: “Práctica anual de Ejercicios Espirituales durante cuatro días (como mínimo), inspirados de una manera u otra en los ejercicios ignacianos, en las tandas organizadas por la asociación, en otros grupos cristianos, o a solas con Dios. Donde cada uno elija, cuando cada uno elija y como cada uno elija.” Aunque aquí se da mucha libertad, la práctica parece ser que nadie toma la opción de tomar los ejercicios “a solas con Dios”.<sup>122</sup> Ver imagen C4.



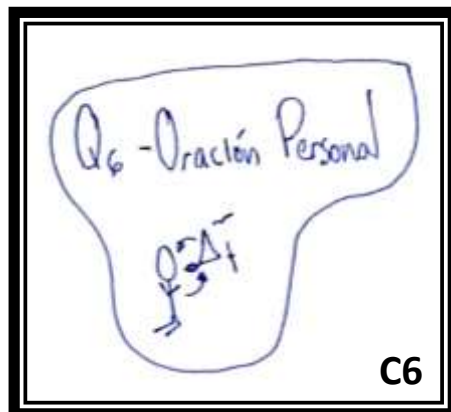
- Q5- “Relación con el Director Espiritual de la Asociación”<sup>123</sup>: Se puede tener un director espiritual fuera del grupo, pero esta relación tiene también un elemento de gobierno similar al gobierno de la Compañía de Jesús, basado en el conocimiento de los miembros, con la anonimidad de la relación pastoral. Ver imagen C5.



<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> Ibid.

- Q6- “Oración Personal”<sup>124</sup> Ver C6.



- Q7- “Servicio a los demás”<sup>125</sup> . Ver C7.



**En resumen:** La C.G.C.L. busca Lograr sus objetivos a través de las actividades Q1-Q7.

### *III.F.1.c. “¿Porqué?” - R*

¿Porqué hace esto la C.G.C.L.? ¿Cuál es su motivación? La motivación de la C.G.C.L., aunque no se encuentra en los estatutos y en distintos lugares simplemente se asume, parece verse reflejada en la página web, al hablar de la espiritualidad del grupo:

“Los miembros de los Grupos Loyola queremos seguir a un Jesús que sana, que es buena noticia, un Jesús que escucha, que perdona, que ama. Como dice San

<sup>124</sup> Anexo 1, Estatutos de la C.G.C.L., Capítulo 2, artículo 6.

<sup>125</sup> Ibid.

Ignacio en el Principio y Fundamento de sus Ejercicios Espirituales, nos reconocemos creaturas de Dios, creados para ser felices. Queremos **responder a ese amor de Dios** [negritas añadidas] amándole y sirviéndole, ayudándonos de todas sus creaturas en lo que nos valga para ello: ‘EN TODO AMAR Y SERVIR’.”

Como podemos ver, la génesis y motor para la acción no es auto-centrado, sino que se refiere a Dios y es una respuesta nacida de la gratitud. Es también interesante notar que la espiritualidad ignaciana está en el centro de la descripción.

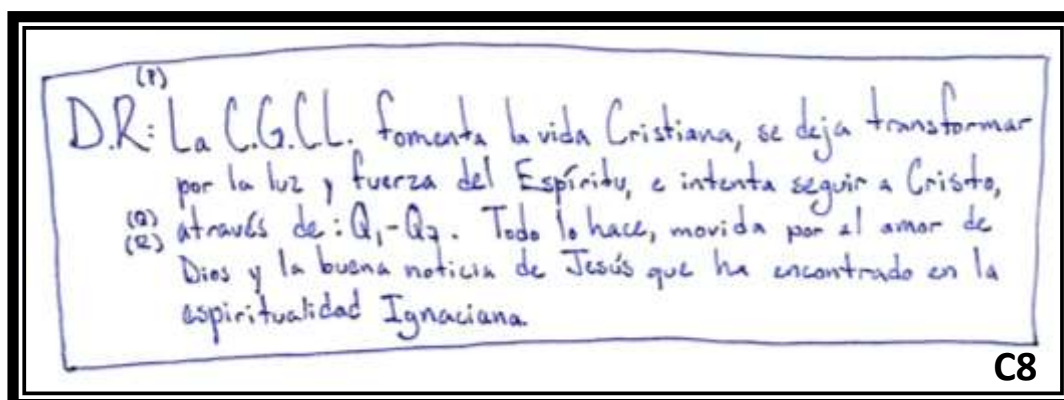
Se podría responder resumidamente a la pregunta de ¿Porqué? con la siguiente respuesta:

- **En resumen:** “Motivada por el amor de Dios y a la buena noticia de Jesús que ha encontrado en la espiritualidad ignaciana.”

### III.F.2. DR – Definición de raíz

La Definición de raíz consiste simplemente en hilar las respuestas dadas en PQ y R de forma continua para entender mejor lo que hace la organización, cómo lo hace y porqué. Ya que hemos destilado las respuestas y sabemos entender su profundidad gracias a las descripciones arriba, ahora podemos juntarlas de la siguiente manera:

- Definición de Raíz, “DR”: La Comunidad de Grupos Católicos Loyola fomenta la vida Cristiana, se deja transformar por la luz y fuerza del Espíritu, e intenta seguir a Cristo, a través de: actos conjuntos, participación habitual en la eucaristía, grupos de promoción, Ejercicios Espirituales, relación con el director espiritual de la asociación, oración personal, y servicio a los demás. Todo lo hace la comunidad, motivada por el amor de Dios y a la buena noticia de Jesús que ha encontrado en la espiritualidad ignaciana. Ver C8.



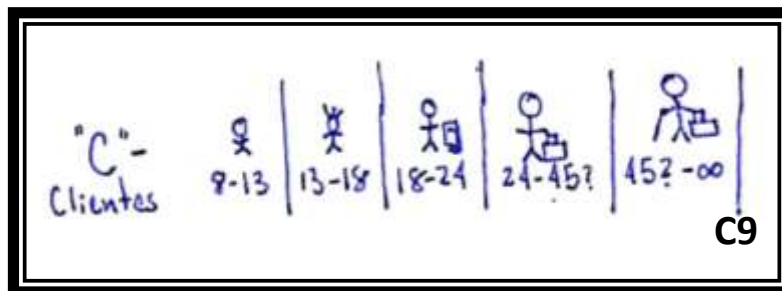


### III.F.3. CATOWE

Basado en todo lo que hemos venido diciendo ahora podemos comenzar a ver elementos más específicos del sistema organizacional

#### III.F.3.a. Clientes - C

Los clientes del sistema, o “Miembros” del Grupo están descritos claramente en los estatutos: “La Asociación está formada por fieles... que se integren en la misma... que asuman [sus] estatutos.”<sup>126</sup> Los estatutos están formulados para los miembros adultos, aunque en realidad el sistema completo incluye también a los jóvenes y niños, con las diferencias que eso implica. Los clientes se podrían describir como católicos de un mínimo de 8 años que quieran integrarse al grupo y su carisma. Ver C9.

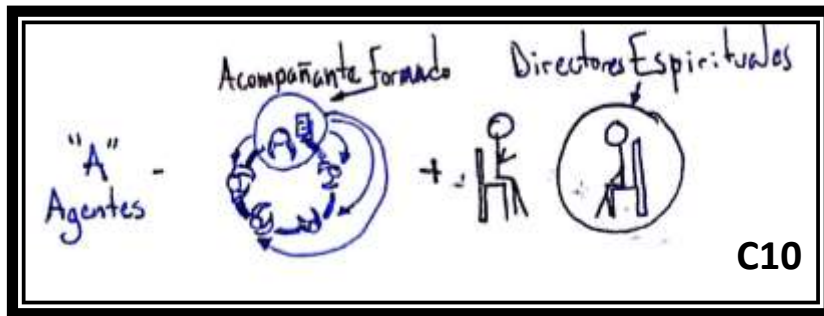


#### III.F.3.b. Agentes - A

Acompañantes Formados y Directores Espirituales: Los Agentes que llevan a cabo los procesos, en este caso es un grupo compuesto por los siguientes miembros: Los Directores Espirituales<sup>127</sup> y otros miembros formados en la espiritualidad ignaciana elegidos por su mismo grupo de promoción para servirles como orientador y acompañante: “En las labores de orientación y acompañamiento espiritual de los miembros... colaborarán con los Directores Espirituales los Acompañantes.” Cabe mencionar que ha habido un acuerdo con la provincia de España en la que el provincial se ha comprometido a tener a dos miembros destinados aquí. En el caso en que esta relación terminara, aunque se le da prioridad a un Director Espiritual Jesuita, se tiene previsto tener a algún sacerdote, religioso o laico preferentemente formado en acompañamiento espiritual. Ver C10.

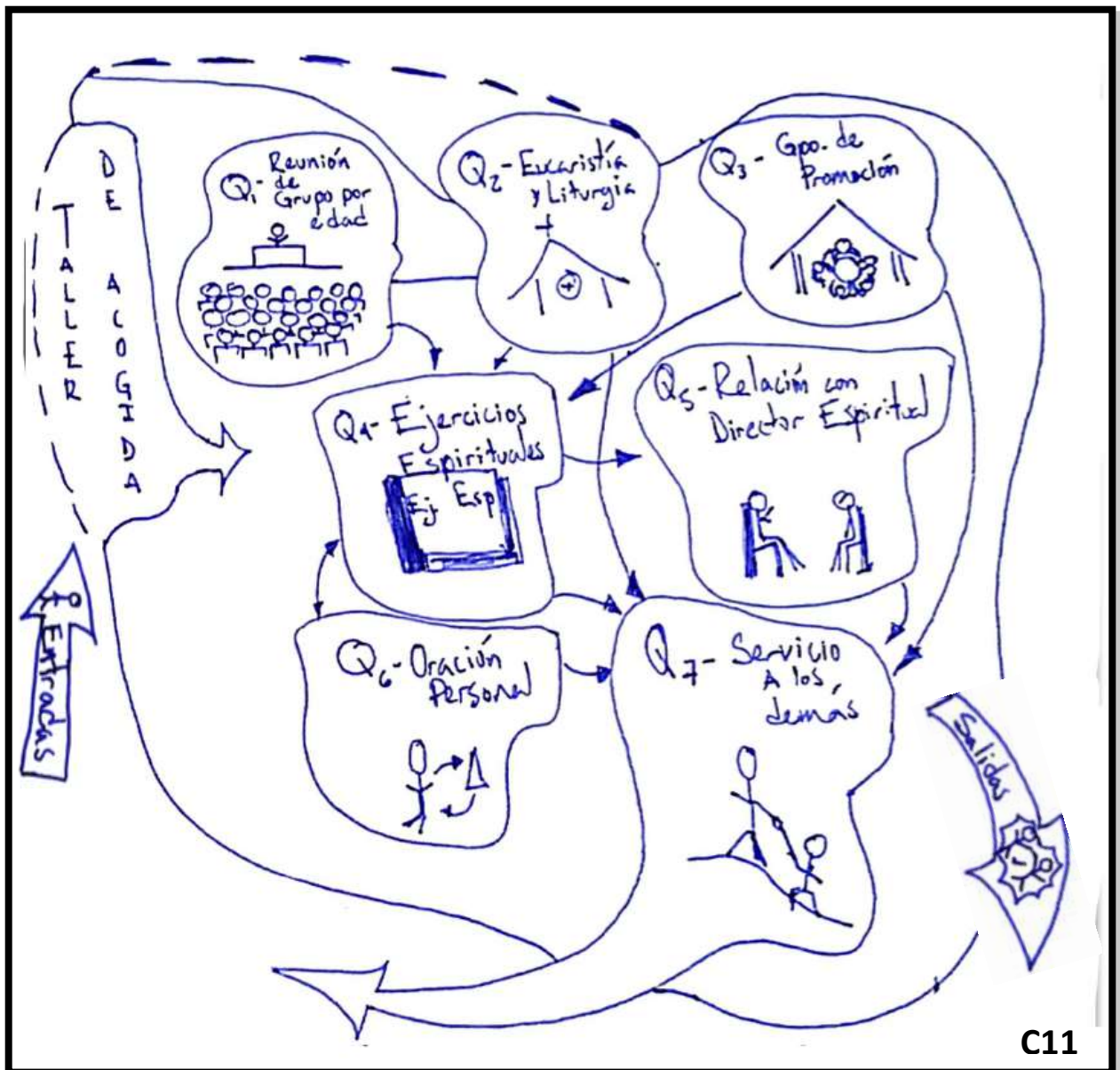
<sup>126</sup> Anexo 1, Estatutos de la C.G.C.L, Capítulo 2, artículo 5.

<sup>127</sup> “Serán elegidos, siempre que sea posible, entre sacerdotes de la Compañía de Jesús, nombrados por la asamblea y notificados a la autoridad eclesiástica competente para su confirmación.” Anexo 1, Estatutos de la C.G.C.L, Capítulo 4, artículo 32.



**III.F.3.c. Transformación - T**

Definición de Raíz - Como siempre, el proceso de Transformación se describe a detalle en la Definición de Raíz arriba. Y las partes del proceso han sido denominadas como "Q1-Q7". Ver C11. También hemos agregado flechas de entradas y salidas de C que entran del entorno, E y salen transformados por el proceso.

