



GOBERNANZA Y GESTIÓN DE REDES EDUCATIVAS: EL IMPACTO DE LA RED JESUITA DE EDUCACIÓN BÁSICA EN BRASIL¹

Mtro. Pedro Risaffi²

29 de agosto de 2024

Versión original en portugués. Traducción por I.A.

1 INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas han sido testigos de intensas transformaciones tecnológicas, sociales y económicas que han dado lugar a nuevos modelos de relación entre personas e instituciones, un proceso que ha configurado, desde los años 80, la llamada Sociedad Red. Castells (2003) define que la Sociedad Red se caracteriza por la horizontalidad de las relaciones sociales y la flexibilidad de las formas de organización; es una nueva forma de estructura social, cultura y subjetividad, que surge de la interconexión de individuos y grupos sociales.

En esta sociedad interconectada y globalmente conectada, la aparición y evolución de redes entre organizaciones (interorganizacionales) se ha vuelto cada vez más relevante. Este deseo de cooperación está asociado a la necesidad de empoderar a las organizaciones para que respondan de manera más eficiente y estratégica a un entorno en constante cambio.

En el ámbito educativo, no podía ser de otra manera. Las redes escolares se convierten en un medio para ampliar la capacidad de acción colectiva, así como para facilitar el acceso de cada escuela al conocimiento compartido a nivel de red. (REIMERS, 2021). "El objetivo de las redes es difundir la innovación, estimular el aprendizaje, aumentar la motivación profesional y reducir las inequidades. Es ver la diversidad gestionada como una fuerza integradora y no como una debilidad que se disipa". (HARGREAVES; SHIRLEY, 2009, p. 101).

Siguiendo esta tendencia y en línea con los movimientos globales de la Compañía de Jesús, en 2014 se estableció la Red Jesuita de Educación Básica de

¹ Artículo elaborado a partir de la [disertación del mismo título](#) presentada en el Programa de Posgrado en Gestión Educativa de la Universidad de Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, en abril de 2024. Asesor: Prof. Dr. Artur Jacobus.

² Secretaria Ejecutiva de la Red Educativa Jesuita. Contacto: pedro.risaffi@jesuitasbrasil.org.br.



Brasil (RJE), compuesta por las 17 unidades jesuitas de educación básica formal, repartidas de norte a sur del país. La RJE nace con el objetivo de promover un trabajo articulado entre estas escuelas y colegios, basado en la misma identidad y carisma educativo ignaciano.

La RJE se presenta como un case de red juvenil, a pesar de estar formada por unidades centenarias, guiadas por una tradición educativa de más de 450 años. A pesar de este aspecto común, cada unidad tiene numerosas particularidades: contexto cultural y legislativo regional, ubicación en las ciudades, perfil de las familias atendidas, estructura y espacio físico, número de estudiantes y profesionales, identidad visual, currículo, calendario escolar, etcétera. En otras palabras, el desafío que vale la pena destacar desde esta red es que, ya sea en la periferia de Teresina, educando a niños con un perfil de inclusión social de manera gratuita, o ofreciendo educación técnica en Santa Rita do Sapucaí, o atendiendo a familias de clase media-alta en la zona sur de Porto Alegre o recibiendo a más de 3500 niños diariamente, jóvenes y adultos en la colina y en el asfalto de la capital de Río de Janeiro, todos son unidades de la Red Jesuita de Educación Básica.

Este estudio tiene como objetivo analizar el impacto de las prácticas de gobernanza y gestión de la Red Jesuita de Educación Básica en sus unidades educativas. La metodología utilizada fue el estudio de caso, desarrollado a través del análisis triangular de documentos, datos cuantitativos a partir de un diagnóstico interno, entrevistas semiestructuradas a profesionales de las unidades y observación participante de momentos estratégicos de la gobernanza y gestión de la RJE³. Se buscó evidenciar los avances logrados en esta primera década de la RJE, demarcando las principales lecciones aprendidas, con el fin de inspirar a otras redes e instituciones imbuidas de la misma aspiración de transformar la sociedad a través de la educación.

³ Los detalles de la metodología de investigación y el análisis de datos se pueden encontrar en la versión completa de la tesis.



2 EL PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA RED JESUITA DE EDUCACIÓN BÁSICA EN BRASIL

Hasta noviembre de 2014, la Compañía de Jesús en Brasil estaba organizada en tres Provincias Jesuitas: Brasil Centro-Leste (BRC), Brasil Nordeste (BNE) y Brasil Meridional (BRM), cada una con su Superior Provincial y sus propias estructuras de gobierno y gestión. El proceso de unificación de estas instancias, que culminaría con la creación de la Provincia de los Jesuitas de Brasil (BRA), comenzó en 2009.

Al darse cuenta de los desafíos para la constitución de un área de educación básica nacional, el entonces Provincial de Brasil, P. Carlos Palacio - responsable de la construcción de la provincia única - nombró, en 2012, a la profesora Sônia Magalhães para iniciar este proceso de transición.

Continuando con el proceso, en noviembre de 2013, fue nombrado el P. Mário Sündermann, primer Delegado para la Educación Básica de la BRA, con atribuciones de gobierno y gestión. En esa ocasión, el P. Sündermann recibió el encargo del Inspector, como tarea prioritaria, de desarrollar un proyecto educativo común para la incipiente red de escuelas. No existe un registro oficial de la fundación de la RJE, sin embargo, se puede considerar la aprobación de su primer estatuto, el 11 de diciembre de 2014, su marco fundacional.

Gobernanza, gestión y composición de la RJE

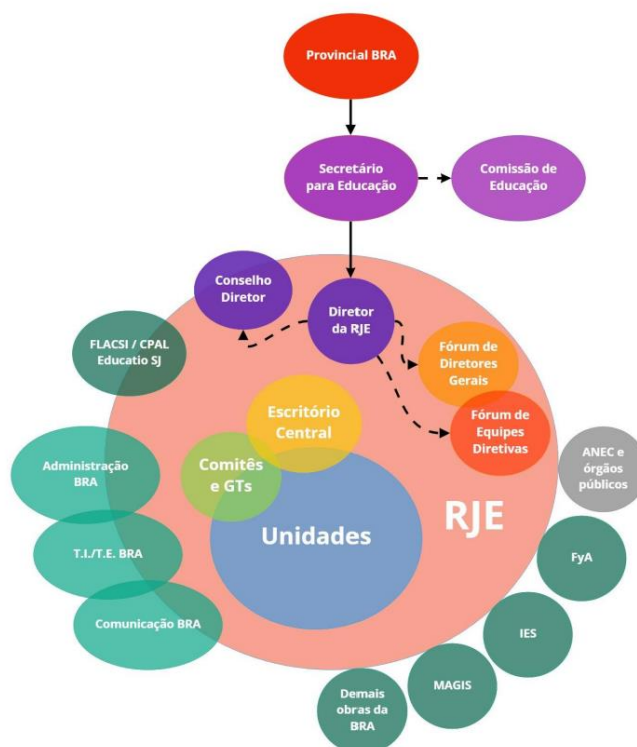
La Red Jesuita de Educación Básica no está constituida como una persona jurídica. Su representación legal se establece a través de los patrocinadores, que, regionalmente, incorporan las escuelas y otras obras de la Compañía de Jesús. Los mantenedores regionales son un legado de la organización de los jesuitas en diferentes provincias de Brasil. En 2014, los colegios y escuelas de la RJE se dividieron en tres patrocinadores. En los últimos años, la administración de la Provincia viene trabajando en la reestructuración de estas instancias y sus flujos de gestión, estableciendo la creación de centros de servicios compartidos. Hoy (2024) las escuelas están divididas en dos patrocinadores: la Associação Antônio Vieira (ASAV), que comprende las unidades de las regiones Sur y Nordeste de Brasil y la Associação Nóbrega de Educação e Assistência Social (ANEAS), en la región Sudeste.

Al carecer de personalidad jurídica, las normas de gobernanza y las estrategias de gestión de la RJE son reglamentarias y no estatutarias. Sin embargo, siguiendo la práctica institucional de la SJ, en diciembre de 2014 se elaboró un primer estatuto de la Red, documento que ya ha sido objeto de dos actualizaciones, una en 2017 y la más reciente aprobada en mayo de 2022.

El Provincial de los Jesuitas de Brasil es la máxima autoridad de la RJE, contando con su Secretario de Educación para articular las redes de Educación Básica (RJE) y Educación Superior. Desde 2022, la RJE está dirigida por un Director con responsabilidades de gobierno y gestión sobre las 17 unidades que la componen.

En la Figura 1 se presenta la estructura organizativa actual de la Red. Además de la jerarquía descrita en el párrafo anterior, el Director de la RJE cuenta con el apoyo de instancias que agilizan los aspectos estratégicos, tácticos y operativos de la operación de la RJE. Ellos son: Junta Directiva, Foro de Direcciones Generales, Foro de Equipos Directivos, Comisiones Permanentes, Secretario Ejecutivo y el Equipo de la Oficina Central. En la RJE, el equipo directivo de una unidad está compuesto por profesionales en los puestos de Dirección General, Gestión Académica, Gestión Administrativa y Coordinación de la Formación Cristiana y Pastoral, o una función equivalente a estos puestos.

Figura 1 – Estructura organizativa de la RJE



Fuente: Rede (2022a, p.10).



