



Compilación de los conversatorios:

CLAVES PARA EL

# LIDERAZGO Y LA GESTIÓN IGNACIANA

REFLEXIONES SOBRE LA COLABORACIÓN EN EL CORAZÓN DE LA MISIÓN



# COMPILACI3N DE LOS CONVERSATORIOS “CLAVES PARA EL LIDERAZGO Y LA GESTI3N IGNACIANA: LA COLABORACI3N EN EL CORAZ3N DE LA MISI3N”

Federaci3n Latinoamericana de Colegios de la Compaa de Jes3s (FLACSI) - Octubre 2025

Este documento es el producto final del Proyecto 1 del Direccionamiento 2023-2025 de FLACSI, “Ser m3s para educar mejor”, liderado por la Asociaci3n de Colegios Jesuitas de Centroam3rica (ACOSICAM), que busc3 contribuir a la formaci3n de miembros de equipos de gesti3n de redes educativas provinciales y de equipos directivos de colegios FLACSI.

Su elaboraci3n fue posible gracias a una exitosa colaboraci3n entre FLACSI y el Plan de Formaci3n para la Colaboraci3n en Centroam3rica (PFCAM), una iniciativa regional orientada a fortalecer las capacidades de liderazgo con el apoyo de ACOSICAM.

Agradecimientos a quienes hicieron posible esta iniciativa:

Claudio Sol3s, PFCAM, Guatemala

Lorena V3zquez, PFCAM, Guatemala

Alejandra G3mez, ACOSICAM, Guatemala

Jimena Sandoya, FLACSI

Javier Gonz3lez, FLACSI

Y como expertos invitados:

P. Ignacio Blasco, S.J. - Planificaci3n Apost3lica y Discernimiento

P. C3sar Sosa, S.J. - Gesti3n Financiera en una obra Jesuita

Rossana Cuevas - Gesti3n Financiera en una obra Jesuita

P. Jes3s Zaglul, S.J. - Gesti3n y Liderazgo en una obra Jesuita

Las opiniones expresadas en cada texto son responsabilidad exclusiva de sus autores.

# TABLA DE CONTENIDOS



Haz clic en el contenido de tu interés

---

**Introducción: Nuestro Camino de Liderazgo y Misión**

---

**Primer Recorrido** **Planificación Apostólica y Discernimiento con el P. Ignacio Blasco, S.J.**

---

**Segundo Recorrido** **La Gestión de los Bienes para la Misión**

- 1. Administrar con Responsabilidad y Horizonte Apostólico con el César Sosa, S.J.**
- 2. Sostenibilidad para el Futuro: Procurar Fondos desde la Misión con Rossana Cuevas**