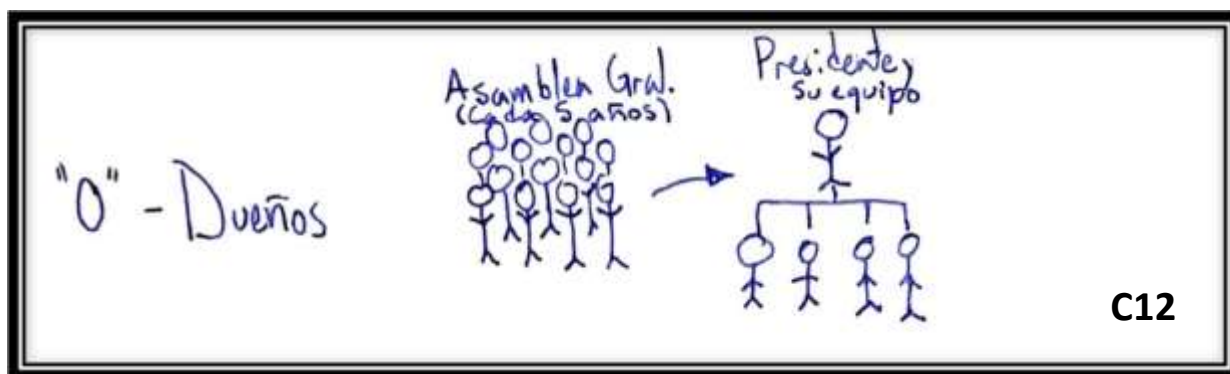


### III.F.3.d. Dueños - O

Asamblea General, el Presidentes y su equipo: El Dueño del sistema, se describe en los estatutos de la siguiente manera “Son órganos de la Asociación: La Asamblea General, Los Presidentes, el Consejo, los secretarios y los tesoreros.”<sup>128</sup>

La Asamblea General se entiende como: “el órgano supremo de la Asociación” y se reúne “al menos cada cinco años”<sup>129</sup> y puesto de presidente es doble, hay un presidente hombre y una mujer. Estos presidentes son elegidos por un período de dos a tres años dependiendo del grupo.<sup>130</sup>

Es notable por su ausencia la mención del sentido de mediación en esta sección de los estatutos, ya que es un punto tan importante para el gobierno, de acuerdo a San Ignacio. De cualquier forma, el elemento de un gobierno de discernimiento y de tipo espiritual se mantiene en que los Directores Espirituales y el Presidente tienen como consejeros a los Directores Espirituales y a los Acompañantes de las diferentes promociones. Ver C12.



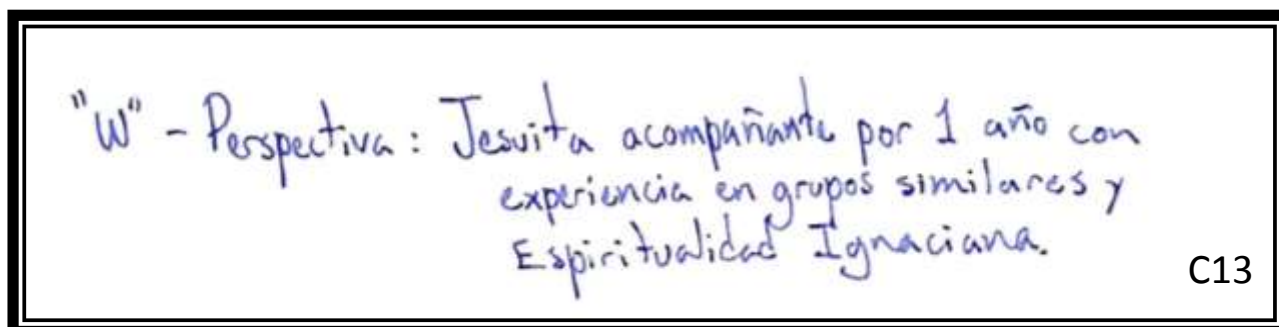
<sup>128</sup> Anexo 1, Estatutos de la C.G.C.L, Capítulo 3, artículo 12.

<sup>129</sup> Anexo 1, Estatutos de la C.G.C.L, Capítulo 3, artículo 15.

<sup>130</sup> Dos años para el grupo de universitarios y tres para el grupo de profesionales, con la posibilidad de reelección un sola vez. Anexo 1, Estatutos de la C.G.C.L, Capítulo 3, artículo 22.

### III.F.3.e. Perspectiva - W

La perspectiva por la que entramos a este análisis es la de un jesuita que ha acompañado y conocido por casi un año (Oct 2016-Jun 2017) a un grupo de la C.G.C.L. Esta perspectiva tiene la limitación de no haber conocido la historia del grupo desde dentro. De modo que es posible que perciba más estabilidad de la que en realidad ha existido en el grupo y que sea menos propenso a una crítica del mismo. También tiene los beneficios de poder ver al grupo con ojos nuevos, en comparación con alguien que ha estado en el grupo por largo tiempo y el beneficio de poder comparar con otras iniciativas del mismo tipo en otros lugares, con la experiencia de haber estado involucrado con este tipo de grupos a lo largo de los años en diferentes culturas y lugares<sup>131</sup>. Ver C13.



### III.F.3.f. Entorno- E

Hemos presentado el entorno en el que existe la C.G.C.L. en círculos crecientes, como mostramos en la imagen C15. El primero es el de la Compañía de Jesús. Este vínculo se puede ver en el carisma Ignaciano del grupo, la prioridad de Directores Espirituales Jesuitas y las muchas conexiones de los miembros con los diferentes apostolados Jesuitas en la ciudad de Madrid. Muchos de los miembros tienen a sus hijos en escuelas jesuitas y en muchos casos los hijos se alegran de participar en dos programas de preparación para los sacramentos de primera comunión y confirmación si se los requiere la escuela católica a la que asisten o su parroquia. En vez de vivirlo como algo incompatible, los miembros ven esta doble formación como un don y la experiencia de

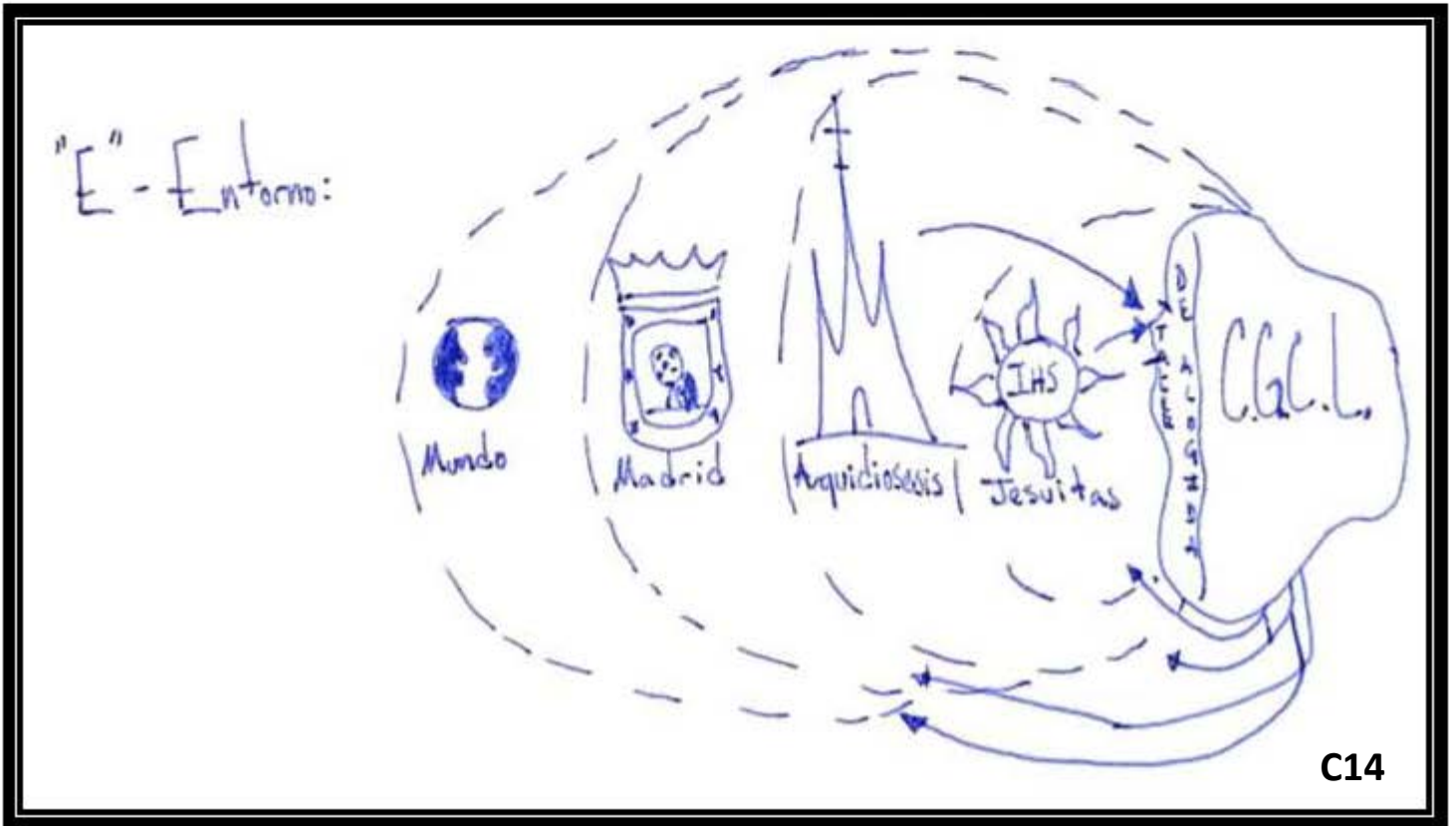
<sup>131</sup> Sistema Integral de la Nueva Evangelización (SINE) en México por 8 años antes de entrar a la Compañía de Jesús; Comunidades de Vida Cristiana (CVX) en St. Louis, MO del año 2006-2007; “Kairos” para *High-schools*, o bachilleres en Houston, TX y St. Louis, MO, durante los años 2010-2013 y 2015-2016 respectivamente; Contemplative Leaeers in Action (CLC) en Boston, del año 2013-2015; Programas y ¿Porqué ser Católico? de los ministerios RENEW en los EE.UU. con inmigrantes hispanos.

vivir dicha preparación con el mismo grupo de personas de su misma edad les da un sentido de continuidad en su vivencia de fe en la iglesia bajo el carisma ignaciano.

El siguiente círculo creciente es el de el Arzobispado de Madrid. Esto lo podemos ver primero en sus lazos formales con el mismo, a través de La “Delegación del Apostolado Seglar”, en el Anexo 2. Por medio del cual el Arzobispado de la diócesis de Madrid puede comunicarse y mantener una unión con el grupo, al igual que con otros grupos laicos. De esta forma se asegura que el grupo no trabaje de manera independiente, sino también como parte de la misión de la Iglesia.

El siguiente círculo creciente sería el de la ciudad de Madrid. Sin embargo, la C.G.C.L. entra en el ámbito de la ciudad después de haber pasado por el ámbito de la arquidiócesis, no de manera completamente independiente. Esto lo hemos representado, no sólo con el elemento creciente del diagrama, sino también con las fronteras abiertas de los círculos que representan el entorno. El vínculo formal con el entorno, a través del Arzobispado de Madrid se puede ver en los Anexos 3 y 4. El Anexo 3 describe la “Comunicación Cristiana de bienes y el Anexo 4 describe la “Comunicación Cristiana de Actividades” ambas entidades internas del grupo se avocan a presentar al grupo con las necesidades concretas humanas que los mismos miembros del mundo detecten en su entorno y pide voluntarios para cubrir estas necesidades utilizando a los miembros para suplirlas, en el caso de la Comunidad Cristiana de Actividades. En el Caso de la Comunidad Cristiana de Bienes se busca el informar y sensibilizar al grupo para suplir las necesidades que encuentren los miembros de la C.G.C.L. de forma económica.

Cabe mencionar que estas últimas dos entidades no sólo conectan a la C.G.C.L. con su ciudad y con la Archidiócesis, también la conectan con el mundo, debido a algunos lazos históricos que se han formado con algunas obras internacionales, específicamente con Perú como la Casa de la Juventud de Lima y la Parroquia San Pedro Apóstol de Andahuaylillas. Estas iniciativas muestran una apertura a las necesidades más amplias en el mundo, como parte del Entorno en el que se mueve el grupo. Ver C 14.

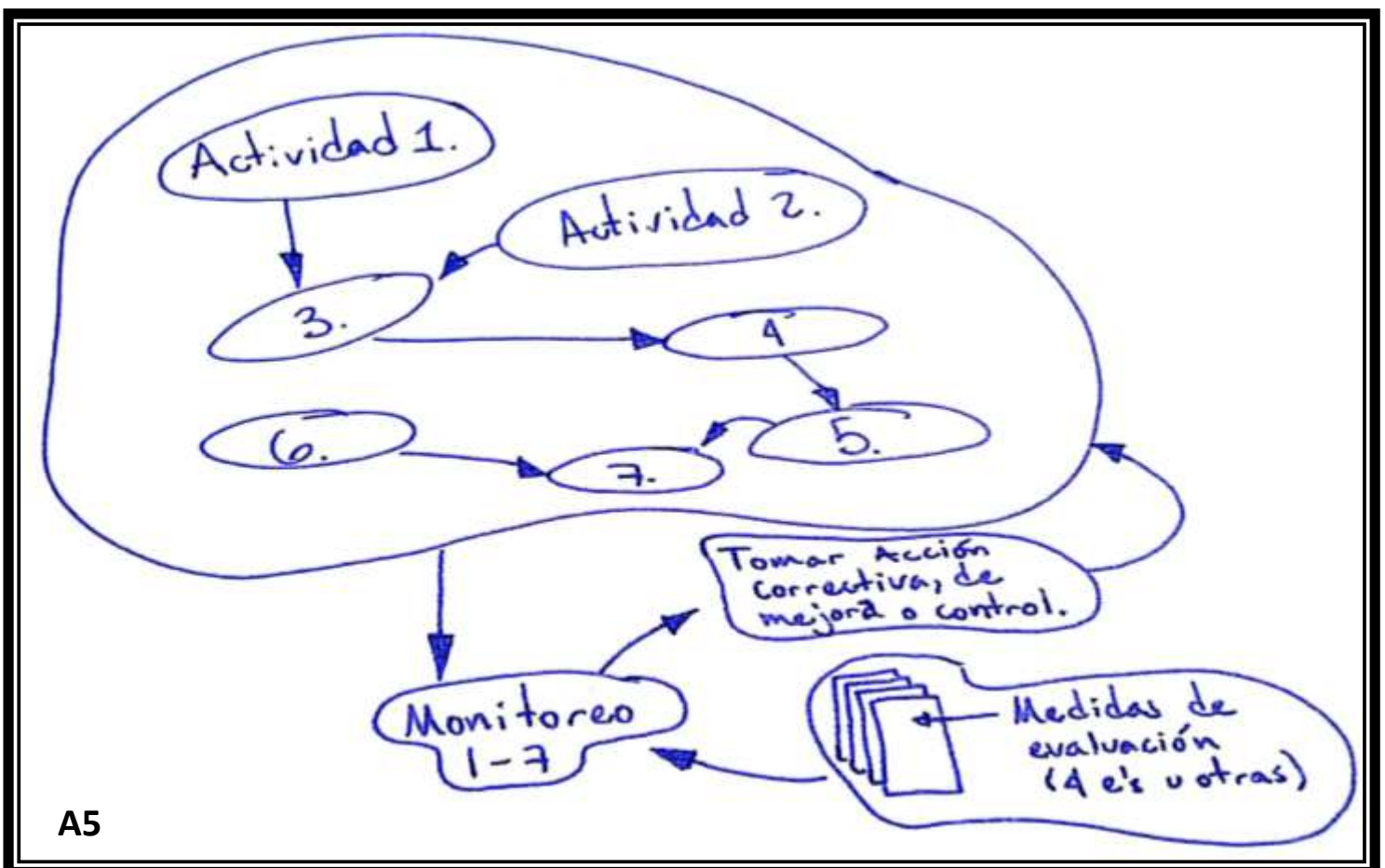




### III.F.4. LAS CUATRO “e”s

Con respecto a mecanismos de “medición” para la mejora continua aquí presentamos un esbozo muy general de algunas mediciones posibles. Sin embargo, en la siguiente sección nos hemos visto en la necesidad de describir de manera más robusta todo el mecanismo de mejora continua y acciones de mejora, también conocido como un mecanismo de “Monitoreo y Control”