Además de estas instancias exclusivas, existen otras que también son importantes para la gestión de la Red, pero que colaboran con las demás redes y trabajos de la BRA. Es el caso del equipo de Tecnologías de la Información y Educación (T.I./T.E.), Comunicación y Administración Provincial, este último gestionando los procesos en los que los mantenedores dan soporte a las unidades de la RJE: asistencia social, contraloría, RRHH, entre otros. La Administración Provincial apoya al Padre Provincial en la gestión de todos los bienes y obras de la Provincia, que incluye, además de las escuelas, las casas de retiro, las parroquias, las universidades, las casas juveniles, las comunidades jesuíticas, las inversiones, etcétera. Esto significa que los colegios no solo rinden cuentas regularmente al órgano de gestión de la Red, sino también a la Administración Provincial y, eventualmente, a otras instancias de la Provincia.

Según datos de julio de 2024, la Red cuenta con cerca de 4.500 profesionales y atiende a 25.000 estudiantes, de los cuales 4.500 son becarios.

Las unidades de RJE son entidades benéficas, sin ánimo de lucro, exentas de contribución fiscal. Para el mantenimiento de su Certificado de Entidad Benéfica de Asistencia Social (CEBAS), se siguen los requisitos de la Ley Complementaria Nº 187/2021, que establece, en su artículo 20, la oferta de becas completas en la proporción de 1 (una) por cada 5 (cinco) estudiantes pagadores. En algunos casos, las becas se ofrecen en la propia unidad, ya sea en el turno regular, o en los turnos de tarde o noche dedicados exclusivamente a los estudiantes becarios. En otros casos, las becas se realizan en una de las unidades de servicio gratuito, ya que la contabilidad de las becas se realiza por patrocinador y no por escuela.

Mensualmente, las escuelas que realizan becas en otras unidades transfieren el recurso financiero previsto en el presupuesto anual a las respectivas unidades de servicio gratuito. También repercuten el monto estipulado para el mantenimiento de la Oficina Central de la Red y los servicios de la Informática Corporativa, cuyos presupuestos anuales son aprobados por el Foro de Directores Generales y Administración Provincial. Además, transfieren el 2% de los ingresos netos de explotación para apoyar el mantenimiento de las estructuras de la Provincia, como los patrocinadores y los otros frentes apostólicos que no generan ingresos.



El Proyecto Educativo Común y el Sistema de Calidad en la Gestión Escolar

A lo largo de 2015 se trabajó con la inédita y significativa participación de profesionales de las unidades educativas para la construcción del Proyecto Educativo Común de la RJE. Se realizaron seminarios presenciales, con la participación de más de 200 educadores, consulta virtual, con más de dos mil encuestados, y grupos de trabajo que elaboraron el propio documento.

Es importante mencionar que este proceso llevado a cabo en Brasil ocurrió en sintonía con la Federación Latinoamericana de Escuelas de la Compañía de Jesús (FLACSI), especialmente en lo que se refiere a su Sistema de Gestión de Calidad Escolar (SCGE).

El SCGE fue la respuesta desarrollada por FLACSI, en alianza con las universidades Alberto Hurtado (Chile) y Católica (Uruguay), a la solicitud realizada por los directores generales de la Federación, en 2008, para el desafío de medir la calidad de la educación ofrecida en los colegios jesuitas de América Latina. (OLIVEIRA, 2022).

En la RJE, el Sistema se aplicó a las unidades de forma gradual a partir de 2014. Actualmente, la mayoría ha completado al menos un ciclo de mejora.

La metodología SCGE establece cuatro áreas de análisis para las que presenta un conjunto de indicadores a evaluar. El PEC 2016 siguió esta lógica, organizándose en las mismas cuatro dimensiones (ámbitos) del proceso educativo: Currículo; organización, estructura y recursos; Clima Institucional; y Relación con la Familia y la Comunidad Local.

Con el PEC aprobado por las Juntas de las escuelas y niveles superiores del BRA y lanzado en un primer gran Seminario de Red, a finales de agosto de 2016, se establecieron las bases necesarias para la construcción de la RJE, que a partir de entonces trabajaría en la apropiación e implementación de este Proyecto Común, tanto a nivel local como en la red.

Principales proyectos del primer trienio

En el primer trienio de la RJE (2014-2017), además de la publicación del PEC, hubo otras iniciativas estratégicas para la consolidación del trabajo en red que merecen ser destacadas.



En primer lugar, la elaboración de un Programa de Educación Continua para sus profesionales. El programa comenzó con dos proyectos: la Especialización en Educación Jesuita y la Maestría Profesional en Gestión Educativa. En los años siguientes, el programa brindó varias otras oportunidades de formación, en diferentes formatos, desde cursos cortos hasta el Doctorado en Educación. Todos ellos tuvieron el propósito de contribuir no solo a la actualización académica y profesional de sus participantes, sino también a potenciar el intercambio de experiencias entre los colegios, la apropiación de la propuesta educativa jesuita y la producción de conocimiento sobre y para la RJE, colaborando en la creación de una cultura en red.

En segundo lugar, la instalación de la Plataforma Moodle en todas las unidades fue una pieza clave para crear una base de datos única de la Red, que permitió gestionar las comunicaciones internas, facilitar la organización de grupos de trabajo, posibilitar nuevas mediaciones pedagógicas, además de posibilitar el primer proyecto en el que participaron estudiantes de las unidades de la RJE, el Concurso de Escritura y Arte.

Finalmente, como se destacó anteriormente, la aplicación del proceso de autoevaluación y los planes de mejora del SCGE, que se llevaron a cabo en la mayoría de las unidades a partir de 2014, contribuyeron a una percepción y diagnóstico común de la calidad educativa que se desea alcanzar en un Colegio Jesuita en América Latina.

Programa Sinergia

El Programa Sinergia fue un conjunto de proyectos en el ámbito administrativo de la Compañía de Jesús en Brasil con el objetivo de implementar un Sistema de Gestión Integrado en los patrocinadores y en todas sus instituciones mantenidas, promoviendo mejoras en la gestión y operación corporativa a través de la estandarización de procesos y tecnologías, definición de reglas de negocio, optimización de recursos y creación de centros de servicios compartidos. El Programa fue iniciado en las unidades mantenidas por ASAV, en la región sur de Brasil, incluso antes de la constitución de la RJE.



Planificación estratégica y consolidación de la RJE

A finales de 2017, el Hno. Raimundo Barros, Director General de la RJE, en sustitución del Delegado para la Educación Básica, P. Mário Sündermann. Desde el inicio de su mandato, el Hno. Raimundo Barros continuó la construcción de la planificación estratégica de la RJE. El proceso ya se había iniciado en algunas unidades, desde 2016, pero se comprendió que, para garantizar una mejor alineación estratégica, sería importante que todos los planes partieran del mismo Plan Estratégico (P.E.) para toda la Red, que debería elaborarse a la luz del PEC y con la participación de todos los miembros de los equipos directivos de las unidades.

Entre abril y noviembre de 2018 se llevaron a cabo una serie de inmersiones, reuniones, consultas y revisiones de diferentes instancias para la construcción de la EP de la Red. Al final del proceso, se elaboraron conjuntamente los siguientes ejes estratégicos:

Misión: Promover una educación de excelencia, inspirada en los valores cristianos e ignacianos, contribuyendo a la formación de ciudadanos competentes, conscientes, compasivos, creativos y comprometidos.

Visión para 2025: Ser una red de centros innovadores de aprendizaje integral que eduquen para la ciudadanía global, con una gestión colaborativa y sostenible.

Principios y Valores:

- 1- Amor y Servicio;
- 2- Justicia socioambiental;
- 3- Discernimiento;
- 4- Cuidar a la persona;
- 5- Formación Integral;
- 6- Colaboración y sostenibilidad;
- 7- Creatividad e innovación. (REDE, 2021, p. 14-15).

Además, también se definieron cuatro ejes estratégicos: Innovación Pedagógica, Educación Continua, Comunicación y Marketing, y Gobernanza y Gestión, que se despliegan en 15 objetivos estratégicos comunes. Con base en estos objetivos, se planificaron proyectos y acciones para la RJE y para cada unidad, de acuerdo con las necesidades locales. A finales de 2019, 11 de las 17 unidades tenían sus planes locales elaborados y vinculados al plan general de la RJE, lo que supone un avance significativo en términos estratégicos para una red con media década de existencia.



En octubre de 2019, conmemorando cinco años de la constitución de la Red Jesuita de Educación Básica, se organizó el I Congreso de la RJE/VI Congreso Ignaciano de Educación, siendo la oportunidad para retomar la tradición de los congresos ignacianos de los años 90 y 2000 y establecer el compromiso con una educación para la ciudadanía global.