---

**Tercer Recorrido** **El Espíritu del Liderazgo Ignaciano con el P. Jesús “Chumi” Zaglul, S.J.**

---

**Ecos y Síntesis Final** **Tejiendo un Mismo Hilo**  
**Diálogo final y Conclusiones del Ciclo**

---

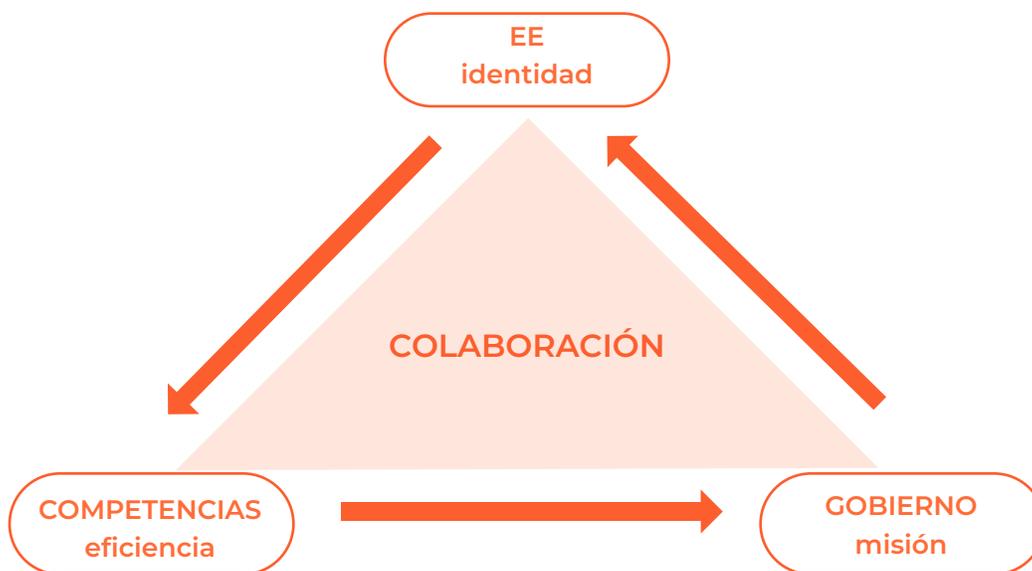
**Anexo** **Una comunidad en Formación Permanente**  
**Valoración y para seguir profundizando**

## Nuestro Camino de Liderazgo y Misión

¡Te damos la bienvenida al cuerpo apostólico de la  
Compañía de Jesús en América Latina!

Formar parte de una obra jesuita es sumarse a una misión que nos trasciende: una misión de reconciliación y justicia, anclada en la fe y al servicio de los demás. Para navegar los desafíos de nuestro tiempo, el liderazgo y la gestión en nuestras obras requieren no solo competencia profesional, sino también una profunda raíz espiritual y un modo de proceder que nos identifica.

### TRIÁNGULO INTERACTIVO DE LA COLABORACIÓN EN LA MISIÓN<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Se entiende por colaborador en la misión en la Compañía de Jesús a toda persona (laicos, religiosos, o de otras convicciones religiosas y humanistas) que, por discernimiento, se asocia apostólicamente para compartir y contribuir al dinamismo de la misión jesuita, orientada al servicio. (CG35, Decreto 6).

Este documento nace del ciclo de conversatorios “Liderazgo y Gestión en obras de la Compañía de Jesús”, un espacio de diálogo y reflexión organizado por FLACSI y el Plan de Formación para la Colaboración en la Misión en Centroamérica (PFCAM). En él, más de un centenar de colaboradores y colaboradoras de todo el continente nos reunimos para profundizar en temas cruciales que animan nuestro quehacer diario.



Más que una memoria, te presentamos este material como un **recurso vivo de inducción y formación continua**. A través de las voces y la experiencia de destacados ponentes, te invitamos a un recorrido por los pilares que sostienen nuestra gestión:

- La Planificación Apostólica que discierne y escucha al Espíritu.
- La Gestión Financiera que cuida los recursos como un jardinero cuida su jardín para la Misión.
- El Liderazgo que acompaña, forma y sirve, al modo de Jesús.

Cada sección está diseñada para ser una fuente de inspiración y una guía práctica. Esperamos que este recorrido te ilumine, te brinde herramientas y, sobre todo, te anime a “gastar la vida en la misión” con alegría, generosidad y esperanza.



## Planificación Apostólica y Discernimiento

Con el P. Ignacio Blasco, S.J.

“ *La planificación apostólica, más allá de ser un requisito administrativo, es un camino de renovación y esperanza. Aspiramos a procesos espirituales más que a meras mejoras organizativas.* ”

El primer paso para liderar una obra es saber hacia dónde caminamos, pero sobre todo, **cómo discernimos juntos ese camino**. El P. Ignacio Blasco nos invita a superar la tensión entre la planificación estratégica y el discernimiento espiritual, integrándolos en un único modo de proceder. No se trata de elegir entre ser un buen gestor o un líder espiritual, sino de ser ambas cosas, dejando que el Espíritu Santo guíe nuestras estructuras y metas.