Aunque no sean del todo exactos, creemos que hay ciertos parámetros de tipo subjetivo que nos permiten evaluar la Eficacia, Eficiencia, Efectividad y la Ética, de forma general. Estos parámetros subjetivos parecen ser los mismos que le dan credibilidad al grupo. Siempre estas 4 “e” por ser instrumentos de mejora continua, se representan como los elementos que informan a un mecanismo externo al sistema que implementa mejoras al mismo. A continuación recordamos su forma más general del capítulo I. figura A5. Podemos ver que esta estructura evaluativa existe fuera del sistema y consiste en un “monitoreo” informado por las 4es y esto lleva a la acción correctiva o “control”





### *III.F.4.a. Eficacia – e1*

La Eficacia la hemos definido como la capacidad del sistema para cumplir sus objetivos. Una forma de medir esto en la C.G.C.L. es asegurándose de que los miembros cumplan las diferentes actividades listadas arriba como Q1-Q7. Esto se lleva a cabo de forma continua por el acompañante del grupo. Cuando se percibe necesario, al terminar la reunión y antes de la oración final, el acompañante anima a los miembros a no perderse muchas reuniones o a buscar un puente o un buen día para tomar su retiro de cuatro días en silencio. En los casos en los que alguien no pueda cumplir las actividades descritas en Q1-Q7 se le anima a la persona a platicar acerca de su situación con el Director Espiritual del grupo ya que generalmente el no poder cumplir con estas actividades se relaciona con otras partes de su vida que puedan necesitar apoyo de tipo espiritual. Este elemento tiene una cierta similitud a la cuenta de conciencia que los jesuitas hacen con el Provincial<sup>132</sup>, en que permite que el grupo tenga un liderazgo espiritual que incluya a toda la persona y que a la vez busque el bien de la persona (Cura personalis) y el bien de la institución (Cura apostólica).

La Eficacia de un grupo Católico ignaciano debería incluir elementos como un encuentro personal con Cristo, apertura a los demás y al mundo, crecimiento humano y espiritual, conversación espiritual, mediación y seguimiento al llamado particular de Cristo en la vida Cristiana. Las actividades descritas en Q1-Q7, en teoría, deberían ser de gran ayuda en estas áreas. De hecho, aunque ninguna actividad asegure que esas características se cumplan, por ser de tipo interior sabemos que el cumplirlas, sin lograr esos objetivos debería ser difícil y de cualquier manera el elemento de Dirección Espiritual debería poder ayudar a enfocar estas prácticas externas para ayudar a la persona de manera interior. El diálogo con el Director Espiritual también asegura que si en determinado caso alguna de las prácticas Q1-Q7 no son de ayuda a la persona para cumplir los objetivos descritos arriba, se dejen de practicar en este caso particular.

### *III.F.4.b. – Eficiencia – e2*

Llama la atención la Eficiencia de la C.G.C.L. particularmente en esta área ya que hay una transparencia financiera alta y un buen uso de los recursos humanos. Al hablar de eficiencia nos referimos, en este caso, a estos dos elementos.

---

<sup>132</sup> SÁNCHEZ-GIRÓN, J.L., “Cuenta de conciencia”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 520-529.

Es común en otros grupos que buscan compartir la Espiritualidad Ignaciana en los Estados Unidos, que el equivalente al Acompañante de grupo sea un puesto pagado, al igual que el de el presidente. La C.G.C.L. demuestra que esto no es una necesidad y es más bien una falta de eficiencia. La C.G.C.L. sólo tiene dos puestos pagados (el de la secretaria del grupo y una empleada de limpieza) para atender aproximadamente a 1,500 personas. Esto es eficiencia en el uso de recursos económicos. Podríamos decir que el instrumento de medición aquí sería el número de posiciones pagadas que necesita el grupo para funcionar. En este caso son solamente dos.

El uso de recursos humanos también muestra una eficiencia alta. El número requerido de sacerdotes jesuitas, por ejemplo, para coordinar a 1,500 personas son solamente dos también. Hay dos Jesuitas que la provincia de España encarga como Directores Espirituales de tiempo completo a esta obra. Se puede comparar con el número de jesuitas que generalmente se utilizan para llevar alguna otra obra y veremos que la eficiencia en términos de personas jesuitas trabajando en el apostolado es alto.

El uso de recursos humanos de tipo laico, no es excepcional, pero es, al parecer, el mínimo necesario para mantener una cohesión basada en grupos pequeños. Se utiliza un Acompañante de grupo por cada pequeño grupo de alrededor de 10-15 personas para los grupos de universitarios y adultos. Generalmente los grupos de menores de edad son más grandes, aproximadamente utilizando a una pareja por cada grupo de aproximadamente 30-50 niños y jóvenes.

Este modelo de liderazgo principalmente laical funciona debido al compromiso que se ha formado en los miembros, el cual responde a una gratitud enorme basada en su encuentro transformador y personal con Cristo. El problema con modelos que tienen más puestos pagados es que el crecimiento del grupo se ve limitado por la economía y que la motivación del dirigente puede cambiar, una vez que se introduce el tema monetario. Para mantener un liderazgo estrictamente espiritual, este es el equivalente al voto de pobreza que el Jesuita toma en la Compañía de Jesús ya que mantiene el funcionamiento del sistema basado en motivaciones más espirituales.

#### *III.F.4.c Efectividad – e3*

La efectividad se define como la capacidad de cumplir los objetivos del sistema a futuro, no sólo en el corto plazo. Aquí nos parece que la duración de los grupos individuales y la permanencia de los miembros que los componen en el tiempo son la

medición que se busca. No hemos encontrado ningún indicador de este elemento en los estatutos de la C.G.C.L.. Sin embargo, cada año que su existencia se extiende parece ser un buen indicador, ya que el grupo ha estado en operación continua desde 1949. Un indicador interno del grupo podría ser la medida media del promedio de vida de una pequeña comunidad o “grupo promoción” (como se refieren los miembros de manera informal a su grupo pequeño). Algunas de estas comunidades se identifican con el nombre del año en que su grupo original se graduó del colegio bachiller. Hasta cierto punto, este número parece ser un recordatorio constante que los miembros se dan unos a otros de la “efectividad” que ha tenido la C.G.C.L. en atenderlos a ellos.

Aquí valdría la pena resaltar un elemento importante que se mencionaba ya en la historia del grupo: La capacidad de cambio a través del tiempo. Tal vez, una de las marcas distintivas de la C.G.C.L. con referencia a otros grupos que intentan diseminar la espiritualidad ignaciana en sus miembros radica en este punto. Cuando sus miembros crecen y cambian sus necesidades, no es común encontrar que el mismo grupo crezca para adaptarse a sus miembros. Más bien, se confía que alguien más los atenderá. Esto en muchos lugares ha generado grandes lagunas de acompañamiento a personas. En algunos lugares la única formación disponible para personas se encuentra en la formación sacramental. Así que las parejas jóvenes después de haber pasado por el preparación para el bautizo de sus hijos pueden ser desatendidos hasta que necesiten los Santos Olios.

Creemos que el sostenimiento de este grupo en el tiempo y su capacidad de cambio responden a ciertas realidades concretas de este grupo:

- 1) El compromiso de los Jesuitas con esta obra en el tiempo.
- 2) Las diferentes obras Jesuitas en la ciudad. Aunque este grupo no pertenece a ninguna obra en particular, históricamente se ha creado una relación con uno de los colegios locales. Esto permite que haya vínculos sociales entre los miembros, pero que no sean exclusivos a ninguna obra. De hecho en los demás ministerios de la Compañía se encuentran miembros de la C.G.C.L. ayudando de forma activa y comprometida en sus diferentes sectores sin necesariamente identificarse como miembros de la C.G.C.L. De modo que la participación de los miembros en la C.G.C.L. en la misma no limita su participación en otras obras jesuitas ni en otras obras eclesiales. Al contrario, al hacer de

su vida espiritual una prioridad, su involucramiento en otras obras ya sean jesuitas, eclesiales o de bien común, parece incrementarse.

3) Los vínculos canónicos y jurídicos a través de los estatutos y documentos mencionados en los anexos 1-5 le dan al grupo una estabilidad y una cierta interdependencia que parece faltar en otros grupos similares.

4) Finalmente, algo que no puede ignorarse es el nivel socio-económico medio a medio-alto del grupo ya que la gran mayoría son graduados de universidad: esto permite que los miembros del grupo sean personas acostumbradas al liderazgo en instituciones mucho más complejas. Generalmente estos dones son vitales para los puestos del presidente del grupo, por ejemplo. Es posible que este elemento no se encuentre presente en otros grupos. Esto puede ser un elemento a considerar al intentar de replicar las mejores prácticas de este grupo. Recordamos que los primeros compañeros formaban cofradías en los inicios de la compañía que agrupaban a personas por tipos de trabajo, esto podría ser una forma de dividir a los diferentes grupos socio-económicos para atender a las necesidades distintas que cada grupo necesite. Sabemos que el P. Granda Este tema podría ser explorado con mayor profundidad siguiendo la implementación de el modelo de las congregaciones marianas obreras del hermano del P. Eduardo Granda, SJ, el P. Luis Granda, SJ.<sup>133</sup> Otro interrogante que queda abierto es cómo se comparan las congregaciones marianas clásicas con la C.G.C.L. y cómo se comparan organizacionalmente las diferentes congregaciones marianas a través de los años.

#### *III.F.4.d. Ética – e4*

No hay mucho que decir con respecto a la ética, más allá de lo normativo en las relaciones de la ética cristiana que se supone debe ser un fruto de la vivencia experiencial de sus miembros. Los valores evangélicos son claramente normativos en el grupo y un liderazgo déspota, por ejemplo, o una manipulación basada en mentiras, serían claramente actitudes despreciadas por el grupo basándose en la normatividad de los valores evangélicos.

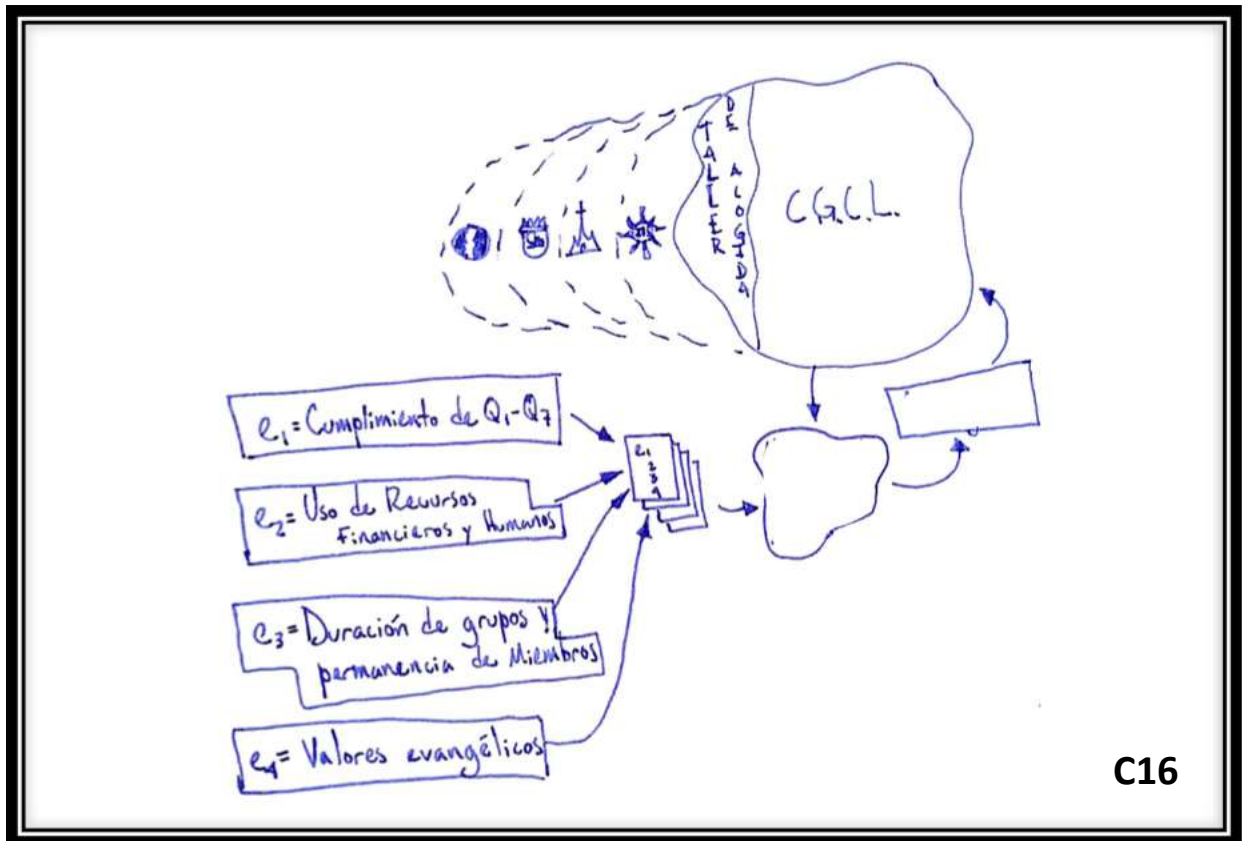
---

<sup>133</sup> Acerca de su hermano jesuita ver: “*Andanzas de un hombre...*”, 18.