En 2020, impactada por la pandemia de Covid-19, la Red se enfrentó al desafío de adaptar su propuesta de educación integral a la realidad de las clases virtuales. Desde el inicio de la suspensión de las actividades presenciales, en marzo de 2020, la organización de la red ha demostrado su potencial. En primer lugar, permitiendo el intercambio de experiencias sobre los diferentes retos a los que se enfrenta y las soluciones encontradas a nivel local. En segundo lugar, dada la existencia de una instancia centralizada que gestionaba las soluciones de tecnología educativa, como Moodle y Microsoft Teams, fue posible poner rápidamente a disposición estos recursos para las clases virtuales. El trabajo en red también permitió realizar capacitaciones a gran escala en herramientas y metodologías digitales para las clases a distancia, realizar estudios exhaustivos sobre los ajustes de anualidades, crear un fondo financiero para apoyar a las unidades con dificultades de flujo de efectivo y preparar conjuntamente un Protocolo para el Retorno a las Actividades Presenciales. La organización internacional del Apostolado Educativo, a través de Educate Magis, ha puesto a disposición una serie de planes de estudio y foros para el intercambio de experiencias.

A lo largo de la pandemia, tanto en la suspensión inicial de las clases presenciales como en el retorno paulatino, queda claro que el intercambio de desafíos, las buenas prácticas, la implementación de acciones comunes y el apoyo mutuo entre las unidades educativas de la RJE mostraron la fuerza del trabajo en red para enfrentar tiempos convulsos.

Actualización del PEC y segundo ciclo de Planificación Estratégica

El PEC 2016 ya disponía que "el ciclo escolar 2020, el último en el horizonte definido por el PEC, será de evaluación y reorientación de los procesos de renovación en curso". (REDE, 2016, p. 84). Hubo consenso entre los directores de que el PEC se mantenía vigente, por lo que la propuesta fue presentar una actualización del documento y no preparar uno nuevo.



Se revisaron los párrafos que estaban anticuados y que ya no eran coherentes con el momento y el contexto actuales. [...] También se incluyó en esta edición actualizada la inclusión de los nuevos documentos de la Compañía de Jesús sobre educación, que fueron publicados después de la edición de 2016, como los acuerdos del Congreso JESEDU-Río 2017, Colegios Jesuitas: Una Tradición Viva en el Siglo XXI y Preferencias Apostólicas Universales 2019-2029. (REDE, 2021, pp. 11-12).

Al incluir las reflexiones de estos nuevos documentos de la Compañía de Jesús, la versión actualizada del PEC trajo como novedad, en comparación con la primera versión, un énfasis más explícito en la educación para la ciudadanía global.

En vista del momento que estaba viviendo la Red, con el cierre del primer ciclo del PEC, los impactos provocados por la pandemia y los tres años de gestión del IR. Raimundo Barros, de la Provincia de Brasil, solicitó una evaluación interna para realizar en el primer semestre de 2021. La evaluación generó pruebas importantes de cuánto se había avanzado en la consolidación de la Red y cuánto se había logrado en mayor o menor medida cada uno de los 15 objetivos estratégicos esbozados en 2018.

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación y tras la publicación de la versión actualizada del PEC, se constató la necesidad de actualizar el Plan Estratégico de la RJE. El proceso se llevó a cabo a partir de talleres e inmersiones de proyectos con grupos de trabajo por ejes estratégicos, los mismos que en el Plan anterior (Innovación Pedagógica, Educación Continua, Comunicación y Marketing, y Gobernanza y Gestión). Las propuestas resultantes de este ejercicio se consolidaron y discutieron en el 8º Foro de Equipos de Gestión de la RJE, en marzo de 2022. Con la validación de este plan, junto con el nombramiento del nuevo Director de la RJE, Prof. Fernando Guidini, se inicia la actualización de los Planes Estratégicos de cada Unidad, proceso que fue guiado y conducido por la Oficina Central de la RJE.

La nueva versión del P.E. de la RJE mantuvo las descripciones de Misión, Visión, Principios y Valores y Ejes Estratégicos, pero los objetivos estratégicos se reconfiguraron en una lista de 17 objetivos estratégicos, presentados en la Figura 2.

Gráfico 2 – Resumen de los impulsores estratégicos de la RJE 2022-2025

Objetivos Estratégicos

Eixos Estratégicos

Inovação Pedagógica

- 1.1. Ressignificar, redesenhar e atualizar os projetos e as propostas pedagógicas contemplando as dimensões cognitiva, socioemocional e espiritual religiosa.
- 1.2. Fomentar e formar para uma cultura de inovação nas Unidades e na RJE, atendendo também às diversidades e à educação inclusiva.
- 1.3. Articular e fortalecer estratégias de formação para a Cidadania Global e de participação na Rede Global de Colégios Jesuítas.
- 1.4. Qualificar o processo de acompanhamento das práticas pedagógicas e avaliação dos resultados de aprendizagem.
- 1.5. Adequar as estruturas físicas e tecnológicas às novas metodologias de ensino e aprendizagem e formas diversificadas de avaliar.
- 1.6. Promover a integração entre a área acadêmica e de formação cristã, consolidando a integração curricular e de pessoas e equipes

Formação Continuada

- 2.1. Fortalecer a formação dos quadros de gestores.
- 2.2. Fortalecer formação continuada e a integração de equipes.
- 2.3. Fomentar e fortalecer a identidade, carisma e missão através de rotas formativas sistemáticas e experiências de imersão na espiritualidade.

Comunicação e Marketing

- 3.1. Desenvolver estratégia que melhor comunique a força da marca da Educação Jesuíta, Rede e de suas Unidades, destacando suas ações e melhores práticas.
- 3.2. Fortalecer a identidade institucional da RJE junto ao seu público interno.

Governança e Gestão

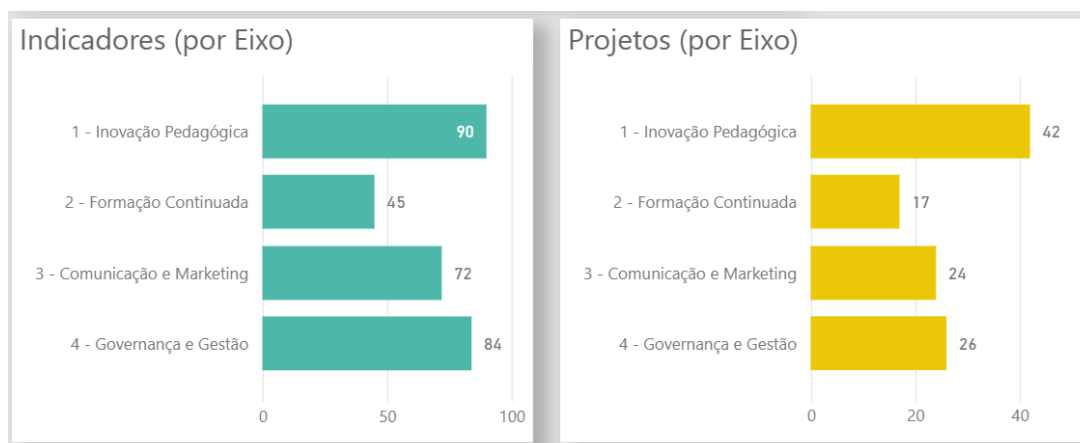
- 4.1. Definir diretrizes e procedimentos institucionais para gestão de pessoas orientados pelo modo de ser e proceder inaciano.
- 4.2. Desenhar e consolidar modelo de governança corporativa na Rede e em suas Unidades.
- 4.3. Implantar e/ou aprimorar gestão integrada tendo em vista impacto social, sustentabilidade ecológica/ econômica e mercado.
- 4.4. Profissionalizar e qualificar a gestão de processos.
- 4.5. Acompanhar a implementação e cumprimento do direcionamento estratégico institucional
- 4.6. Fomentar uma cultura do cuidado e da paz.

Fuente: Rede (2022b, p. 47).

Cabe destacar que, a diferencia del primer ciclo, esta actualización se realizó inicialmente a nivel de red, para luego proceder con la actualización de los planos de cada unidad. Además, se presentó como novedad el énfasis en el seguimiento de la ejecución de los planes estratégicos por indicadores y metas en relación con el primer ciclo, en el que el foco se había puesto en los objetivos estratégicos comunes.

A finales de 2023, 16 de las 17 unidades de la Red tenían sus planes actualizados y registrados en la herramienta desarrollada para el monitoreo a nivel de red. En total, se delinearon 291 indicadores y 109 proyectos, divididos en ejes estratégicos y objetivos, como se muestra en la Figura 3 a continuación.

Figura 3 – Indicadores y Proyectos – 2º Ciclo P.E. RJE



La herramienta habilita una serie de otros indicadores estratégicos de análisis que apoyan la macro gestión de la red y las unidades, evidenciando demandas, avances y carencias.

A lo largo de estos diez años de RJE, la reflexión sobre la innovación pedagógica ha sido el motor que ha impulsado los principales movimientos de la red. Como resultado de más de un año de estudios por parte de un grupo de trabajo, se lanzó el documento "Innovación Pedagógica: contexto y propuesta de la RJE", que basado en los fundamentos de la educación jesuita, tiene como objetivo motivar, inspirar y ayudar a las unidades educativas de la RJE en sus procesos de innovación. El documento estableció las bases epistemológicas sobre nuestra comprensión de la innovación pedagógica y fundamentó las discusiones del II Congreso de la RJE / VII Congreso Ignaciano de Educación, con el tema tradición en innovar.

El gráfico 1 resume los principales hitos históricos del proceso de constitución y consolidación de la RJE, analizados a lo largo de este capítulo.