La planificación apostólica, entonces, no es un producto acabado, sino un **proceso de transformación** que, si se hace en comunidad y con una dimensión orante, tiene el poder de renovar todo el cuerpo apostólico.

### | CLAVES DEL ENCUENTRO

**Finalidad Apostólica:** Toda planificación debe estar al servicio del magis: el mayor servicio y bien, en fidelidad a las Preferencias Apostólicas Universales (PAU). Son llamadas a la conversión.

**Proceso vs. Producto:** Es más importante cómo se realiza el proceso de planificación (participativo, orante, en escucha) que el documento final. El proceso en sí mismo genera compromiso y transformación.

**Personas Apasionadas y Libres:** El discernimiento solo es posible con personas apasionadas por la misión del Reino y libres de apegos desordenados (ego personal o institucional, búsqueda de rankings, etc.).

**Una Metodología para Caminar Juntos:** El P. Blasco propuso un itinerario claro en tres momentos:

1. ¿Dónde nos encontramos ahora? Mirar con honestidad nuestra realidad, recopilar nuestra historia de gracia y redescubrir nuestra identidad y misión.
2. ¿A dónde queremos ir? Leer los signos de los tiempos, escuchar las llamadas de Dios y, desde ahí, elegir prioridades claras. No podemos hacerlo todo.
3. ¿Cómo llegamos allá? Traducir esas prioridades en acciones concretas, identificar los recursos necesarios (con realismo) y establecer un sistema flexible de seguimiento y evaluación.

## PREGUNTAS QUE NOS INTERPELAN

Al planificar, ¿cómo equilibramos las legítimas herramientas de gestión con la necesaria docilidad al Espíritu para no ahogar su voz?

“La moción debe ser historizada”.  
¿Comprendemos que la planificación es la consecuencia y la forma de “ponerle patas” al discernimiento, y no al revés?

¿Qué consejo práctico podemos aplicar para que nuestros egos e intereses (personales o institucionales) no se confundan con un verdadero discernimiento del Espíritu?

## RECURSOS DEL ENCUENTRO



Ver la grabación completa de la sesión



Leer la nota resumen del encuentro



Descargar la presentación (PPT)



**Bibliografía recomendada:**

“Process for Pastoral Planning”, de la Dra. Christina Kheng, Oficina de Discernimiento y Planificación Apostólica (Curia General, Roma).

### Sobre el P. Ignacio Blasco, S.J.:



Director de la Oficina Provincial de Desarrollo “Solidaridad Jesuita” en Guatemala y ha servido como párroco y facilitador de talleres en espiritualidad ignaciana y discernimiento apostólico. Ha desempeñado roles clave en educación y pastoral en Guatemala y España, incluyendo la dirección de pastoral en el Colegio Inmaculada de Alicante. Es licenciado en Teología Moral por la Weston School of Theology (Boston) y en Ciencias Religiosas por la Universidad Pontificia de Comillas (Madrid), además de Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Valencia.

## La Gestión de los Bienes para la Misión

P. César Sosa, S.J. y Rossana Cuevas

Este recorrido contó con dos miradas complementarias: la administración responsable de lo que tenemos y la búsqueda sostenible de lo que necesitamos para el futuro.

### 1.

## Administrar con Responsabilidad y Horizonte Apostólico

Con el P. César Sosa, S.J.

“

*Los bienes temporales de la Compañía deben ser considerados como bienes propios de nuestro Señor Jesucristo y patrimonio de sus pobres. No actuamos como dueños, sino como mandatarios.*

”

El P. César Sosa nos ancló en el principio fundamental de la gestión jesuita: administrar es **cuidar, custodiar y responsabilizarse** de bienes que no nos pertenecen, sino que están al servicio de la misión. La *Instrucción sobre la Administración y Finanzas (IAF)* es un documento con un profundo espíritu apostólico.

La administración no es un fin en sí misma, sino una **herramienta para lograr el fin apostólico**. Por tanto, debe ser espiritual, paternal, fraterna y, a la vez, realizada con seriedad, competencia y rigor técnico.