Acerca del ministerio del P. Luis Granda, SJ ver:

REVUELTA, M., “Tradición y novedad en la enseñanza”, en *Los Jesuitas en el mundo hispánico* (Egido, T., ed.), Marcial Pons, Ediciones de Historia, S. A., Madrid 2004, 379 – 386.

Lo que hemos descrito de e1-4 podría ser representado en el siguiente diagrama. Ver C16. Sin embargo, si entráramos a mayor detalle nos daríamos cuenta de que cada una de las “e”s podría ser especificada para cada una de las partes que existan de monitoreo. Hemos mantenido vacíos los sistemas de “Monitoreo y control” porque a continuación los discutiremos a mayor profundidad.



### III.F.6. “Monitoreo y Control”

Este elemento no lo requiere la MSS con mucho detalle. Sin embargo, creemos que es un subsistema en el que adentrarnos podría ayudar a nuestro entendimiento del funcionamiento del grupo. Así que, a continuación especificamos lo que nos parece ser las áreas de “Monitoreo” y “Control” de la C.G.C.L. Recordamos que el Presidente se reúne con el “Consejo Espiritual” y el “Consejo Pastoral” tres veces al año, durante sus cinco años de cargo.

### III.F.6.a. Monitoreo

Nos parece que los dos grupos de “Consejo” fungen el servicio de “monitoreo” del sistema en las diferentes áreas en donde se desenvuelven. Como describíamos cuando hablábamos de la organización, hay un “Consejo Espiritual” y un “Consejo Pastoral” divididos de la siguiente manera:

#### **Consejo Espiritual**

- Director espiritual 1
- Director espiritual 2

#### **Consejo Pastoral**

- Responsable de Catequesis
- Responsable de Confirmaciones
- Responsable de Bachilleres
- Responsable de Acompañantes
- Delegado de pastoral para universitarios
- Delegado de pastoral para profesionales jóvenes
- Delegado de pastoral para profesionales mayores

Se podría decir que estos dos grupos de monitoreo se encargan de vigilar, uno por la salud de los individuos y el otro por la salud de los diferentes grupos en los que estos individuos se conforman. Como decíamos arriba, lo más lógico sería que cada “responsable” y “delegado” tuviera su versión propia de las 4”e”s aplicadas a su labor correspondiente, pero no entraremos a este nivel de detalle.

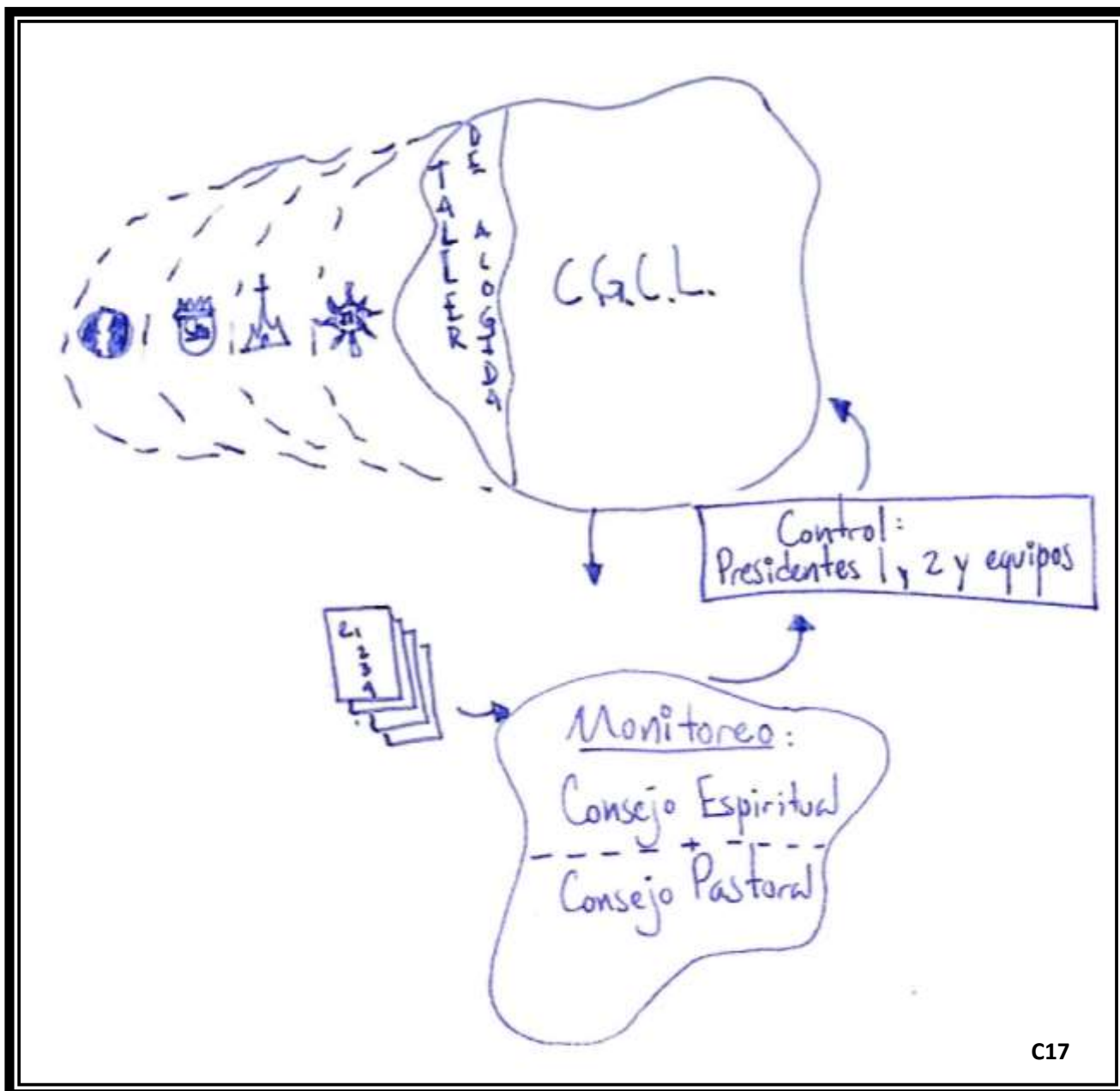
### III.F.6.b. Control.

En este caso el Dueño, O, del sistema también se encuentra involucrado en la implementación de cambios en el grupo a través de su equipo y de forma directa. Así que el mecanismo de Control aquí lo asociamos con el Equipo del Presidente . Como hay un presidente para Profesionales Jóvenes y otro para Profesionales Mayores aquí los nombramos como Presidente 1 y Presidente 2:

**Presidente 1 y Presidente 2**

- Organización
- Grupos pequeños y conexión
- Comunicación
- Solidaridad
- Pastoral

En el siguiente diagrama incorporamos a los mecanismos de Monitoreo y Control sus correspondientes cargos. Ver C17.



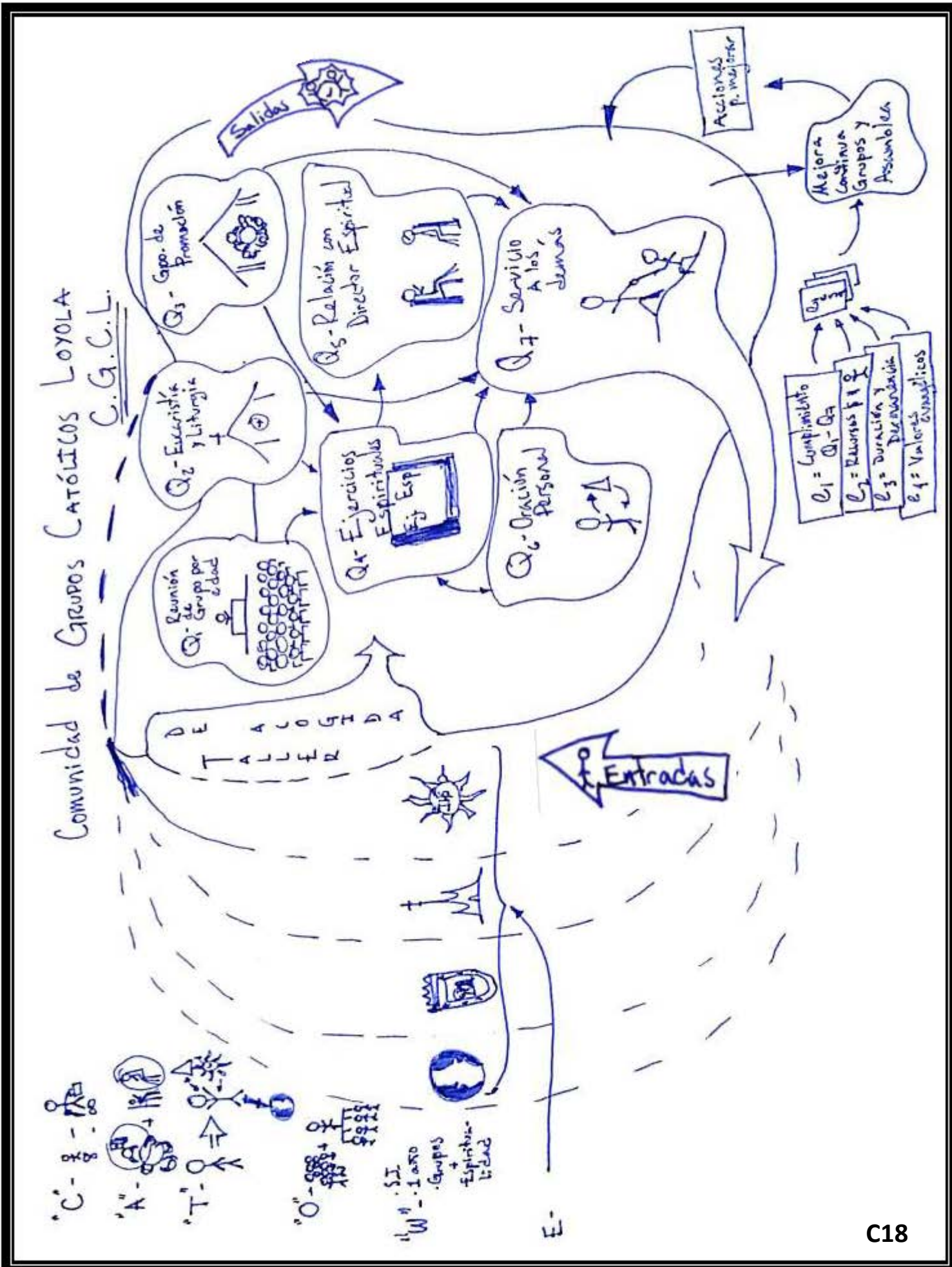


### **III.F.5. Situación o Tarea Primaria**

Este elemento de la fase 2 de la MSS sólo nos pide que veamos si estamos restringidos en nuestro análisis a una tarea del sistema o a la situación del todo. En este caso claramente nos encontramos ante un análisis de Situación y no de tareas primarias. Ya que nuestro análisis ha abarcado todo el sistema y no sólo una rama del mismo.

### **III.F.6. Bosquejo Final de Holones**

Recopilando las diferentes imágenes que hemos venido señalando podríamos esbozar un Holón con las siguientes características, como podemos ver en la figura C18.



### III. G. Conclusiones:

Al comenzar este proceso de investigación mi entendimiento de la C.G.C.L. era muy limitado, debido a que había sido parte de una muy pequeña parte del sistema. Al comenzar la fase de indagación el proceso me forzó a hacer preguntas claves que me ayudaron a entender el todo de manera gradual. Al final del proceso me di cuenta que no sólo entendía mejor a la C.G.C.L. sino que encontré mucha claridad al comparar a la C.G.C.L. con otros grupos con los que había trabajado anteriormente. Varios puntos de aprendizaje me gustaría subrayar. Al comenzar nuestra investigación teníamos dos preguntas. Nuestra primer pregunta era la siguiente:

1) ¿Qué hace que una comunidad eclesial Católica, como la C.G.C.L. sea también ignaciana tanto a nivel espiritual (vertical) como a nivel estructural (horizontal)?

La MSS nos ha ayudado a analizar si este grupo tiene elementos que lo puedan hacerse llamar Ignaciano. A nivel estructural podemos decir, después del análisis que este grupo se ve muy influenciado por el carisma Jesuita/Ignaciano: En su definición de raíz, DR Encontramos, por ejemplo, que tiene un gobierno abierto a lo espiritual. Con una búsqueda deliberada para seguir a Cristo y buscar la construcción del reino de Dios de manera Ignaciana. Esto de forma implícita y explícita.

Al hacer el análisis CATOWE pudimos ver que el proceso de transformación por el que pasan sus miembros tiene en su centro a los Ejercicios Espirituales, una vida de oración y la dirección espiritual. No sólo eso, sino que tiene un impulso de salida de servicio a los demás. Podemos ver que su interés por tener directores espirituales jesuitas muestra un deseo de unión a la Compañía de Jesús muy claro.

Por si esto fuera poco, el gobierno de la C.G.C.L. es, de manera similar a la Compañía, un gobierno espiritual, con mecanismos similares al de la cuenta de consciencia.

Todos estos elementos hacen que el grupo sea profundamente ignaciano. No sólo a nivel de su espiritualidad (vertical), sino que también al nivel estructural (horizontal).

Nuestra segunda pregunta al iniciar este trabajo era:

2) ¿Sería posible aplicar algunas de las mejores prácticas de la C.G.C.L. para emularlas en ausencia de un líder carismático? La respuesta honesta es que no lo sabemos. El P. Granda era un gran hombre y su presencia formadora no es algo “reemplazable”. Sin

embargo, su legado es un grupo que ha logrado crecer de forma armónica para llegar a ofrecer una propuesta de vida en comunidad Católica que puede comenzarse desde los 8 años y con la que se puede seguir hasta la muerte. Aunque no sepamos si el mismo modelo puede ser replicado exactamente creemos que La MSS nos ha ayudado a abstraer información acerca de las mejores prácticas de esta organización que puede ser aplicable a otros grupos de tipo similar. Hemos visto cómo el grupo creció en respuesta a los cambios de sus miembros; hemos visto un modelo en su uso de recursos económicos y humanos; hemos visto que el proponer que laicos hagan los Ejercicios Espirituales una vez al año en silencio por cuatro días no es algo imposible; hemos encontrado que sus vínculos formales con instituciones eclesiales, incluyendo a la Compañía y a la arquidiócesis le dan al grupo estabilidad en el tiempo; También hemos visto un modelo de compromiso que en vez de limitar, aumenta la participación de la persona en la vida de la iglesia local y los apostolados Jesuitas en el área, gracias a la transformación a la que se avoca el grupo. Todas estas “mejores prácticas” aun tienen que probarse en otros contextos y realidades. Por ejemplo, arriba hablábamos brevemente acerca del nivel medio a medio-alto socio-económico de sus miembros. Sería interesante ver si grupos más populares pudieran hacer funcionar un modelo similar, comparando la obra del P. Eduardo Granda con la de su hermano el P. Luis Granda. Estas incógnitas se resolverán al aplicar estos contextos a realidades distintas, lo cual se convertirá en más aprendizaje que la MSS nos ayuda a apreciar y a aplicar.