Cuadro 1 – Resumen cronológico de la constitución y consolidación de la RJE

Diciembre 2013	Inicio de la administración de la Delegación de Educación Básica P. Mario Sündermann, SJ
2014	Implementación de Moodle en las Unidades
2014	Inicio de la aplicación del SCGE en las unidades
Noviembre 2014	Constitución de la Provincia de los Jesuitas de Brasil
Diciembre 2014	Aprobación del primer Estatuto de la RJE
2014	Inicio de la implementación de SCGE
2015	Inicio del Programa de Sinergia en ANEAS



2015	Início de la preparación del PEC
Agosto 2016	Lanzamiento del PEC
2016	Início del Programa de Educación Continua
2016	1ª edición del Concurso de Escritura y Arte
Enero 2018	Início de la gestión del CEO de la RJE Ir. Raimundo Barros, SJ
2018	Início del 1er ciclo de Planificación Estratégica
2019	I Congreso de la RJE
2021	Evaluación Interna
2021	Início del 2º ciclo de la Planificación Estratégica de la RJE
Agosto 2021	Lanzamiento del PEC 2021-2025
Abril 2022	Início del mandato del Director de la RJE Prof. Fernando Guidini
Mayo 2022	Aprobación del nuevo Plan Estratégico y Estatutos
Mayo 2022	Início del 2º ciclo de Planificación Estratégica en las unidades
2023	Consolidación de los Planes Estratégicos en la herramienta de seguimiento
Junio 2024	Lanzamiento de " Innovación Pedagógica: contexto y propuesta de la RJE"
Agosto 2024	II Congreso de la RJE

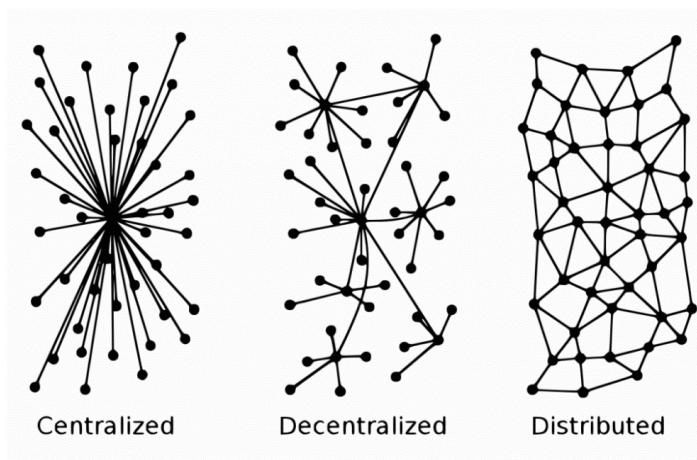
Fuente: Elaboración propia.

3 GOBERNANZA Y GESTIÓN DE REDES EDUCATIVAS

Según Borgatti y Halgin (2011), una red consiste en un conjunto de actores (nodos) interconectados por algún tipo de vínculo (vínculos). Los vínculos, a su vez, están conectados a través de los nodos en sus extremos, creando así caminos que conectan nodos que no están directamente vinculados entre sí. El patrón de vínculos en una red produce una cierta estructura de enlaces, y los nodos ocupan posiciones dentro de esa estructura. El análisis de redes consiste en caracterizar estos dos aspectos, la estructura de los enlaces y la posición de los nodos, con el fin de observar cómo este conjunto de actores se posiciona y se configura como una red.

A partir de los diagramas de Paul Baran (1964), presentados en la Figura 4, es posible identificar tres tipos básicos de organización de una red: centralizada, descentralizada y distribuida.

Figura 4 – Redes centralizadas, descentralizadas y distribuidas.



Fuente: Baran (1964, p. 2).

Vale la pena señalar que los nodos están en el mismo lugar; Lo que cambia en los tres diagramas son los lazos, es decir, el enlace y el flujo entre los actores de la red.

La red centralizada tiene un nodo central, que conecta a todos los demás. El modelo tiene la ventaja de un control absoluto de los flujos, ya que no hay flujos que no pasen por el nodo central, pero su fragilidad radica en la alta dependencia de este nodo. La red descentralizada, por otro lado, si se observa bien, es una red jerárquica agrupada, *ya que aún mantiene un nodo central que se conecta a un segundo nivel*



de nodos que centralizan la conexión de un tercer nivel de nodos, formando clústeres (grupos) de nodos que no se conectan entre sí. Por último, el modelo distribuido es aquel que no presenta ningún tipo de centralización ni jerarquía. Sin embargo, es interesante darse cuenta de que, dependiendo de la ubicación del nodo, estará conectado más o menos directamente a otros nodos, que van de dos a seis conexiones directas. Mientras que en el modelo centralizado cada nodo estará a un nodo de distancia de cualquier otro, en el modelo distribuido los nodos ubicados en los extremos de la red estarán a varios nodos de distancia entre sí. (BARAN, 1964).

Una de las tecnologías más prometedoras en la actualidad, *blockchain* (“cadena de bloques”), es el ejemplo más radical de la aplicación de una red distribuida, ya que elimina la necesidad de una autoridad central para validar los datos y las transacciones. La *blockchain* utiliza una estructura de registro de datos en bloques conectados en una cadena encriptada, donde cada nodo de la red contribuye a la validación e inmutabilidad de la información, garantizando la seguridad, confiabilidad y resistencia del sistema.

Hoy en día, las redes se utilizan para describir una amplia variedad de actividades, o cualquier conjunto de objetos, datos o personas que están conectadas entre sí. A los efectos de este estudio, el foco de profundización serán las redes formadas por las organizaciones, las redes de cooperación interorganizacional.

Redes interorganizacionales

El surgimiento de redes interorganizacionales es un reflejo de un mercado cada vez más globalizado, en el que el trabajo cooperativo se ha visto potenciado y facilitado por el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Se puede definir una red interorganizacional

Como la organización compuesta por un grupo de empresas que propugnan objetivos comunes, formalmente relacionados, con un período de existencia ilimitado, con un ámbito de acción múltiple, en el que cada miembro mantiene su individualidad jurídica, participa directamente en las decisiones y comparte por igual, en la medida de lo posible, los beneficios y ganancias alcanzados por los esfuerzos colectivos. Es importante destacar que las redes de cooperación constituyen una forma organizativa propia y que, por su carácter diferenciado, necesitan construir modelos de gestión/gobernanza adaptados a su especificidad. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010, p. 18).



Los autores enumeran algunas ventajas de la cooperación en red. En primer lugar, amplía la capacidad de acción de una organización, no sólo por la complementariedad de las competencias de sus miembros, sino también por el conjunto de interrelaciones con otras instituciones relacionadas. La segunda ventaja está en el aspecto competitivo, especialmente en lo que respecta al poder de negociación y las economías de escala. Otra ventaja importante es la posibilidad de soluciones colectivas, como, por ejemplo, en el desarrollo de un servicio o producto, formación y cualificación, consultoría, contratación o desarrollo de sistemas de gestión e información. La cuarta ventaja es la acumulación de capital social en las interacciones entre las personas, creando un conjunto de valores y normas compartidas que pueden dar lugar a una cultura de red organizacional. Esta interacción entre las personas y el intercambio de prácticas también permiten ganancias de aprendizaje colectivo para la red en su conjunto y para cada uno de sus miembros. Por último, una red de cooperación proporciona condiciones favorables para la innovación. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Antes de detallar aspectos de la gobernanza y gestión de redes, vale la pena destacar los factores que diferencian a las redes de las organizaciones jerárquicas.

Tabla 2 – Redes versus organizaciones jerárquicas

Red	Organizaciones jerárquicas
Están constituidos por asociación voluntaria para promover un propósito. La relación entre los miembros es fundamentalmente un contrato social.	Son mandatados por un órgano de gobierno o grupo de accionistas para alcanzar las metas y objetivos de la organización. La relación es fundamentalmente legal y/o financiera.
Decisiones negociadas y responsabilidad recíproca.	Decisiones jerárquicas y rendición de cuentas al órgano de gobierno.
Fluidas y orgánicas: surgen, crecen, se adaptan para lograr su propósito, para responder a las necesidades de los miembros y a las oportunidades y desafíos del entorno. Trayectorias impredecibles.	Roles y roles codificados, y prácticas rutinarias que les permiten entregar productos y servicios con un alto nivel de previsibilidad.
La estructuración informal de las relaciones entre los miembros es tan importante, si no más, que la estructura formal. Esto se facilita a través de la creación de espacios	Estructuración formal de la obra.



comunes para compartir experiencias, grupos de trabajo, etcétera.	
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Taschereau y Bolger (2006, p. 4).

Ramalingam (2011) comenta que la formulación de Taschereau y Bolger, presentada en el Gráfico 2, describe la red "ideal" y la jerarquía "ideal", como extremos opuestos de una amplia gama de arreglos institucionales, por lo que la mayoría de las organizaciones estarán en algún lugar entre estos dos extremos.

Gobernanza y gestión de redes

La gobernanza corporativa surgió para crear prácticas y procesos de seguimiento y control de las acciones de los gerentes con el fin de asegurar el alineamiento con los intereses de los accionistas y grupos de interés, el cumplimiento de los objetivos definidos para la institución, la transparencia en la gestión y la *rendición de cuentas*. El reforzamiento de las prácticas de gobernanza quita poder a los directivos, reduciendo su libertad de acción, pero, al mismo tiempo, estos pasan a compartir responsabilidades y se apoyan en la experiencia del consejo de administración de la institución. (KEMPNER-MOREIRA Y FREIRE, 2020). Para De Noni, Ganzaroli y Orsi (2013), mucho más que simples mecanismos de control, la gobernanza es también una herramienta capaz de estimular un clima colaborativo, fomentar la socialización y el intercambio de normas, valores, conocimientos e intereses comunes.