## | CLAVES DEL ENCUENTRO

### La Metáfora del Jardinero: un modelo para el Administrador Ignaciano

Para ilustrar este espíritu, el P. Sosa nos propuso ver la administración como un acto de jardinería espiritual y material:

1. **El Terreno y la Semilla:** Reconocer las oportunidades (personas, familias, exalumnos) y preparar el terreno con paciencia, sin apurar resultados.
2. **El Riego y el Cuidado:** Dosificar la atención, aportar los nutrientes necesarios (formación, recursos) y acompañar sin agobiar.
3. **La Poda:** Tomar decisiones sabias para quitar lo que complica el crecimiento armónico. Una poda a tiempo fortalece la planta.
4. **Huéspedes (aves y abejas):** Atender a quienes nos visitan, pues traen y llevan semillas, generando nuevas relaciones y transformando recursos.
5. **Plagas y Malezas:** Estar atentos a los peligros y a todo aquello que surge “en la oscuridad” cuando falta claridad y transparencia.
6. **Injertos y Frutos:** Acoger los “injertos” (nuevas personas, ideas) con cuidado, pues pueden enriquecer enormemente la vida de la institución.
7. **Muerte y Retoño:** Comprender el ciclo vital de los proyectos. Algunas cosas deben “morir” para que otras nuevas puedan brotar con más fuerza.

## | PREGUNTAS QUE NOS INTERPELAN

En nuestras obras,  
¿somos realmente  
conscientes de que “todos  
somos responsables” de  
la buena administración?  
¿Cómo fomentamos  
la transparencia y la  
corresponsabilidad?

Nuestra gestión, ¿es  
una raíz que nutre  
y da vida al árbol de  
la misión, o se ha  
convertido en una raíz  
que seca y solo impone  
normas?

¿Sabemos podar?  
¿Reconocemos los  
momentos oportunos  
para tomar decisiones  
difíciles por el bien del  
conjunto, y lo hacemos  
con las herramientas  
adecuadas?

### Sobre el P. César Sosa, S.J:



Administrador Provincial (Ecónomo) de la Provincia Centroamericana de la Compañía de Jesús desde 2016. Doctor en Filosofía por la Universidad Pontificia Comillas (2005), ha sido docente en la UCA de Managua y Sub Ecónomo en Nicaragua. Actualmente coordina la administración de bienes y finanzas de las obras y comunidades jesuitas en Centroamérica desde la Curia Provincial en El Salvador.

## 2. Sostenibilidad para el Futuro: Procurar Fondos desde la Misión

Con Rossana Cuevas

---

“ *La idea de sostenibilidad lo que nos evoca es el futuro. (...) No es únicamente una acción caritativa, hacemos una inversión social que tiene un resultado que beneficia a toda la sociedad.* ”

---

Rossana Cuevas nos desafió a mirar la procuración de fondos (fundraising) como **parte integral de la misión de distintas obras jesuitas** y no como una tarea anexa. Sustener nuestras obras sin fines de lucro implica una estrategia profesional, transparente y articulada.

Hizo un llamado a pasar de los esfuerzos individuales y aislados (“francotiradores”) a una **estrategia institucionalizada**, liderada por Oficinas de Desarrollo de la Compañía de Jesús en la región que articulan un proyecto corporativo, fortalecen la marca y generan confianza.



### | CLAVES DEL ENCUENTRO

**Tenemos una Ventaja:** Las obras de la Compañía tienen una particularidad ventajosa: una misión y una identidad claras que pueden movilizar causas y atraer socios que buscan el bien común.

**De la Caridad a la Inversión Social:** No pedimos limosna. Invitamos a socios a co-invertir en la transformación de la sociedad. Debemos ser capaces de mostrar el impacto y rendir cuentas de esa inversión.