El proceso de MSS que hemos utilizado aquí tenía el propósito de entender estas dos interrogantes y lo hemos logrado. Sin embargo, este proceso podría utilizarse para implementar mejoras a la C.G.C.L.. En ese caso las cosas que nos interesarían serían distintas y por consecuencia los diagramas serían distintos. También necesitaríamos de las otras fases de la MSS para saber cómo mejor implementar cambios deseables y posibles.

Nos gustaría terminar con la siguiente conclusión. Hemos visto que lo Espiritualidad Ignaciana se refleja claramente en lo Estructural de la C.G.C.L.. La estructura de esta organización humana, al igual que la estructura de la Compañía de Jesús no pueden ser entendidas sin Dios. Dios es un elemento fundante en el corazón de ambas estructuras. Esto debe ser una lección importante para todo administrador, presidente y dirigente de grupos religiosos.

## IV. Conclusión del Trabajo

Este escrito habrá cumplido sus objetivos si logra introducir a otros en el pensamiento sistémico tan necesario para nuestros días. Creemos que la MSS es una herramienta útil e importante que puede ser utilizada para producir grandes frutos en nuestro análisis de la realidad como un paso inicial al discernimiento personal y comunitario. Creemos que la MSS se encuentra en un lugar privilegiado para atender los retos de hoy relacionados con la interconectividad y cambios acrecentados del día de hoy que demandan una visión o paradigma sistémico y sintético, más que uno analítico o reduccionista. En el primer capítulo presentamos como la MSS es una caja de herramientas que se pueden implementar de manera más o menos independiente, de acuerdo a lo que demande una situación. En este caso hemos escogido la fase II de la MSS para llegar a un entendimiento sistémico de diferentes partes de la Compañía de Jesús: La fórmula del Instituto y un ministerio con el que la Compañía de Jesús se ha comprometido. Esperamos con esto mostrar que la MSS puede ser utilizada por diferentes personas para entender mejor una organización. Esperamos que esto apunte a cómo esto podría utilizarse para detectar situaciones problemáticas y proponer mejoras.

Creemos que si el proceso se sigue de manera comunitaria, la MSS puede ser también una herramienta para fortalecer el diálogo con un enfoque hacia el ministerio. Creemos que el proceso de la MSS pudiera ser el contenido de alguna reunión comunitaria, de forma regular o no, para pensar juntos acerca de la misión de la comunidad jesuita, o de una obra jesuita junto con otros colaboradores en la misión, al igual que podría ser una herramienta de planificación estratégica para una provincia, o a cualquier otro nivel más amplio o particular. La Congregación General dice: “... se anima a los Superiores Mayores a crear y apoyar dinámicas que cimienten la unión entre jesuitas, fortalezcan la relación entre éstos y colaboradores, fomenten la animación apostólica y promuevan iniciativas de colaboración intersectorial.”<sup>134</sup> Creemos que la MSS, en su forma original ya podría fungir como una dinámica de este tipo.

Este proyecto ha tenido ciertas limitaciones. La primera es que en su mejor de los casos la MSS se debe hacer en conjunto y la naturaleza de un escrito como este es el trabajo en un cierto aislamiento. En el

---

<sup>134</sup> CONGREGACIÓN GENERAL 36 DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, *Decreto 2, [23]*, Grupo de Comunicación Loyola, Bilbao, 2017, 102.

capítulo 3 hubo una instancia de colaboración<sup>135</sup> en la que pudimos apreciar la importancia del diálogo en la MSS, ya que la investigación se enriqueció mucho gracias a esta plática.

Otra limitación es el carácter introductorio de esta presentación, aunque lo creemos suficientemente robusto para sus fines. Esto se ha visto reflejado en la utilización exclusiva de la fase II de la MSS. La fase II es, a nuestro parecer, una de las partes centrales y más importantes de la MSS. Sin embargo, nos hemos dado cuenta, particularmente en el capítulo III, de el uso limitado que le hemos dado a la Metodología en su conjunto, al no haber tenido una situación problemática más específica que resolver, fuera de el esclarecimiento de la realidad.

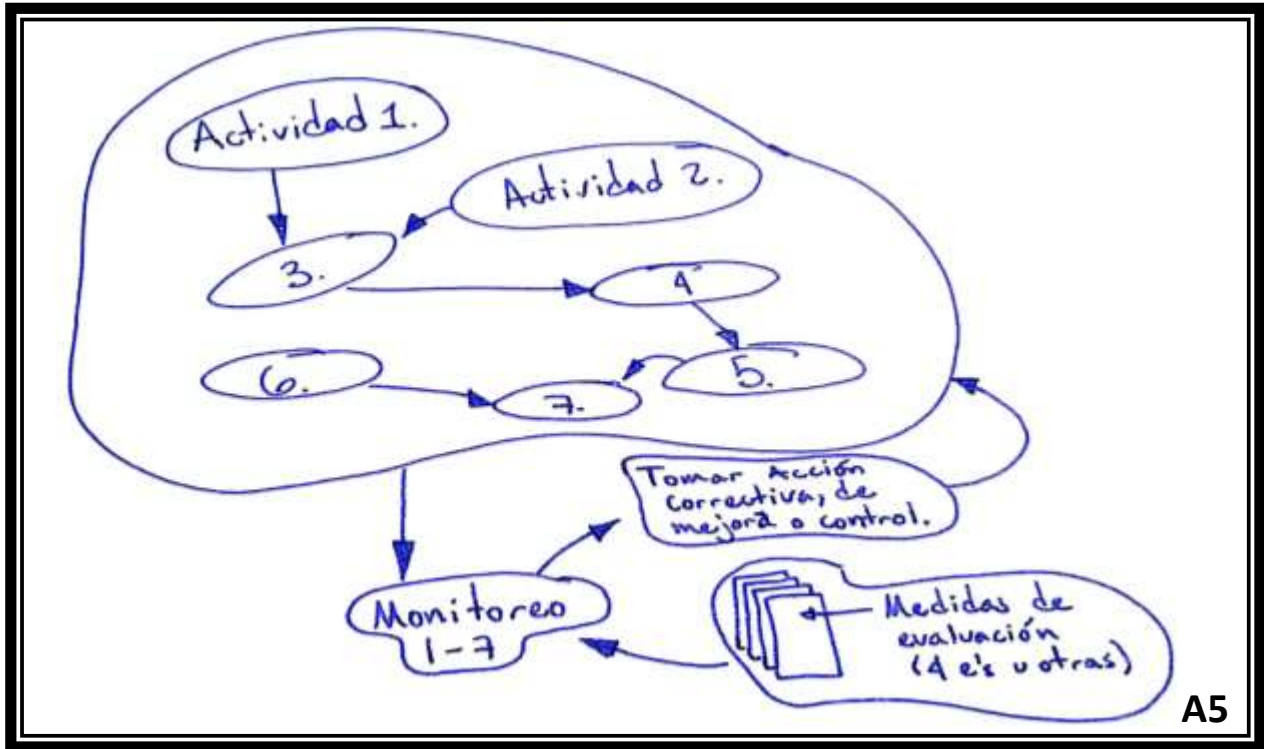
Finalmente, al terminar este proceso hemos caído a la cuenta de la necesidad que hay de crear una “Metodología de Sistemas Suaves a la Ignaciana”. De manera más concreta, una pregunta que queda abierta es si el modelo de “monitoreo y control” que hemos utilizado se pudiera beneficiar de la formalización de una metodología que promueva la “Oración” y el “Discernimiento” de lo que se ha observado durante el “Monitoreo”, antes de tomar acción. A continuación presentamos un diagrama que comienza a imaginar esta expansión. Edward Mercieca ya habla del discernimiento comunitario que los primeros compañeros adoptaron en Venecia como una “metodología” y utiliza la palabra como la hemos entendido en este trabajo, que “favorece la claridad y la escucha mutua, la comunicación espiritual en grupo... con ritmos que permiten tiempos psicológicos y espirituales adecuados...<sup>136</sup>”. Esta metodología para el discernimiento ignaciana ya incluye una apreciación de la realidad. Creemos que en sí esta metodología ya describe el proceso de “Monitoreo y Control” del que hemos hablado tanto hasta ahora. A modo de ayudar a comparar, aquí incluimos el diagrama de “Monitoreo y control” que hemos venido utilizando hasta ahora, ver A5, y a continuación el diagrama que proponemos como campo pendiente de trabajo, ver D0.

---

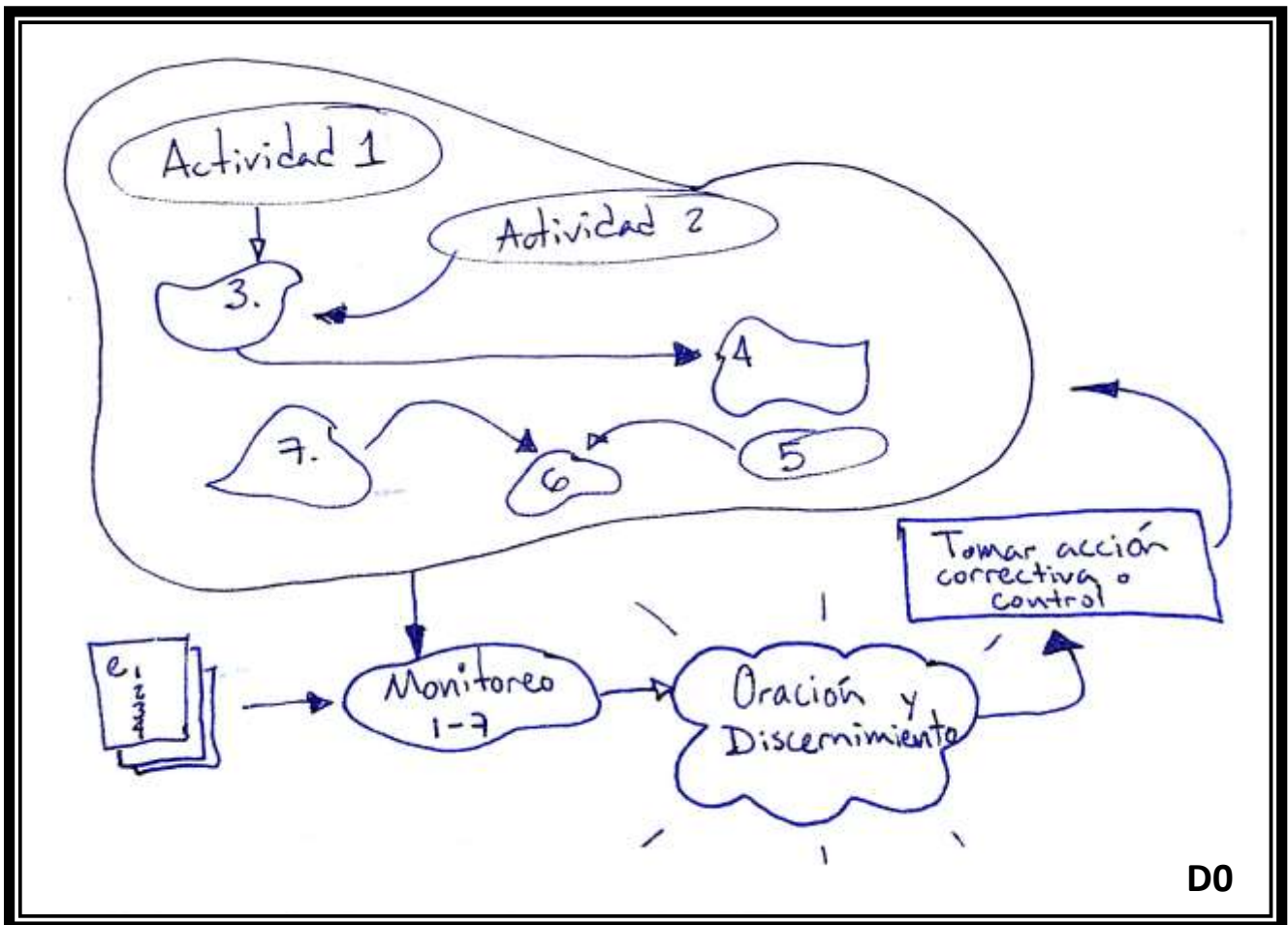
<sup>135</sup> Por medio de una entrevista con José Antonio González, ex presidente del grupo de profesionales mayores de la C.G.C.L.

<sup>136</sup> MERCECA, E., “Discernimiento comunitario” en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 611 615.





A comparar con la siguiente posibilidad a futuro.





Nuestra evaluación es que a la MSS le falta integración con la tradición espiritual del discernimiento para ser propiamente implementada. De hecho, intuimos que la “metodología” espiritual utilizada por los primeros compañeros en Venecia no es utilizada hoy mayormente debido a la falta de herramientas para el análisis de la realidad robusto, que propone la MSS<sup>137</sup>. Creemos que esta metodología se encuentra en un lugar privilegiado de apertura para lograr esta integración, pero que falta camino por recorrer para tener lograr una “Metodología de Sistemas Suaves” propiamente “Ignaciana” como la que hemos comenzado a esbozar aquí.

---

<sup>137</sup> La combinación de metodologías ha sido un tema tratado en la literatura de sistemas y se propone como algo recomendable en:  
MINGERS, J. Y BROCKLESBY, J., *Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies*.  
Sitio: <http://markd.nl/content/references/1997Mingers.pdf>. Visitado Junio 6 de 2017.