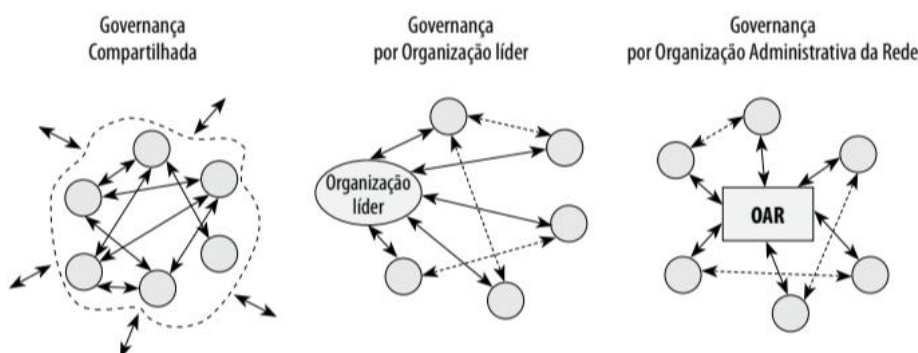
Cuando los actores de la gobernanza son, en lugar de personas, organizaciones, se trata de una **gobernanza de red** o de una gobernanza interorganizacional. Este tipo de gobernanza es más compleja porque, a diferencia del gobierno corporativo, en las redes "no hay una relación de poder clara entre las empresas involucradas. Los participantes tienen el mismo nivel de poder e influencia en la red, por lo que la gobernanza debe dejar muy claras las reglas de operación". (WEGNER, 2020, p. 126).

Según Roth et al. (2012), este sistema de gobernanza puede establecer mayor o menor autonomía para la definición de estrategias, mayor o menor autonomía en la toma de decisiones y mecanismos reguladores comunes a los miembros de la red. "Estas empresas acuerdan renunciar a su libertad individual hasta cierto punto y

permitir que el acuerdo de cooperación coordine ciertos aspectos de su negocio bajo el régimen de las reglas creadas por el grupo". (ROTH et al., 2012, p. 114).

Wegner (2020) presenta tres modelos básicos de gobernanza: 1) gobernanza compartida, cuando no existe una estructura administrativa formal y exclusiva para la red; 2) gobernanza con una organización líder, cuando hay un miembro más grande y poderoso de la red que lidera las organizaciones más pequeñas; y 3) gobernanza a través de una Organización Administrativa de Red (OAR), donde se crea una entidad administrativa separada para administrar la red y sus actividades. La figura 5 ilustra los tres modelos básicos de gobernanza.

Figura 5 – Modelos de gobernanza de red



Fuente: Wegner (2020, p. 130).

Al realizar un análisis bibliográfico en profundidad sobre la gobernanza de redes, Kempner-Moreira y Freire (2020) organizaron los múltiples mecanismos de gobernanza en dos categorías: formal e informal. Los mecanismos formales se caracterizan por la formalización de las relaciones entre los participantes de la red y explican las reglas de colaboración, interacción y participación en la red. El mecanismo más común en esta categoría son los contratos y los estatutos.

También se consideran mecanismos formales de gobernanza las alianzas estratégicas; *empresas conjuntas*; regulaciones, políticas y enfoques procedimentales para la colaboración en acciones como los sistemas de información compartidos; actividades conjuntas; controles administrativos; acuerdos varios; procedimientos documentados de resolución de problemas, procedimientos operativos estándar; estructuras de mando; reuniones periódicas y equipos para compartir información; monitoreo conductual; Jerarquías; autoridad centralizada; planificación conjunta; Auditorías. (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020, p. 46).



Los mecanismos informales se basan en relaciones, basadas en la confianza y la cooperación, pero no en estructuras burocráticas.

Entre los mecanismos informales se encuentran la confianza; cooperación; contacto personal e informal entre los miembros de la red; reciprocidad y equidad; normas elaboradas a partir de los intercambios sociales ya experimentados y de las expectativas futuras; compromiso; flexibilidad; intercambio de información; Propio; normas, convenciones o estándares basados en la cultura informal; usos y costumbres; los lazos sociales entre los miembros; grupos colaborativos; acuerdos informales/verbales; red informal de políticas; capital relacional; comunidades asociadas; relaciones horizontales; estableció rutinas colaborativas; alianzas paralelas. (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020, p. 46).

Mientras que los mecanismos formales garantizan la seguridad y la referencia para el funcionamiento de la red, los mecanismos informales mantienen la unidad y la interacción. Combinados, pueden mejorar el rendimiento, promover el aprendizaje y la innovación, reducir los conflictos y ampliar la capacidad de gobernanza de la red.

Considerando las delimitaciones y direcciones establecidas en la gobernanza, corresponde a la **gerencia de la red** establecer las estrategias, estructuras y procesos para su operación para lograr los objetivos planteados. La gestión de la red difiere de la gestión de las organizaciones individuales en que depende de negociaciones constantes entre las instituciones participantes.

En una red, las estrategias comunes deben ser formuladas y legitimadas colectivamente. Corresponde a la dirección de la red coordinar este proceso de elaboración y validación, y, sobre todo, supervisar su implementación para asegurar que todas las organizaciones las ponen en práctica y se mantienen alineadas con ellas.

La estructura de una red se refiere a los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para apoyar las estrategias. Las redes en fase inicial carecen de estos recursos para mantener la estructura de gestión. En algunos casos, "la red depende de la buena voluntad y la dedicación de los propios participantes para encargarse de las tareas de gestión, formando una estructura insuficiente para apoyar las estrategias colectivas". (WEGNER, 2020, p. 137).

Por último, los procesos bien definidos ayudan a garantizar que tanto la dirección de la red como sus miembros sigan los protocolos y reglas para el buen funcionamiento general de la estructura. Los procesos se pueden alinear en áreas clave de la red, como la negociación con proveedores externos, la formación de

directivos, la selección de nuevos profesionales, la elaboración de presupuestos, etcétera.

Además de la gobernanza y la gestión, Wegner (2020) enumera otros pilares de soporte para las redes, ordenados en el Gráfico 3.

Gráfico 3 – Pilares de apoyo a la red

Dimensión Organizacional	Dimensión relacional
Gobernanza : Las reglas del juego de la cooperación.	Confianza en los participantes Confianza en la competencia, idoneidad y reciprocidad de los participantes.
Administración Estrategia, estructura y procesos.	Confianza en los directivos Confianza en la competencia, idoneidad y reciprocidad de los directivos.
Servicios Servicios ofrecidos por la red.	Compromiso Compromiso con las decisiones y estrategias colectivas.
Información Canales de intercambio de información.	Liderazgo Liderazgo facilitador y mediador.

Fuente: Elaboración propia con base en Wegner (2020).

Redes Educativas

A partir de la década de 1990, el concepto de gestión educativa cobró mayor protagonismo, en línea con un cambio paradigmático en la forma de gestionar los sistemas educativos y las escuelas. En términos generales, se puede decir que el concepto presupone un cambio en la perspectiva de la gestión, que ya no se centraría únicamente en el ámbito administrativo de la rutina y en la medición de resultados, para buscar una mirada más sistémica e integradora de la organización y una mayor participación de las personas involucradas. Lück (2008, p. 35) define que

La Gestión Educativa corresponde al proceso de gestionar la dinámica de la enseñanza en su conjunto y de coordinación de las escuelas en particular, en sintonía con los lineamientos y las políticas públicas educativas, para la implementación de políticas educativas y proyectos pedagógicos de las escuelas, comprometidas con los principios de la democracia y con los métodos que organizan y crean las condiciones para un entorno educativo autónomo (soluciones propias, en el ámbito de sus competencias) de participación y puesta en común (toma de decisiones conjuntas e implementación de resultados), autocontrol (seguimiento y evaluación con



retroalimentación de información) y transparencia (demostración pública de sus procesos y resultados).

Al ampliar esta perspectiva para observar escuelas conectadas en una red de cooperación interorganizacional - o interescolar -, estos mismos aspectos enfatizados por Lück (2008) siguen siendo pertinentes y cumplen con algunas de las características, ventajas y pilares de una red, presentados anteriormente.

En una red educativa privada, la mayor o menor autonomía de las escuelas que la componen se deberá al nivel de madurez de la red y a los instrumentos y procesos de gobernanza establecidos por sus propios miembros. Por mucho que la participación en redes pueda ser, en algunos casos, voluntaria, para estar en ella, la escuela tendrá que renunciar a cierta autonomía para seguir decisiones estratégicas colectivas. La falta de participación en demandas colectivas es uno de los signos del debilitamiento y declive de una red. (WEGNER, 2020).