## Condiciones para la Sostenibilidad:

- **Apostólica:** Coherencia, pertinencia y claridad en la propuesta de valor. La gente debe ver que generamos un cambio real.
- **Administrativa:** Modelos de gestión transparentes, eficientes y efectivos. Debemos demostrar que sabemos gestionar los recursos que se nos confían.

**Trabajar en Red:** El futuro es colaborativo. Las alianzas con otras organizaciones (con criterios éticos claros) son fundamentales para potenciar nuestro impacto y sostenibilidad.



## | PREGUNTAS QUE NOS INTERPELAN

En nuestra obra, ¿la búsqueda de fondos está integrada en la estrategia de la misión, o es un departamento aislado que solo “pide dinero”?

¿Sabemos comunicar el impacto de nuestro trabajo de forma que inspire a otros a sumarse como socios en la misión, y no solo como donantes puntuales?

¿Estamos cuidando y fidelizando nuestro “capital humano”? ¿Reconocemos que su compromiso y profesionalidad son nuestra inversión más valiosa?



## | RECURSOS DEL ENCUENTRO



[Ver la grabación completa de la sesión](#)



[Descargar la presentación \(PPT\) P. Cesar Sosa, SJ](#)



[Descargar la presentación \(PPT\) Rossana Cuevas](#)



[Leer la nota resumen del encuentro](#)



[Ver documento IAF](#)



[Ver video sobre inversiones](#)

### Sobre Rossana Cuevas:



Economista ecuatoriana con amplia experiencia en banca, cooperación internacional y gestión de proyectos sociales. Tras iniciar su carrera en el sector financiero (Citibank y Equifondos/ Produfondos), se volcó al desarrollo social y la planificación estratégica municipal. Ha trabajado en proyectos con comunidades indígenas, en la Oficina de Proyectos de la Compañía de Jesús en Ecuador, en Porticus Latin America y en la CPAL. Desde 2023 es asesora del Rector y Directora de la Oficina de Proyectos Transversales de la PUCE.

## El Espíritu del Liderazgo Ignaciano

Con el P. Jesús “Chumi” Zaglul, S.J.

“ *El centro de la obra es esa misión, ese servicio de la misión. (...) Liderar es guiar y acompañar personas y procesos, creando espacios de relaciones sanas, de confianza y de apertura.* ”

El P. Chumi nos llevó al corazón del liderazgo ignaciano: un servicio centrado en la misión de Jesús, expresada en las PAU. El líder no es dueño de la obra, sino un **animador de la misión**, un facilitador de procesos y un cuidador de personas

El liderazgo se ejerce siempre en **colaboración**, sintiéndonos parte de un mismo cuerpo apostólico que trasciende nuestra obra, se articula en redes y responde a la misión universal de la Iglesia.



### CLAVES DEL ENCUENTRO

#### El Perfil del Líder (según San Ignacio):

- **Unión con Dios:** Es la primera y más importante cualidad. Familiaridad en la oración y el discernimiento.
- **Humildad y Amor:** Libre de pasiones e intereses personales, capaz de unir la rectitud con la benignidad y la compasión.
- **Fortaleza y Magnanimidad:** Para acometer grandes cosas y no abatirse ante las dificultades o críticas.
- **Prudencia y Juicio:** Capacidad para discernir y tratar con personas y situaciones muy diversas.
- **Si algo faltase...** “que no falte bondad mucha y amor a la compañía y buen juicio.”

**Liderar es Cuidar (Cura Personalis y Cura Apostólica):** La unión entre el cuidado de las personas y el cuidado de la misión es inseparable. Un líder debe:

- **Crear Confianza:** Fomentar una cultura del cuidado, ambientes sanos y seguros donde todos puedan expresarse.
- **Escuchar y Acompañar:** Conocer a su equipo, sus dones y fragilidades. Delegar con confianza y dar seguimiento.
- **Evitar los “Anillos de Poder”:** Cuidar que no se generen grupos cerrados alrededor de la autoridad que impidan la comunicación y la participación.