## Bibliografía

### Bibliografía Ignaciana

- ALEMANY, C, “Cuerpo”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 529-532.
- ÁLVAREZ BOLADO, A., “Cuerpo apostólico” en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 533-540.
- ARRANZ, I., “Arévalo”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007 , 192-195
- ARRUPE, P., “Hombres y mujeres para los demás”, en *Eides*, 76 (2015).
- BASILIO SANTORO, J., “La vida de Cudberecto, fanctifsimo Obifpo de los Lindiffarnos” en *Flos Sanctorum y vidas de los Sanctos*, Editorial privada, Madrid 1575, 221-223.
- BASILIO SANTORO, J., “La vida de Sant Simeon Stilita” en *Flos Sanctorum y vidas de los Sanctos*, Editorial privada, Madrid 1575, 21-24.
- BASILIO SANTORO, J., “Prólogo” en *Flos Sanctorum y vidas de los Sanctos*, Editorial Privada, Madrid.1575, 1-3.
- Cesar Sánchez, dos entrevistas informales de 10 minutos y un intercambio de correo electrónico el 18 de Abril, con comentarios basados en el primer borrador del capítulo III.
- COMISIÓN DE APOSTOLADO LAICAL - PROVINCIA DE CASTILLA (ed.), *III Encuentro colaboración jesuitas – laicos*, Gráficas D. Bosco S.L., Madrid 2004.
- CONGREGACIÓN GENERAL 36 DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, Grupo de Comunicación Loyola, Bilbao 2017.
- FERNÁNDEZ FRANCO. F. , “Fe-justicia”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 877-885.
- GARCÍA DE CASTRO, J., “Cartas”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007 , 294 – 306.
- GARCÍA DE CASTRO, J., “Polanco”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007 , 1462-1471.
- GARCÍA DE CASTRO, J., “Primeros compañeros”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 1481 – 1490.

- GONZÁLEZ MUÑANA, M., *Nuevos movimientos eclesiales*, San Pablo, Madrid 2001.
- JOSÉ ANTONIO GONZÁLEZ, entrevista personal de 2-3 hrs, 26 de Abril de 2017 habiendo leído el primer borrador del capítulo III y un intercambio de correo electrónico para una última revisión el 5 de Junio.
- LEWIS, M., “Ayuda a las almas”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 203-206.
- LÓPEZ CUADRADO, S., *Laicos y nuevos movimientos eclesiales: su papel en la nueva evangelización*, Tesis de Licenciatura de la Universidad P. Comillas, Madrid 2014.
- LONEY, C., *Liderazgo al estilo de los Jesuitas*, Verticales de Bolsillo, Barcelona 2008.
- LOYOLA, I., “Diario Espiritual”, *Obras* (Iparraguirre, I. / Ruiz Jurado, M., eds.) BAC, Madrid 1963, 318 - 386.
- LOYOLA, I., “Ejercicios Espirituales”, *Obras* (Iparraguirre, I. / Ruiz Jurado, M., eds.) BAC, Madrid 1963, 89-160.
- LOYOLA, IGNACIO, et al., “Fórmula del Instituto”, en *Constituciones de la Compañía de Jesús (Curia del Preposito General de la Compañía de Jesús, ed.)*, Ediciones Mensajero – Editorial Sal Terrae, Bilbao-Santander 1996, 27-40.
- MENÉNDEZ, V., “Compañía de Jesús”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 347-356.
- NADAL, JERÓNIMO, *Las pláticas del P. Nadal. La globalización ignaciana*. (Lop Sebastià, M., ed.), Mensajero-Sal Terrae, Bilbao-Santander 2011.
- NICOLÁS, A., “Carta sobre la formación académica de los nuestros”, *Acta Romana Societatis Iesu*, Vol XXV, 2014, 933.
- NICOLÁS, A., “CP70. De statu S.J.”, *Acta romana Societatis Iesu* XXV, 2, 2012, 535.
- NICOLÁS, A., *El liderazgo ignaciano*, Conferencia, Valladolid 2013.
- R.E.D. APOSTÓLICA IGNACIANA (Ed.), Plan de actuación 2006-2009 de la RED apostólica Ignaciana de Madrid, Canvidgraf, Madrid 2006.
- REVUELTA, M., “El canto del cisne de las Congregaciones Marianas”, en *Los Jesuitas en el mundo hispánico* (Egido, T., ed.), Marcial Pons, Ediciones de Historia, S. A., Madrid 2004, 385-387.

- REVUELTA, M., “Tradición y novedad en la enseñanza”, en *Los Jesuitas en el mundo hispánico* (Egido, T., ed.), Marcial Pons, Ediciones de Historia, S. A., Madrid 2004, 379–386.
- SÁNCHEZ – GIRÓN, J. L., “Cuenta de Consciencia”, en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 520- 529.
  - Sitio:  
[http://www.sjweb.info/documents/ansj/130506\\_Valladolid\\_Liderazgo\\_ignaciano.pdf](http://www.sjweb.info/documents/ansj/130506_Valladolid_Liderazgo_ignaciano.pdf) . Consultado el 16 de abril de 2017.
- Sitio: <http://www.gloyola.org>. Consultado el 1 Junio de 2017. Las siguientes páginas:
  - <http://www.gloyola.org/informacion/oraciones/asi-de-sencillo>
  - <http://www.gloyola.org/informacion/funcionamientoyorganizacion>
  - <http://www.gloyola.org/informacion/historiadeldelgrupo>
  - <http://www.gloyola.org/informacion/losgruposloyola>
  - <http://www.gloyola.org/informacion/oraciones>
  - <http://www.gloyola.org/informacion/quienessomos>
  - Sitio: <http://www.gloyola.org/informacion/oraciones/peticiones-padre-granda>.
- Sitio del Consejo pontificio para los laicos:  
<http://www.laici.va/content/laici/es/sezioni/associazioni/repertorio.html>,  
Consultado el: 15 de abr. de 17
- SUAREZ, ANA L., “Nuevos movimientos y comunidades eclesiales ‘Católicas’ ¿Qué Renuevan?”, *Sociedad y Religión* 2014, 92-131.
- ZAS FRIZ, R., “Espiritualidad Ignaciana” en *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana* (ed.), Mensajero – Sal Terrae, Bilbao –Santander 2007, 811-819.

### Bibliografía de Sistemas

- ACKOFF, R. Y EMERY, F., *On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events*, Aldine, Estados Unidos 1972
- CHECKLAND, P. Y POULTER, J., *Learning for Action: A short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers and Students*, John Wiley & Sons Ltd, England 2006.

- CHECKLAND, P. Y SCHOLES J., *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*, Megabyte-Editorial Limusa, México 1994.
- CHECKLAND, P. Y SCHOLES J., *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*, Megabyte-Editorial Limusa, México 1994.
- CHECKLAND, P. Y SCHOLES J., *La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción*, Megabyte-Editorial Limusa, México 1994, 37.
- CHECKLAND, P., *Soft System Methodology: A Thirty Year Retrospective*. Wiley & Sons Ltd, England 2000, S35.
- GILL, A., MINGERS, J., *Multimethodology: Towards theory and practice and mixing and matching methodologies*, John Wiley & Sons Ltd, London 1997.
- JACKSON, M., *Systems approaches to management*, Kluwer Academic/Plenum, New York, Boston, Dordercht, Londres, Moscú, 2000.
- MINGERS, J. Y BROCKLESBY, J., “Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies” en *Multimethodology: the theory and practice of combining management science methodologies*, Wiley, Chichester, New York 1997, 489 – 509.
  - Este artículo puede ser encontrado en el sitio:  
<http://markd.nl/content/references/1997Mingers.pdf>. Visitado en 5 de Junio de 2017.
- BEER, S., *Diagnosing the system for organizations*, Wiley, Chichester, New York 1995.
- CHURCHMAN, C. W., *El enfoque de sistemas*, Diana, Ciudad de México 1976.
- Meadows, D H., *Thinking in systems: a primer*, Chelsea Green Publishing, White River Junction, EE.UU. 2008.
- SENGE, P., *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York 1990.

## **ANEXO 1 – Estatutos de la C.G.C.L.**





## **ANEXO 2 -**

# **Delegación del Apostolado Secular**



## **Anexo 3 –**

# **Comunicación Cristiana de Bienes**



## **ANEXO 4 -**

# **Comunidad Cristiana de Actividades**





## **ANEXO 5 – Consejo de Laicos**



---

JUNIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y SEIS

---

---

# ESTATUTOS

---



GL

---

COMUNIDAD DE GRUPOS CATOLICOS LOYOLA

# 1

---

## CAPÍTULO PRIMERO: DISPOSICIONES GENERALES

### DENOMINACIÓN

**Art. 1.-** Con la denominación de "COMUNIDAD DE GRUPOS CATÓLICOS LOYOLA", abreviadamente, **Grupos Loyola**, se constituye una Asociación privada con personalidad jurídica propia, de naturaleza canónica, que, obrando en nombre propio, se registrá por las disposiciones de estos Estatutos y las del Derecho canónico y civil en lo que le sea aplicable.

### FINES

**Art. 2.-** Constituye la finalidad de la Asociación fomentar la vida cristiana de sus miembros para que éstos, transformados por la luz y la fuerza del Espíritu, se esfuercen en seguir los criterios de Jesús, siendo hombres y mujeres para los demás, que trabajen por la construcción del Reino de Dios y su Justicia.

El fomento de la vida cristiana se hará en comunión con la Iglesia, bajo la guía de San Ignacio de Loyola, buscando en todo amar y servir para mayor gloria de Dios.

### MEDIOS

**Art. 3.-** La Asociación promoverá actividades que faciliten a sus miembros la consecución de los fines antedichos, y una mayor unión entre ellos, con las distintas organizaciones dentro de la Iglesia, y con el resto de los hombres.

Esta Asociación se siente especialmente llamada a dar testimonio de Cristo, fundamentalmente a través de la realidad familiar y social de sus miembros, en el mundo actual, con una opción preferencial por los más pobres.

### DOMICILIO

**Art. 4.-** El domicilio de la Asociación es en Madrid, Diego de León 33, 3º Izqda.



# 2

---

## CAPÍTULO SEGUNDO: DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN

### MIEMBROS

**Art. 5.-** La Asociación está formada por fieles, mayores de edad, que se integren en la misma, conforme a las normas previstas y que asuman los presentes Estatutos.

### FUNCIONAMIENTO

**Art. 6.-** En cuanto a su funcionamiento, la Asociación se estructura en un grupo de profesionales y otro de universitarios.

En orden a un mejor logro de la finalidad de la Asociación, existen los Actos de profesionales y universitarios y los grupos de promoción.

En los llamados Actos, que se celebrarán periódicamente se impartirá una formación integral, humana y espiritual, centrada en Jesús y en el Evangelio, que lleve a sus miembros al compromiso con la sociedad. En los Actos se celebrará la Eucaristía o se tendrá un rato de oración.

Los llamados grupos de promoción, son una comunidad reducida de fe, que se reúne de forma periódica, compartiendo lo que Jesús hace en sus vidas, sus alegrías y dificultades. Deben impulsar a sus componentes a la oración personal y al servicio de los demás.

La Asociación entiende como una de sus principales la formación de bachilleres en consonancia con la Pastoral diocesana.

Los miembros se comprometen a participar, según su carisma, en las actividades necesarias para la buena marcha de la Asociación.

### OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS

**Art. 7.-** Son obligaciones de los miembros de la Asociación las siguientes:

- a) Práctica anual de Ejercicios Espirituales durante cuatro días (como mínimo), inspirados de una manera u otra en los ejercicios ignacianos, en las tandas organizadas por la Asociación, en otros grupos cristianos, o a solas con Dios. Donde cada uno elija, cuando cada uno elija y como cada uno elija.
- b) Relación con el Director Espiritual de la Asociación.
- c) Pago de las cuotas aprobadas.
- d) Asistencia habitual a los Actos y a la Eucaristía.
- e) Pertenencia a un grupo de promoción, aunque lo sea de trabajo.

En el cumplimiento de las dos últimas obligaciones se contemplan situaciones particulares por razones históricas, que quedan recogidas en la Disposición Transitoria 2ª de los presentes Estatutos.

Las obligaciones contenidas en los apartados d) y e) anteriores no serán aplicables a aquellos asociados que residan fuera de Madrid, si bien se les anima a que, siempre que ello fuera posible, constituyan o se integren en grupos pequeños.

En cualquier caso, el Director Espiritual podrá valorar la adecuación de las mencionadas obligaciones a las circunstancias concretas de los asociados.

## DERECHOS DE LOS MIEMBROS

**Art. 8.-** Todos los miembros tienen derecho a recibir la ayuda moral o material que la Asociación pueda prestarles dentro de los fines establecidos.

En especial tienen los siguientes derechos:

- a) Asistir a los actos que celebre la Asociación con carácter general y recibir las informaciones escritas de los mismos.
- b) Asistir con voz y voto a las Asambleas Generales.
- c) Presentarse al cargo de Presidente y a cualquier otro cargo electivo, cuando reúna el número de firmas necesario, si se exigieran.
- d) Tener igualdad de oportunidades para participar en la vida activa de la Asociación.

## ALTAS EN LA ASOCIACIÓN

**Art. 9.-** Para ser alta en la Asociación será necesario:

- a) Aceptar los presentes estatutos.
- b) Haber cumplido las obligaciones expresadas en el artículo 7, al menos durante el período de un año.
- c) Solicitarlo por escrito de la presidencia.
- d) Ser admitido por el Consejo, que deberá oír el informe del consejero del grupo pequeño al que pertenezca el solicitante.

## BAJAS EN LA ASOCIACIÓN

**Art. 10.-** Los miembros de la Asociación causarán baja por decisión propia y por el incumplimiento reiterado e imputable de sus obligaciones.

En este último caso, la baja se acordará por el Consejo. La propuesta de baja debe ser comunicada previamente por los Presidentes o persona en quien ellos deleguen, para que el interesado, antes de la reunión del Consejo, conteste verbalmente o por escrito; el Consejo también oirá al consejero de su grupo pequeño.

La resolución del Consejo será comunicada en todo caso al interesado.

No obstante lo anterior, la persona que haya sido baja podrá ser readmitida, si así lo desea, comunicándolo a la presidencia, mediante el previo cumplimiento de las obligaciones previstas en el art. 7.

## PASO DE UNIVERSITARIOS A PROFESIONALES

**Art. 11.-** Los miembros de la Asociación, cuando terminen su etapa universitaria o período de formación equivalente, podrán pasar al grupo de profesionales, si lo

desean, comunicándolo por escrito a la presidencia del grupo de profesionales, previa consulta a la Dirección espiritual.