Entre los muchos beneficios y objetivos de la cooperación en red, Hargreaves y Shirley (2009) destacan el trabajo en redes educativas como catalizador del proceso de cambio. El enfoque de los autores se inscribe en la misma perspectiva que Taschereau y Bolger (2006), cuando defienden redes más flexibles de participación voluntaria, en lugar de redes formales y excesivamente controladas. "El objetivo de las redes es difundir la innovación, estimular el aprendizaje, aumentar la motivación profesional y reducir las inequidades. Es ver la diversidad gestionada como una fuerza integradora y no como una debilidad que se disipa". (HARGREAVES; SHIRLEY, 2009, p. 101).

De acuerdo con Katz et al. (2008), el supuesto básico para el establecimiento de redes escolares ha sido que los nuevos aprendizajes se transferirán a través de la red; Esto tendrá un impacto en la práctica en el aula y, como consecuencia, mejorará el rendimiento de los estudiantes. Teniendo esto en cuenta, se deben emprender estrategias explícitas e intencionadas para apoyar a los docentes en la evaluación y el intercambio de prácticas en las escuelas y a nivel de la red para ayudar a las redes a contribuir al cultivo de comunidades de conocimiento innovadoras.

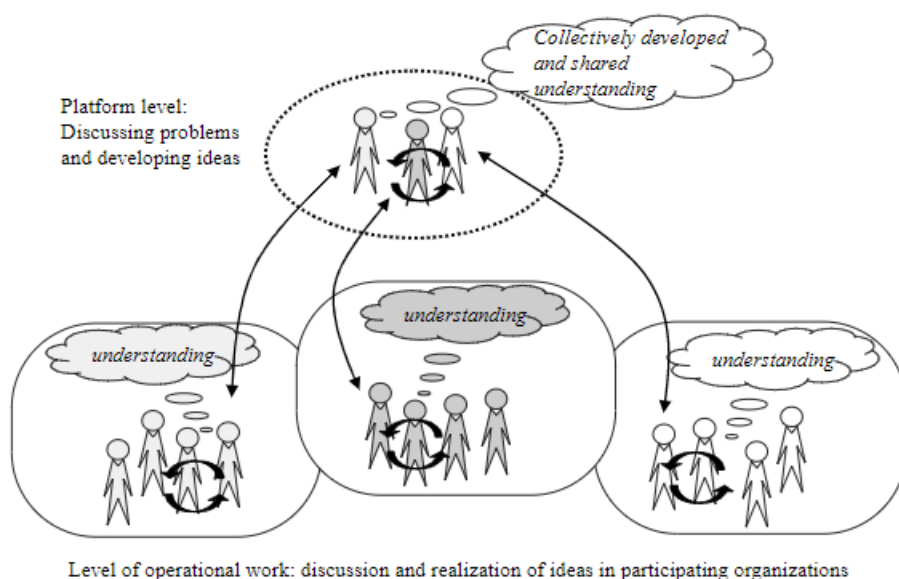
En la misma línea, Reimers (2021) destaca los beneficios de crear "redes de mejora", en las que las escuelas se unen a otras como medio para ampliar la capacidad de probar innovaciones y compartir aprendizajes, lo que amplía

exponencialmente el conocimiento compartido de la red. La base de esta concepción se encuentra en la teoría de las organizaciones que aprenden, aplicada al contexto escolar por autores como Senge et al. (2000), Fullan (2007) y Hargreaves y Fullan (2012). Este pensamiento se puede resumir en siete dimensiones:

Desarrollo de una visión compartida centrada en el aprendizaje de todos los estudiantes; Creación y apoyo al desarrollo profesional continuo de todos los profesionales; Promoción del aprendizaje en equipo y la colaboración entre profesionales; Establecer una cultura de investigación, exploración e innovación; Incorporación de sistemas para absorber y compartir conocimientos y aprendizajes; Aprender con y desde un entorno externo y un sistema más amplio; Desarrollo y mejora del aprendizaje sobre liderazgo. (REIMERS, 2021, p. 178).

Schulz y Geithner (2010) presentan dos factores importantes de éxito para el establecimiento de una "red de aprendizaje": la calidad de la cooperación a nivel de red para el surgimiento de nuevas ideas y, principalmente, el grado de difusión de estas ideas a nivel operativo, es decir, cuánto impactan las discusiones que tienen lugar en la red en el día a día de la escuela. De esta manera, los representantes de las escuelas en la red deben ser vistos como actores clave para la difusión local de ideas y aprendizajes, pero, además, se debe garantizar que existan los recursos necesarios no solo para la difusión sino también para la implementación de ideas y prácticas. La figura 6 ilustra este flujo en una "red de aprendizaje".

Figura 6 – El modelo de aprendizaje en red



Fuente: Schulz; Geithner (2010, p. 72).



Se observa que existe una distinción en dos niveles: el nivel de red, llamado por los autores el "*nivel de plataforma*", en el que se discuten los temas presentados por los representantes de cada escuela, derivados de sus prácticas locales; y el nivel operativo, en el que se discuten los resultados de los debates de la red, su pertinencia para las actividades operativas y las posibilidades de implementación. Sin embargo, cabe destacar que a nivel de red confluyen diferentes puntos de vista, y la cooperación está orientada a resultados que puede ir más allá del impacto local. A nivel operativo, las demandas de la rutina diaria a menudo limitan la cooperación, y las pautas de la red pueden descuidarse o discutirse a la luz de sus beneficios para la organización. Por lo tanto, los autores destacan que, para el desarrollo de una red escolar, es esencial una comunicación intensiva entre el nivel de la red y la práctica operativa de las organizaciones participantes. Los dos niveles deben equilibrarse cuidadosamente. También recomiendan el intercambio sistemático de personas que representan a las escuelas en la red, ya que se aumenta la participación y se acerca la red al nivel operativo.

Hargreaves y Fullan (2012) comentan que uno de los aspectos centrales del desarrollo de una "organización de aprendizaje", e igualmente importante para el éxito de una red educativa, es la promoción de una cultura de colaboración. Las culturas colaborativas requieren una amplia cohesión en torno a los valores, pero también toleran y, hasta cierto punto, fomentan el desacuerdo constructivo⁴; Difundir conocimientos e ideas, así como asistencia y apoyo, que ayuden a los docentes a ser más eficaces, aumenten su confianza y los alienten a estar más abiertos y comprometidos con la mejora y el cambio. Las culturas colaborativas requieren atención a las estructuras y a la organización formal de la vida escolar, pero su fuerza y origen son las relaciones informales y el compromiso colectivo de mejorar las vidas y las oportunidades de los estudiantes.

⁴ Nuestra traducción de "*desacuerdo dentro de estos límites*". (HARGREAVES; FULLAN, 2012, p. 113).



Trabajo en red en la Compañía de Jesús

La Compañía de Jesús se ha dedicado al proceso de articulación y formalización de redes, especialmente en los últimos cuarenta años. En 2008, la⁵ 35ª Congregación General fue un momento de redescubrimiento de la vocación de la Compañía a la universalidad y, desde entonces, ha habido una creciente dinámica de trabajo en redes internacionales en los frentes apostólicos, un proceso claramente vinculado al uso y efecto de las tecnologías de la información y la comunicación. (VILLANUEVA, 2012). La Congregación 35 recomendó "al gobierno de la Compañía, a todos los niveles, identificar los medios que harán posible la existencia de una red más eficaz entre todas las obras asociadas a la Compañía de Jesús". (COMPANHIA, 2008, p. 222).

Ocho años más tarde, la 36ª Congregación General dio un nuevo énfasis al tema, subrayando que

la colaboración lleva naturalmente a la cooperación entre redes. Las nuevas tecnologías de la comunicación crean formas de organización que hacen más fácil la colaboración. Hacen posible que se movilicen aquellos recursos humanos y materiales que sostienen la misión y logran superar las fronteras nacionales y los límites de Provincias y Regiones. El trabajo en red, que tan frecuentemente se menciona en los documentos de nuestras recientes Congregaciones Generales, se construye cuando se comparte una misma visión y presupone una cultura de la generosidad, abierta a la colaboración con otros y el deseo de celebrar sus logros. Las redes dependen también de personas que sean capaces de aportar su visión y su liderazgo para una misión en colaboración. El trabajo en red, cuando está bien concebido, establece un sano equilibrio entre la autoridad y la iniciativa local. Fortalece las posibilidades de cada lugar concreto y fomenta una sana subsidiariedad, asegurando al mismo tiempo que la misión adquiera un sentido unitario desde una autoridad central. Logra que la voz de cada lugar se haga oír con más prontitud y rapidez. (CG 36, 2016, dec. 2, n.8).

Vale la pena notar que el pasaje cita una "autoridad central" que garantiza el sentido unitario de la misión, apuntando a un modelo de organización en red todavía marcado por un fuerte rasgo jerárquico, característico de la Compañía de Jesús. En 2023, *De Statu Societatis Iesu*, al examinar el momento en el que vive la Compañía a nivel global, vuelve a destacar la importancia de la articulación de redes, pero ya reconociendo algunos desafíos intrínsecos de este proceso.

⁵ La Congregación General, órgano supremo de la Compañía de Jesús, está convocada para elegir un nuevo Superior General en caso de fallecimiento o renuncia del actual o para tratar asuntos de especial importancia. Participan en la Congregación los Superiores Provinciales y/o delegados elegidos por cada provincia. (BRA, 2022).