# 3

---

## CAPÍTULO TERCERO: DEL GOBIERNO DE LA ASOCIACIÓN

**Art. 12.-** Son órganos de la Asociación: la Asamblea General, los Presidentes, el Consejo, los secretarios y los tesoreros.

**Art. 13.-** La representación de la Asociación corresponde a los Presidentes y al Consejo.

### A/ DE LA ASAMBLEA

**Art. 14.-** La Asamblea General es el órgano supremo de la Asociación, y estará compuesta por todos los asociados. No obstante, si los asuntos a tratar afectasen exclusivamente al grupo de universitarios o al de profesionales, la Asamblea se compondrá exclusivamente por los miembros de uno u otro grupo.

**Art. 15.-** La Asamblea se reunirá al menos cada cinco años; cuando las circunstancias lo aconsejen, a juicio de los Presidentes, cuando lo acuerde el Consejo, o lo propongan por escrito el veinte por ciento de los asociados. Si la Asamblea fuera del grupo de universitarios o del de profesionales, la iniciativa corresponderá exclusivamente a sus órganos específicos y la mayoría del veinte por ciento se computará respecto de los miembros del grupo correspondiente.

**Art. 16.-** La convocatoria de la Asamblea General, será hecha por escrito, dirigido al domicilio que como del socio figure en la Asociación, expresando el lugar, día y hora de la reunión, así como el orden del día. Entre la convocatoria y el día señalado para la celebración de la Asamblea, habrán de mediar, al menos, quince días naturales.

**Art. 17.-** La Asamblea quedará válidamente constituida, cuando concurren a ella, presentes o representados, la mitad de los asociados. Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los reunidos y representados. Se considera como asistente el asociado que envíe su voto por correo en la forma que reglamentariamente se establezca.

No obstante, para la modificación de los presentes Estatutos, la propuesta de nombramiento o destitución del Director Espiritual, la aprobación de las

directrices y principios vinculantes que afecten a la espiritualidad de la Asociación y la disolución de la misma, deberán ser aprobadas por los dos tercios de los miembros de la Asociación, presentes o representados en la Asamblea.

La Asamblea no podrá adoptar acuerdos sobre asuntos que no figuren en la convocatoria correspondiente con la intención de ser sometidos a votación.

**Art. 18.-** Son competencias de la Asamblea las siguientes:

- a) La aprobación y modificación de los Estatutos.
- b) El nombramiento y destitución de los Presidentes. No obstante, a los Presidentes se les podrá nombrar fuera de la Asamblea en la forma prevista en los presentes Estatutos.
- c) El nombramiento o destitución del Director Espiritual, debiendo ser confirmado por el Ordinario del lugar.
- d) La resolución de todos los conflictos que se pudieran presentar entre los diferentes órganos de gobierno.
- e) La fijación de los principios y directrices que con carácter vinculante afecten a la espiritualidad de la Asociación.
- f) La disolución de la Asociación.
- g) Decidir sobre cualquier otro asunto que estime conveniente.

## B/ DE LOS PRESIDENTES

**Art. 19.-** En la Asociación existirán los siguientes Presidentes: una mujer y un hombre como Presidentes de profesionales, y una mujer y un hombre como Presidentes del grupo de universitarios.

A los Presidentes les corresponde el poder ejecutivo de la Asociación en la esfera interna y el de representación en la esfera externa.

En su actuación se observarán las siguientes reglas:

- a) Actos que afecten exclusivamente al grupo de profesionales, se ejercerán con carácter conjunto por los Presidentes del grupo de profesionales.
- b) Actos que afecten exclusivamente al grupo de universitarios, se ejercerán con carácter conjunto por los Presidentes del grupo de universitarios.
- c) Los actos que afecten a ambos grupos, se decidirán en forma colegiada por los cuatro Presidentes, que decidirán por mayoría de votos y designarán a uno de ellos para la ejecución del acuerdo adoptado. Si el acuerdo implicase un acto de representación frente a tercero, constará por escrito y se transcribirá en el libro de actas de la Asociación.
- d) No obstante lo anterior, los Presidentes se podrán autorizar entre sí para que puedan actuar en todos los casos, o en algunos concretos, uno solo de ellos, dentro de las esferas de sus respectivas competencias.
- e) Si el cargo de uno de los Presidentes quedara vacante, hasta nuevo nombramiento se ejercerán todas las facultades por el otro.

**Art. 20.-** En la esfera externa, corresponde a los Presidentes representar a la Asociación ante todo tipo de personas físicas o jurídicas, cualquiera que sea su naturaleza pública o privada, y ostentar la representación procesal..

Les corresponde también la administración de los bienes de la Asociación en la forma prevista en el artículo art. 34 de estos estatutos.

Podrán también designar apoderados generales o especiales que representen a la Asociación en todos los órdenes, con la amplitud de facultades necesarias y que en cada caso precisen, pudiendo conferir los oportunos poderes con la facultad de sustitución, en su caso, y revocarlos en la fecha y forma que estimen conveniente.

**Art. 21.-** En la esfera interna son funciones de los Presidentes:

- a) Presidir las Asambleas Generales, los actos de la Asociación y los Consejos.
- b) Ejecutar los acuerdos de la Asamblea y del Consejo o adoptar las medidas pertinentes para que se ejecuten.
- c) Convocar las Asambleas Generales por propia iniciativa, del Consejo, o del número de miembros con derecho a ello.
- d) Convocar las elecciones a Presidente y consejero cuando corresponda.
- e) Fomentar la participación de los miembros de la Asociación y la comunicación entre ellos y los cargos responsables.
- f) Tomar contacto con los grupos pequeños directamente o a través de los consejeros.
- g) Establecer la agenda de actividades de la Asociación.
- h) Nombrar libremente su equipo de colaboradores y atribuir y delegar en ellos las funciones que tengan por conveniente, informando de ello en el primer Consejo que se celebre.

**Art. 22.-** Los Presidentes serán elegidos, por un período de tres años en el grupo de profesionales, y por un período de dos años en el grupo de universitarios, por los miembros de la Asociación. Sólo podrán ser reelegidos una vez en cada grupo, y de forma no consecutiva. La elección se hará en Asamblea o fuera de ella por elección directa el día señalado, pudiendo votarse personalmente o por correo. La votación será secreta.

Podrán ser candidatos a Presidente del grupo respectivo los asociados que den cumplimiento a las siguientes condiciones:

- Para el grupo de profesionales, ser propuestos por veinticinco asociados. En el grupo de universitarios, cualquier miembro puede ser candidato.
- Aceptación de la propuesta por parte del asociado. En el grupo de universitarios, los propuestos se someterán a una elección previa, y los tres hombres y tres mujeres más votados irán a la elección definitiva.

**Art. 23.-** El cese de alguno de los Presidentes tendrá que ser acordado por la Asamblea debidamente convocada y en cuyo orden del día figure expresamente este asunto.

## C/ DE LOS CONSEJOS

**Art. 24.-** El Consejo, como órgano representativo de todos los miembros del Grupo, está compuesto por los Presidentes y los consejeros de todos los grupos pequeños. Hay un Consejo de Universitarios y otro de Profesionales.

**Art. 25.-** El Consejo quedará válidamente constituido cuando concurran a él la mitad de sus miembros. Ante la imposibilidad de asistencia de un consejero, éste podrá delegar su representación en otro miembro de su grupo pequeño, que asistirá con voz y voto. El Consejo adoptará sus decisiones por mayoría de sus miembros presentes. A tal efecto, sus miembros tendrán voz y voto. Los Directores Espirituales de la Asociación y todos los demás miembros del Grupo podrán asistir con voz pero sin voto a las sesiones del Consejo.

**Art. 26.-** Cada grupo pequeño elegirá de su seno un solo consejero, cuyo período de duración deberá coincidir con el de los Presidentes del grupo al que pertenezca, bien sea universitarios o profesionales.

**Art. 27.-** El Consejo se reunirá necesariamente dos veces al año; cuando lo consideren necesario los Presidentes o los Directores Espirituales, y cuando lo soliciten a los Presidentes la tercera parte de los consejeros, en cuyo caso se incluirán en el orden del día los asuntos que soliciten.

**Art. 28.-** Las convocatorias se harán por los Presidentes con al menos quince días de anticipación, con las mismas formalidades previstas para la Asamblea. No obstante, en caso de urgencia podrá ser convocado por cualquier forma que asegure la recepción y al menos con cuarenta y ocho horas de anticipación.

**Art. 29.-** Son funciones del Consejo las siguientes:

- a) Informar de la marcha de la Asociación y de los grupos a los que representa.
- b) Asesorar a los Presidentes en los temas que éstos soliciten.
- c) Aprobar los presupuestos anuales de la Asociación y la cuota a satisfacer.
- d) Autorizar los actos de administración extraordinaria previstas en el art. 34 de los presentes Estatutos.
- e) Pedir la convocatoria de la Asamblea y fijar el orden del día, sin perjuicio de la facultad de convocatoria que corresponde a los Presidentes y a los asociados.
- f) Tomar las medidas pertinentes en orden a la ejecución de los acuerdos adoptados por la Asamblea.
- g) Vigilar la actuación de los Presidentes y del equipo de gobierno, pudiendo cesar a miembros de dicho equipo.
- h) Adoptar decisiones que vinculen a los Presidentes y sus equipos en aquellas materias que ni por los estatutos, ni su reglamento, sean de la

competencia exclusiva de los Presidentes o de la Asamblea o hayan sido acordadas por ésta.

i) Acordar las altas y bajas de la Asociación.

j) Comunicación de las decisiones adoptadas a los miembros de la Asociación.

## D/ DEL SECRETARIO

**Art. 30.-** El Consejo tendrá un secretario, designado por los Presidentes, al que corresponderá levantar acta de las sesiones del Consejo y de la Asamblea, certificar de las mismas con el Visto Bueno de los Presidentes, y llevar la custodia de los libros de la Asociación y certificar de su contenido.

**Art. 31.-** La Asociación llevará, además de los libros exigidos por las leyes, los de actas de los respectivos Consejos y Asambleas Generales.

---

# 4

---

## CAPÍTULO CUARTO: DE LA DIRECCIÓN ESPIRITUAL

**Art. 32.-** Reconociendo la necesidad de que una persona se preocupe de la orientación cristiana de los grupos y del mantenimiento y animación del Espíritu en sus miembros, la Comunidad tendrá uno o varios Sacerdotes Directores Espirituales. Serán elegidos, siempre que sea posible, entre sacerdotes de la Compañía de Jesús, nombrados por la Asamblea y notificados a la autoridad eclesiástica competente para su confirmación.

En las labores de orientación y acompañamiento espiritual de los miembros de la Asociación colaborarán con los Directores Espirituales los Acompañantes. Estos serán personas de espiritualidad ignaciana, estarán debidamente preparados para dichas labores, y podrán ser sacerdotes, religiosas, religiosos y miembros laicos de la Asociación.

# 5

---

## **CAPÍTULO QUINTO : DEL PATRIMONIO DE LA ASOCIACIÓN Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUS BIENES**

**Art. 33.-** El patrimonio de la Asociación se constituirá por las cuotas de sus miembros, las donaciones o legados que le hicieren y los bienes y derechos que adquiriera a título oneroso.

La finalidad de este patrimonio es atender a las necesidades y gastos generales de la Asociación y ayudar a personas necesitadas y a acciones sociales.

**Art. 34.-** La administración ordinaria y extraordinaria de los bienes de la Asociación se hará de la forma que a continuación se expresa:

- a) Bienes destinados exclusivamente al grupo de profesionales: la administración se hará con carácter conjunto por los Presidentes del grupo de profesionales.
- b) Bienes destinados exclusivamente al grupo de universitarios: la administración se hará con carácter conjunto por los Presidentes del grupo de universitarios.
- c) Bienes sin destino específico a uno u otro grupo: la administración se hará con carácter colegiado por los cuatro Presidentes, que decidirán por mayoría de votos, en la forma prevista en el art. 19 c).
- d) No obstante lo anterior, los Presidentes se podrán autorizar entre sí para que puedan actuar en todos los casos, o en algunos concretos, uno solo de ellos, dentro de las esferas de sus respectivas competencias.

Como administradores de la Asociación, los Presidentes podrán ejercer, en la forma antes indicada, los actos siguientes:

1. La representación de la Asociación en juicio, y fuera de él, en toda clase de actos y contratos, ante la Administración, la Iglesia Católica, ante organismos y ante terceros, sin excepción, sean actos de adquisición, enajenación, préstamo, gravamen o cualquier otro.
2. Dirigir las actividades sociales y llevar las actividades económicas y administrativas de la Asociación, acordando realizar los actos oportunos y llevar a cabo cuantos actos y contratos correspondan a la Asociación.
3. Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General. y del Consejo.
4. Elaborar y someter a la aprobación del Consejo los presupuestos anuales y estados de cuentas, la cuota anual y/o de incorporaciones.
5. Operar en Cajas y Bancos, incluso en el Banco de España, mediante cualquiera de las operaciones permitidas en Derecho, como son la

apertura, continuidad y la cancelación de cuentas corrientes y de crédito, la contratación de préstamos y créditos, el descuento de letras de cambio y recibos, y percibir libramientos de la Hacienda Pública.

6. Contratar al personal laboral que se necesite, formalizando los oportunos contratos de trabajo y altas y bajas ante la Seguridad Social.

7. Hacer u ordenar las donaciones que estén dentro de sus fines.

8. Designar apoderados generales o especiales que representen a la Asociación en todos los órdenes, con la amplitud de facultades necesarias y que en cada caso precisen, pudiendo conferir los oportunos poderes con la facultad de sustitución, en su caso, y revocarlos en la fecha y forma que estimen conveniente.

9. Ostentar la representación procesal de la Asociación, pudiendo otorgar los oportunos poderes a letrados y procuradores.

10. Firmar los documentos públicos o privados que consideren necesarios o meramente convenientes a los fines de la Asociación.

En todos los supuestos de adquisición o disposición de inmuebles y además en aquellos actos de contenido patrimonial que excedan del límite del presupuesto ordinario de la Asociación, los Presidentes necesitarán la autorización del Consejo.

**Art. 35.-** Los Presidentes de profesionales designarán a un tesorero, y los de universitarios, a otro tesorero, que recaudarán y custodiarán los fondos de la Asociación, y aconsejarán a los Presidentes en el cumplimiento de su función administradora, con el alcance previsto en el can. 1280 C.I.C.

**Art. 36.-** En caso de extinción de la Asociación, se designará por la Asamblea una junta liquidadora de los bienes existentes, que procederá a pagar las deudas contraídas y cobrar los créditos pendientes y entregará el remanente, si lo hubiere, al Ordinario del lugar para que le dé el destino que tenga por conveniente.

## DISPOSICIÓN ADICIONAL

Por parte de la Asociación se aprobará un Reglamento que desarrolle lo previsto en los presentes Estatutos, especialmente en lo relativo al funcionamiento de los grupos grandes y pequeños, el procedimiento para las altas y las bajas, simpatizantes, organización de las Asambleas y el Consejo y de los diferentes grupos de trabajo.

## DISPOSICIÓN TRANSITORIA 1ª

Todos los miembros que forman parte actualmente de los Grupos de universitarios y profesionales de la Comunidad de Grupos Católicos Loyola



quedarán integrados en la Asociación, salvo que expresen su voluntad en contra, en el plazo de un año, a contar de la fecha de constitución.

## DISPOSICIÓN TRANSITORIA 2ª

La obligación de integrarse en un grupo pequeño establecida en el apartado e) del artículo 7, no será de aplicación, aunque sí se recomienda, a aquéllos profesionales que nunca hayan pertenecido a un grupo pequeño, respetándose así este hecho.

## DECLARACIÓN FINAL

La Comunidad concluye estos Estatutos poniéndose en manos de Dios Padre y tomando a María como ejemplo, que nos pide que hagamos posible la presencia de Dios en el mundo, construyendo su Reino.



Estos Estatutos fueron aprobados por la Asamblea de la Comunidad de Grupos Católicos Loyola el día 15 de Junio de 1996, por el Grupo de Universitarios y el 17 de Junio del mismo año por el Grupo de Profesionales.

El día 22 de Noviembre de 1996, D. Antonio María Rouco Varela, Arzobispo de Madrid, aprobó la Asociación y sus Estatutos, otorgándole Personalidad Jurídica Privada.

El 21 de Abril de 1997 se aprueba su inscripción en el Registro de Entidades Religiosas del Ministerio de Justicia.

**A.M.G.D.**



## **DELEGACIÓN DE APOSTOLADO SEGLAR (DAS)**

Es una de las Delegaciones Pastorales establecidas en el Arzobispado de Madrid y su misión es transmitir a los laicos las directrices y planes pastorales del Obispo, animarles a su cumplimiento y facilitar el conocimiento mutuo.

La DAS tiene un Secretario laico que, actualmente, es Rafael Serrano Castro, y el Delegado (hasta hace poco D. César Franco, nombrado recientemente Obispo titular de Segovia) es el Canónigo D. Jesús Junquera. Existe un equipo que colabora con el Secretario formado por unas 10/12 personas, y un Consejo que se reúne una vez al mes (salvo en verano) en el que participamos unas 25 personas.

Una vez al trimestre convoca a los representantes de todos los Movimientos y Vicarías a un Pleno en el cual se presentan los objetivos para el curso, se revisa su seguimiento y se plantean cuestiones de carácter general.

Además, a lo largo del curso hay 3 celebraciones conjuntas: una misa poco antes de Navidad en la catedral, una vigilia de Pentecostés presidida por el Arzobispo (también en la catedral) y una convivencia de fin de curso en forma de una excursión.

La Delegación organiza también anualmente una Jornada Diocesana en el segundo trimestre del año, presidida por el Arzobispo de Madrid, y que reúne a unas 250/300 personas, en la que se imparte una conferencia sobre el tema de trabajo de ese curso, se trabajan unas preguntas sobre ella en grupos pequeños y luego se presentan públicamente los resultados de ese trabajo.

Por ser una Delegación Pastoral sin campo de actividad definido (como p.ej. la familia, la sanidad o la escuela) la DAS está abierta a todos los Movimientos y Vicarías de la diócesis, no hay que solicitar el ingreso en ella ni existen estatutos. El Obispo preside los Plenos trimestrales, las celebraciones y la Jornada.

### **Funciones del representante del Grupo en el DAS:**

- Comunicar al Grupo, al menos a través de los presidentes o el representante de área de comunicación, de las directrices y comunicaciones del Arzobispo.
- Dar a conocer en el Grupo, a través de la página web, las actividades del DAS e informar sobre otros movimientos de la Iglesia.
- Fomentar entre los miembros del Grupo la asistencia a algunas a las actividades del DAS (Jornada Diocesana).
- Actualmente el representante del Grupo Loyola en el DAS forma parte del Consejo del DAS, acudiendo a las reuniones mensuales y tomando responsabilidades en algunas de las actividades del año.

## **COMUNICACIÓN CRISTIANA DE BIENES**

---

### *Objetivos:*

La labor de la CCB consiste en informar, sensibilizar, y canalizar las solicitudes de ayudas económicas concretas que llegan a través de sus miembros o de otras personas que tiene estrecha relación con los Grupos. Estas solicitudes responden a necesidades económicas de personas de dentro y/o fuera del grupo.

### *Quienes formamos parte del equipo de CCB:*

Los encargados del Área de Solidaridad y toda aquella persona que tenga un cargo en esta área, en cualquiera de los dos grupos (Profesionales y Universitarios).

### *Cómo funcionamos normalmente:*

- Tenemos una reunión mensual donde se estudian las nuevas propuestas presentadas por cualquier miembro del grupo. Se valora la necesidad y conveniencia de la ayuda, si la CCB puede asumirla y hasta donde puede hacerlo.
- También se revisan periódicamente las actividades ya emprendidas.  
Todos los proyectos en los que colaboramos tienen un seguimiento, generalmente, por parte de la persona que solicitó la ayuda.
- Las decisiones adoptadas quedan recogidas en un acta.

## **CRITERIOS PARA VALORAR PROYECTOS NUEVOS:**

---

Es importante marcar la naturaleza flexible de estos criterios, señalando que se admiten sugerencias.

1. La CCB tiene como prioritarios los compromisos asumidos actualmente del Hermanamiento con Perú (Andahuaylillas y la Casa de la Juventud) y los Pisos de Acogida, siempre que sigan en vigor la necesidad de los colectivos a los que sus aportaciones van destinadas.
2. La ayuda tendrá como finalidad conseguir la promoción e inserción social de las personas o de los colectivos a los que va dirigida.

3. Tendrán prioridad aquellas propuestas provenientes de miembros del Grupo, bien por atender a necesidades específicas de sus miembros, bien porque sean iniciativas de financiación de intervenciones por ellos conocidos o en los que estén directamente implicados.
4. Serán prioritarias aquellas iniciativas que no puedan obtener financiación por otras vías. Este criterio comprenden también a aquellas iniciativas que sólo hayan obtenido una financiación parcial y necesiten completarla a través de otras fuentes.
5. Dada la naturaleza limitada de la CCB su ayuda se restringirá a necesidades de cuantía reducida y temporal, dejando los grandes proyectos para las grandes ONG's. Así mismo, no se destinarán ayudas a proyectos de éstas.
6. Consideramos que no se deben dejar de atender solicitudes por escasez de medios, recurriendo, en estos casos, a los miembros de la Comunidad.

#### PASOS PARA VALORAR UNA INICIATIVA:

- 1º Comprobar si los datos de los que disponemos son suficientes o se deben ampliar.
- 2º Establecer los indicadores que se usarán en el seguimiento del proyecto.
- 3º Concretar el tiempo que durará nuestra financiación.
- 4º Preguntarse por las consecuencias previsibles de la iniciativa planteada.
- 5º Cuestionarse acerca de la pertinencia de la iniciativa:
  - Evaluar si la iniciativa realmente responde a las necesidades de aquellos a los que va dirigida.
  - Valorar la existencia de otras iniciativas más adecuadas y adaptadas a las necesidades de los destinatarios.
  - Estimar el grado de participación de los destinatarios en la iniciativa propuesta.
  - Cuando los destinatarios estén en un proceso de intervención social con otros profesionales, nos coordinaremos con ellos, siempre que sea posible, para tratar de apoyar su labor y que nuestras actuaciones sean coherentes.

Desde universitarios, el objetivo fundamental de la CCB es ayudarnos a ir creciendo en austeridad y generosidad, aprendiendo a ser desprendidos para ayudar a los que pasan necesidades. En la sociedad actual, dónde el consumismo y el tener cuanto más mejor es lo que se premia, trabajamos por hacer presente en nuestro día a día el ejemplo que Jesús y las primeras comunidades cristianas nos dejaron; compartir con nuestros hermanos y hermanas, vivir sin acumular y estar atentos a las necesidades de los demás.

Para conseguir esto, recogemos dinero una vez al mes en lo que llamamos la cesta, que la pasamos a modo de cepillo durante la Eucaristía. La media de lo que sacamos en la cesta es de 350 euros. Así cada universitario se desprende en ese momento de todo lo que ha ido "ahorrando" para los necesitados.

Además, el número de la cuenta está en las listas y así cualquier persona puede realizar un ingreso por su cuenta, aunque esto es muy raro. Lo que si suele ocurrir, es que las "sobras" de nocheviejas o cualquier otra fiesta, excursión... acaban ingresándose en la cuenta.

Con este dinero cubrimos una ayuda mensual de 200 euros a la asociación "A moverse" del Pozo del tío Raimundo. A moverse tiene como destinatarios menores de edades comprendidas entre 6 y 17 años. Especialmente se atiende a aquellos niños y jóvenes que se encuentran en situaciones sociales y familiares más delicadas y complejas. Menores que debido a las deficiencias del contexto en el que están creciendo muestran actitudes y comportamientos menos tendentes a la integración social, familiar y escolar.

El resto del dinero se ingresa a final de año en la cuenta de CCB de profesionales.

La verdad es que nos cuesta contribuir a la cesta, o se nos olvida... por eso contamos con un equipazo formado por tres de nosotros que realiza continuamente dinámicas para sensibilizarnos y para potenciar el don de la generosidad entre nosotros.

## **CONTACTO**

Secretaría Comunidad Grupos Católicos Loyola  
Diego de León 33, 3ºIzq  
Teléfono: 915648724  
Horario: 8-14h, 15-17h  
E-mail: [secretaria@gloyola.org](mailto:secretaria@gloyola.org)

## COMUNICACIÓN CRISTIANA DE ACTIVIDADES

---

El principal objetivo de la CCA es motivar la presentación de necesidades humanas, vividas o conocidas por los miembros del Grupo en sus entornos de relación.

La CCA presenta los diferentes casos (canaliza ofertas y demanda) al Grupo, tanto de profesionales como de universitarios, y pide voluntarios para cubrir las necesidades que se presentan.

Este área trabaja en estrecha colaboración con los responsables de CCA en los demás grupos, e informa regularmente a los presidentes, al resto del equipo de presidencia y al grupo sobre el desarrollo de esta actividad.

Así mismo trata de conocer las diferentes instituciones de asistencia que existen, para hacer uso oportuno de ellas en casos concretos, y también actualiza el listado existente de gente del grupo colaborando con instituciones sociales con el fin de canalizar mejor las posibles demandas que llegan al grupo.

Existen en esta área dos actividades que se realizan de anualmente, y cuyos beneficios se destinan en su totalidad a las instituciones con las que estamos hermanadas, Casa de la Juventud de Lima y Parroquia San Pedro Apóstol de Andahuaylillas. Estas actividades son el **Festival de Primavera** y la **obra de teatro de Navidad**, interpretada por los universitarios del Grupo.

### CONTACTO

Secretaría Comunidad Grupos Católicos Loyola

Diego de León 33, 3ºIzq

Teléfono: 915648724

Horario: 8-14h, 15-17h

E-mail: [secretaria@gloyola.org](mailto:secretaria@gloyola.org)

## EL CONSEJO DE LAICOS



El Consejo de Laicos de Madrid se creó en 1982 como órgano colegiado del que forman parte representantes de Vicarías, Asociaciones y Movimientos seculares de la Archidiócesis. Tras la revisión de sus Estatutos en 2006, el Consejo se presenta decidido a promover y garantizar la presencia activa de los laicos católicos en la vida pública, sin olvidar por ello su responsabilidad en la acción pastoral de la Iglesia en colaboración con las respectivas Delegaciones Episcopales.

La representación de nuestra Comunidad de Grupos Católicos Loyola ha sido delegada por parte de los Presidentes de Profesionales Mayores en Rafael Magallón, que coopera activamente con el Consejo como Vicepresidente de Movimientos.

Ejemplos de actividades concretas del Consejo:

- Confección de un Boletín mensual con noticias sobre sus actividades, comentarios de actualidad, oraciones y su pizca de humor. Llega al Sr. Cardenal y sus Obispos Auxiliares, todos los Vicarios, Delegados Episcopales y Arciprestes, 150 Movimientos y 70 personas individuales interesadas en recibirlo.
- Programa quincenal “La hora de los laicos” en Radio María, que se ha mantenido activo hasta 2009.
- Encuentro Anual de Comunicadores Sociales (hasta la fecha se han celebrado 10 encuentros sobre temas como la radio, el cine, el teatro, Internet o la TDT)
- Participación en plataformas ciudadanas que defienden la concepción cristiana del hombre y de la vida, apoyando sus acuerdos y acciones.
- Realización de jornadas de trabajo sobre temas de actualidad (emigración, corresponsabilidad, laicismo, presencia en la vida pública, etc).

Con su actividad el Consejo de Laicos quiere contribuir al conocimiento mutuo de los laicos venciendo una inercia de muchos años y los recelos por parte de los clérigos así como entre los mismos laicos con sus particulares carismas, buscando la unidad por encima de las diferencias. Por otro lado, el trato directo con nuestros Obispos permite conocerles y apreciarles personalmente, haciéndonos más conscientes de su servicio a la Iglesia. Cuando se conoce la



existencia y actividades del Consejo, se revitaliza nuestra pertenencia diocesana y caemos más en la cuenta de que la nuestra comunidad de fe no está aislada sino dentro de esta Iglesia concreta de Madrid, guiada por unas personas humanas con sus virtudes y sus defectos, pero a las que se acepta y se quiere.

Para más información, consultad la web del Consejo en [www.archimadrid.es/cdl](http://www.archimadrid.es/cdl).

*(Abril 2012)*