Las redes son un inestimable instrumento para la colaboración apostólica, además potenciado por el desarrollo de la tecnología que lo ha hecho más sencillo, fluido y al alcance de muchas más personas y grupos en todo el mundo. (...) (el trabajo en red) obliga a revisar y poner al día algunas formas de gobierno de la Compañía creadas para realidades distintas. No siempre está clara la vinculación de red con las instancias de gobierno de la Compañía, situación que, a veces, genera tensiones. (DSS, 2023, p. 121-122).

El Apostolado Educativo de la Compañía de Jesús ha emprendido en la última década un fuerte movimiento de reflexión y renovación de su misión educativa en el mundo. Desde 2012 se han realizado ciclos de Coloquios, Seminarios y Congresos Internacionales, además de una serie de acciones conjuntas, como la creación de la Plataforma Educate Magis, con el objetivo de consolidar el networking global.

En noviembre de 2021, el Padre General Arturo Sosa constituyó formalmente la Red Global de Colegios Jesuitas, destacando que los desafíos actuales en el ámbito ecológico, social y tecnológico requieren de un trabajo colaborativo más allá del ámbito local y regional. La red de escuelas debe inspirarse en el deseo de caminar juntos, creando una cultura de colaboración internacional. (SOSA, 2021). “Hoy podemos decir que el trabajo en red es parte de nuestra forma de proceder en la educación y ha ayudado a consolidar el trabajo de las escuelas, manteniéndolas actualizadas para enfrentar los desafíos del presente y los del futuro próximo con una perspectiva apostólica, educativa e internacional.” (COMPANHIA, 2023, p. 100).



4 IMPACTOS, DESAFÍOS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LA RED JESUITA DE EDUCACIÓN BÁSICA

Como se mencionó en el capítulo introductorio, este estudio analizó documentos históricos de la RJE, datos cuantitativos de un diagnóstico interno con casi 300 participantes, realizó entrevistas semiestructuradas con 12 profesionales de las unidades, y procedió a la observación participante de dos momentos estratégicos en la gobernanza y gestión de la RJE: el Foro de Equipos de Gestión 2023 y una visita del Director de la RJE a una unidad educativa. Cada categoría de datos se analizó individualmente, siguiendo métodos de análisis específicos, y posteriormente se realizó una triangulación de datos, basada en Flick (2009), con el fin de identificar convergencias y divergencias entre las diferentes fuentes. En este capítulo se presenta la síntesis integradora del análisis triangular.

En primer lugar, la Red Educativa Jesuita puede caracterizarse como una red no centralizada (BARAN, 1964) y articulada a través de un OAR (WEGNER, 2020), la Oficina Central de la RJE. Si, por un lado, se puede decir que existen fuertes lazos institucionales, ya que todas las unidades pertenecen a la Compañía de Jesús, no hay forma de garantizar la existencia de lazos de relación igualmente sólidos, considerando la **alta rotación** que existe en el grupo de liderazgo. También es un sello distintivo de la RJE, y un reto para la dirección, su importante **diversidad de miembros**, es decir, escuelas de diferentes tamaños, presentes en diferentes contextos y que atienden a audiencias cultural y económicamente variadas. La Red conservó un considerable **nivel de autonomía** de sus unidades, pero diferente de lo que existía antes de la constitución de la Red. A pesar de la autonomía y de que las decisiones se toman colectivamente, algunos procesos siguen estando marcados por importantes **rasgos jerárquicos**, especialmente en la relación de las unidades con la Provincia.

Otra particularidad de la RJE es su vinculación institucional con otras redes de BRA, que se presentó como fuente de los principales desafíos de gobernanza y gestión, particularmente en lo que se refiere a la gestión administrativo-financiera de las unidades y algunos servicios compartidos ofrecidos por los mantenedores.

La Red cuenta con algunos **mecanismos formales de gobernanza** bien establecidos, como el Foro de la Junta Directiva, las reuniones mensuales de las



juntas de contraparte, los documentos de orientación, especialmente el PEC, además de otros procedimientos establecidos colectivamente. Sin embargo, en este tema, llamó la atención la falta de mención a los Estatutos de la RJE, que, en términos de gobernanza, tendrían mayor relevancia que el PEC. Datos de distintas fuentes trajeron indicios de que aún existen vacíos en la definición de los espacios formales de **toma de decisiones**, ya que algunas aún se realizan por una determinada instancia, sin pasar por el tamiz de un Foro de la Red.

También se evidenció la existencia de **mecanismos informales de gobernanza** que, según Kempner-Moreira y Freire (2020), contribuyen a la confianza, la unión y la cooperación tanto a nivel de red como horizontalmente entre unidades. Sin embargo, se trata de mecanismos que necesitarán un refuerzo constante por parte de la Red, teniendo en cuenta los frecuentes cambios de liderazgo en ambas unidades.

La visita anual del Director de la RJE a las unidades, observada en esta investigación, también fue señalada en las entrevistas no solo como un mecanismo formal de gobernanza, sino como una importante **práctica de gestión de la Red**. Además de la visita, se destacaron las principales prácticas de gestión que fueron el SCGE y la Planificación Estratégica, ambas estrictamente vinculadas al PEC. El diagnóstico interno, la observación de la visita y las entrevistas dejaron en claro que la acción de mayor impacto desarrollada por la RJE es el Programa de Educación Continua, que apoyó el fortalecimiento de la identidad institucional, la consolidación de la cultura de red y el intercambio de buenas prácticas.

En este sentido, los datos ofrecen bases sólidas para afirmar que el principal **impacto del trabajo en red en las unidades** fue el fortalecimiento de la **identidad institucional**. La disminución de la "autonomía exacerbada", que dejaba a las unidades "a merced de las personas que estaban a cargo", en vista de la creación de redes, aseguró que los colegios jesuitas se volvieran más jesuitas. Junto a ello, se consolidó una nueva **cultura de red**, marcada por el "intento de construir la unidad en la diversidad", por la interdependencia, por la construcción colectiva y por el intercambio de recursos y conocimientos.

El análisis general de los datos confirmó la existencia de procesos formales, mediados por la Oficina Central, para **compartir aprendizajes y buenas prácticas**. Además, también se mencionaron movimientos horizontales e informales para el



intercambio de experiencias entre las unidades. Ambos procesos son positivos para la creación de "redes de mejora" (REIMERS, 2021) o de una "red de aprendizaje" (SCHULZ; GEITHNER, 2010). Sin embargo, existe consenso en que se podría potenciar esta intercompartición, no solo entre direcciones, donde esto ya ocurre en gran medida, sino también entre profesionales de otros niveles jerárquicos de las unidades, con el fin de favorecer la incidencia de las discusiones de la Red sobre las prácticas locales.

En cuanto a los otros **impactos del trabajo en red en las unidades**, se indica la influencia, principalmente del PEC, en el rediseño curricular y **para el desarrollo e implementación de prácticas pedagógicas innovadoras**, aunque algunos entrevistados plantearon dudas sobre el impacto efectivo en el aula. En lo que respecta **a la gobernanza y la gestión local**, los impactos son significativos, como el cambio en el nivel de autonomía, las directrices comunes de acción, los foros de intercambio y toma de decisiones, el apoyo institucional a la gestión local, las ventajas competitivas en el mercado y el papel de la Oficina Central como estructura agregadora y articuladora.

Vale la pena destacar cómo este trabajo en red, marcado por el fortalecimiento de la identidad institucional, la consolidación de una cultura de red, la definición de una macro dirección estratégica y el establecimiento de una "autonomía más acompañada", es significativamente relevante frente a la alta rotación de la dirección de las unidades.

Por último, como ya se ha mencionado al principio del capítulo, todas las fuentes de datos recogidas apuntan a un posible choque de gobernanza entre los órganos de gobierno de la RJE (Oficina Central, Foro de Directores y Consejo) y la Administración Provincial/Promotores. El diagnóstico interno ya había señalado, incluso entre los directivos, poca claridad en la diferenciación de los casos que afectan a las unidades. Hay evidencias y ejemplos que confirman los movimientos *de arriba hacia abajo* de la Administración Provincial en las unidades que no pasaron por las instancias de la RJE. Se observa que algunos entienden que el patrocinador se superpone a la Red, ya que representa a la Provincia en un sentido más amplio de su misión institucional en Brasil, otros ya tienen a la RJE como su principal referencia debido al enfoque educativo específico. También hay quienes diferencian que los lineamientos presupuestales son del mantenedor y los lineamientos pedagógicos de



la RJE, lo que termina desdoblándose localmente en eventuales choques en el desempeño de las direcciones académicas y administrativas. Estos conflictos de gobernanza tienen implicaciones directas en la gestión local de las unidades, en lo que respecta a la política de filantropía y el otorgamiento de becas, transferencias de recursos y servicios informáticos.

5 CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio se desarrolló con el objetivo de analizar el impacto de las prácticas de gobernanza y gestión de la Red Jesuita de Educación Básica en las unidades educativas, con el fin de proponer acciones para potenciar su incidencia positiva en estas instituciones. Con este fin, propuesto analizar el proceso de creación y consolidación de la RJE, evaluar las principales prácticas de gobernanza y gestión que se han desarrollado a nivel de red, analizar en qué medida la pertenencia a la Red impacta en el trabajo de los directores y otros profesionales de las unidades educativas y, a partir de estos análisis, proponer acciones de gobernanza y gestión para potenciar el impacto positivo del trabajo en red en las unidades.

Teniendo en cuenta el vínculo profesional del investigador con la institución y la proximidad con el tema de investigación, algunos hallazgos llamaron la atención.

En primer lugar, existía un entendimiento previo de que la RJE conservaba un buen nivel de autonomía de sus unidades, en comparación con otras experiencias de redes educativas dentro y fuera de la Compañía de Jesús. La sorpresa en este sentido fue que directivos y profesionales entrevistados afirmaron que la autonomía que existía antes de la Red era perjudicial para la institución, y los lineamientos que existen hoy en día, que en cierta medida limitan la acción de estos líderes, en realidad favorecen y apoyan su trabajo. Los documentos y reglamentos de la Red establecen parámetros que respaldan las decisiones locales de los directores, evitando los movimientos personalistas.

Otro aporte importante de esta investigación fue señalar, entre los diversos beneficios posibles de la articulación en red, que el principal impacto de la RJE fue el fortalecimiento de la identidad institucional. Se puede decir que las diversas acciones de la Red, con especial énfasis en el Programa de Educación Continua, ayudan a los colegios jesuitas a ser más fieles a su carisma educativo jesuita.



Un tercer aspecto a destacar es el deseo de los directivos y, especialmente, de los profesionales, de tener más espacio para el networking. Las entrevistas demostraron cómo valoran estos espacios, cómo son acciones que realmente apoyan la práctica local. Este deseo no solo ratifica el trabajo de la Red, sino que también demuestra un cierto nivel de consolidación y madurez.

El último punto a destacar se refiere a la relación con la Administración Provincial y las críticas a los servicios informáticos, naturalmente las valoraciones negativas que aparecieron no fueron desconocidas. Sin embargo, fue una sorpresa que varios entrevistados, de diferentes unidades, hicieran tanto hincapié en ellos con respecto a los desafíos de la creación de redes. Inicialmente, dado que estas estructuras no son exclusivas de la RJE, se asumió que podrían ser desafíos disociados del trabajo de la RJE. Vale la pena señalar que el guión de la entrevista no tenía ninguna pregunta relacionada con estos servicios. Se estima que este es probablemente el mayor desafío para la gobernanza y gestión de la RJE: integrar armoniosamente los procesos de red, con una estructura de gobernanza y gestión de la Administración Provincial que opere de manera más jerárquica.

En este año 2024, la Red Educativa Jesuita cumple diez años de existencia. Esta investigación buscó registrar de manera integral los avances significativos alcanzados en esta década, como resultado de la dedicación de cientos de profesionales directamente involucrados en el proceso, de los cuales la investigadora tuvo el privilegio de ser testigo y partícipe. Se invirtió mucho tiempo y capital en la constitución de la RJE, y cabe preguntarse: ¿cuál es el impacto real de toda esta inversión? ¿Estaríamos mejor con más unidades independientes? Este estudio se planteó el ambicioso reto de responder a estas preguntas. Al llegar al final de este viaje, es el deseo de la investigadora que haya sido posible al menos establecer algunos indicios, apoyados en el rigor científico, que demarquen los principales éxitos y lecciones aprendidas en la experiencia de la RJE hasta el momento, con el fin de inspirar a otras redes e instituciones imbuidas de una aspiración similar de transformar la sociedad a través de la educación.



REFERENCIAS

ANTUNES, Junico; BALESTRIN, Alsones.; VERSCHOORE, Jorge. (Org.). **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.

BARAN, Paul. On Distributed Communications Networks. **IEEE Transactions on Communications Systems**. California, v. 12, pp. 1-9, 1964.

BORGATTI, Stephen; HALGIN, Daniel. On Network Theory. **Journal of Organization Science**. Kentucky, v. 22, p. 1157-1167, 2011.

BRA, Província dos Jesuítas do Brasil. **Plano Apostólico 2015 – 2020**. Rio de Janeiro, 2015.

BRA, Província dos Jesuítas do Brasil. **Estatuto da Província do Brasil**. Rio de Janeiro, 2021.

BRA, Província dos Jesuítas do Brasil. **Plano Apostólico 2022 – 2026**. Rio de Janeiro, 2022.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CASTELLS, Manuel. Afterword: why networks matter. In: MCCARTHY, H. et al. **Network logic**. Who governs in an interconnected world? London: Demos, 2004, p. 219-225.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

COMPANHIA de Jesus. **Constituições da Companhia de Jesus e Normas Complementares**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

COMPANHIA de Jesus. **Decretos da Congregação Geral 35**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

COMPANHIA de Jesus. **Decretos da Congregação Geral 36**. São Paulo: Edições Loyola, 2016.

COMPANHIA de Jesus. **De Statu Societatis Iesu**: Enviados a colaborar na reconciliação de todas as coisas em Cristo. Roma, 2016.

DE NONI, I.; GANZAROLI, A.; ORSI, L. The evolution of OSS governance: a dimensional comparative analysis. **Scandinavian Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 247-263, 2013.

FLICK, Uwe. **An introduction to qualitative research**. 4th ed. London: Sage, 2009.

FULLAN, Michael. **The new meaning of education change**. 4. ed. New York: Teachers College Press, 2007.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, University Chicago Press. Chicago, v. 78, n. 6, p.1930-1938, 1973.

HALGIN, Daniel. An introduction to social network theory. In: **International Networking in the Society of Jesus Conference**, Boston College, Boston, 2012. Disponível em:



https://jesuit.network/wp-content/uploads/2018/01/Halgin_Social_Network_Theory.pdf.

Acesso em: 13 mar. 2023

HANUSHEK, Eric. Et al. Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. **Journal of Development Economics**, v. 104, p. 212–232, 2013.

HARGREAVES, Andy.; FULLAN, Michael. **Professional capital**: transforming teaching in every school. New York: Teachers College Press, 2012.

HARGREAVES, Andy.; SHIRLEY, Dennis. **The Fourth Way**: the inspiring future for educational change. California: Corwin, 2009.

HEARN, Simon; MENDIZABAL, Enrique. **Not everything that connects is a network**. Londres: Overseas Development Institute, 2011.

ICAJE – Comissão Internacional para o Apostolado da Educação. **Características da Educação da Companhia de Jesus**. São Paulo: Edições Loyola, 1986.

ICAJE – Comissão Internacional para o Apostolado da Educação. **Colégios Jesuítas: uma tradição viva no século XXI**. Roma: Cúria Geral, nov. 2019.

KATZ, Steven. et al. Learning Networks of Schools: The key enablers of successful knowledge communities. **McGill Journal of Education**, McGill University. Montreal, v. 43, n. 2, p. 111–137, 2008.

KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; Freire, Patrícia de Sá. Governança de Redes Interorganizacionais: Uma revisão sobre os mecanismos de governança para a aprendizagem. **E-tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v.13, n.1. Florianópolis, 2020.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

OLIVEIRA, Juliano Tadeu dos Anjos. **Sistema de qualidade na gestão escolar**: impactos da implementação em dois colégios da Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil. Orientador: Prof. Artur Eugênio Jacobus. Dissertação (mestrado) – Gestão Educacional, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Unisinos, 2022.

RAMALINGAM, Ben. **Mind the network gaps**. Londres: Overseas Development Institute, 2011.

REDE Jesuíta de Educação. **Estatuto da RJE**. Rio de Janeiro: RJE, dez. 2014.

REDE Jesuíta de Educação. **Estatuto da RJE**. Rio de Janeiro: RJE, maio 2022a.

REDE Jesuíta de Educação. **I Congresso RJE e VI Congresso Inaciano de Educação: Educação para a Cidadania Global**. São Paulo: Edições Loyola, 2020.

REDE Jesuíta de Educação. **Planejamento Estratégico da RJE**: alinhamento, desdobramento e execução da estratégia. Rio de Janeiro: RJE, jun. 2019.

REDE Jesuíta de Educação. **Plano Estratégico da RJE 2022-2025**. Rio de Janeiro: RJE, 2022b.



REDE Jesuíta de Educação. **Projeto Educativo Comum (PEC)**. São Paulo: Edições Loyola, 2016.

REDE Jesuíta de Educação. **Projeto Educativo Comum (PEC)**. São Paulo: Edições Loyola, 2021.

REIMERS, Fernando. **Educar estudantes para melhor o mundo**. Publicação Independente, 2021.

ROTH, Ana L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SCHULTZ, Klaus-Peter; GEITHNER, Silke. Between exchange and development: organizational learning in schools through inter-organizational networks. **The Learning Organization**, Emerald Group Publishing Limited v. 17, n. 1, p. 69-85, 2010.

SENGE, Peter et al. **Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education**. New York: Doubleday, 2000.

SOSA, Arturo. **Establecimiento Oficial de la Red Global Jesuita de Colegios**. Roma: Cúria Geral, 2021.

TASCHEREAU, Suzanne; BOLGER, Joe. **Networks and Capacity**. A theme paper prepared for the study 'Capacity, Change and Performance'. Maastricht: European Centre for Development Policy Management (ECDPM), 2006.

VILLANUEVA, Daniel. **Jesuit network & technology: global lessons from particular experiences**. International Colloquium on Jesuit Secondary Education. Boston, 2012.

WEGNER, Douglas. **Redes, Alianças e Parcerias: Ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial**. Porto Alegre: Exclamação, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.