**Empoderar para Servir:** La formación es clave. Un líder debe promover la formación continua en:

- **Identidad Ignaciana:** Con los Ejercicios Espirituales como experiencia transformadora central.
- **Desarrollo Profesional:** Para no descuidar la calidad y la profundidad intelectual que exige el magis.
- **Trabajo en Equipo y Participación:** Porque la misión es de todos.

## | PREGUNTAS QUE NOS INTERPELAN

Como líder o miembro de un equipo, ¿dedicamos tiempo de calidad a pensar, a orar y a discernir juntos, o la urgencia del día a día consume toda nuestra energía?

En nuestra obra, ¿los canales de comunicación y participación son reales y efectivos? ¿Un colaborador se siente seguro para expresar una crítica constructiva?

Al pensar en el futuro, ¿cómo estamos descubriendo y formando a los nuevos líderes ignacianos dentro de nuestros equipos?

## | RECURSOS DEL ENCUENTRO



[Ver la grabación completa de la sesión](#)



[Leer la nota resumen del encuentro](#)



[Descargar la presentación \(PPT\)](#)



[Ver todos los materiales presentados](#)

### Sobre el P. Jesús Zaglul, S.J.:



Consejero General y Asistente Regional del Padre General Arturo Sosa SJ desde el año 2019. Fue Profesor de Filosofía, Provincial de las Antillas desde el 2001 al 2008 y Maestro de Novicios. Antes asumir el cargo que actualmente desempeña fue Director de Fe y Alegría en la República Dominicana.

## Tejiendo un Mismo Hilo

### Diálogo final y Conclusiones del Ciclo

El último encuentro fue un espacio para tejer las hebras de los conversatorios anteriores y reafirmar las ideas centrales. Facilitado por Claudio Solís (PFCAM), el diálogo nos recordó que la planificación, la gestión de recursos y el liderazgo son dimensiones inseparables de una misma realidad: la **Misión**.



#### | IDEAS-FUERZA QUE RESONARON EN EL CIERRE:

**El Centro es la Persona:** En todos los procesos, el cuidado de la persona (el colaborador, el líder, el beneficiario) es el criterio fundamental y genuinamente ignaciano

**Recuperar la Confianza:** La confianza es el pilar de los equipos. Cuando se rompe, se recupera con herramientas como la comunicación honesta, la escucha profunda, el diálogo y, si es necesario, la mediación. No hay atajos. Como dijo un participante: “El café une lo que un email separa”.

**El Hábito del Discernimiento:** No se puede improvisar. En contextos de urgencia, solo podremos discernir si hemos cultivado el hábito en lo cotidiano (el examen, las pausas, la escucha espiritual en las reuniones).

**Inspirar desde la Coherencia:** El liderazgo más efectivo es el que inspira desde el ejemplo, la consistencia entre el decir y el hacer, y una auténtica vocación de servicio colaborativo.

**Ignaciano Siempre Ignaciano:** Como expresó un participante, el carisma ignaciano es una forma de vida que nos acompaña más allá de nuestro rol en una obra particular. Nuestra responsabilidad es contagiar ese espíritu al mundo.

Este ciclo de conversatorios fue un recordatorio de que somos un cuerpo diverso, unido por una misma vocación. Al administrar una planilla, planificar un curso o tomar una decisión directiva, estamos haciendo posible que la misión de Jesús siga transformando vidas en América Latina.

## Una comunidad en Formación Permanente

Con alegría, podemos decir que este ciclo de conversatorios congregó a más de **366 personas** (y 236 visualizaciones de los videos al momento) de al menos 17 países de la región, incluyendo Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú y Venezuela, entre otros. **Las evaluaciones de los participantes destacaron el valor de los encuentros** como “inspiradores”, “clarificadores” y “profundamente enriquecedores”.



### VALORACIÓN DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES



De la evaluación consolidada de los Conversatorios se desprende:

RELEVANCIA Y UTILIDAD  
DE LOS TEMAS

**98,5%**

METODOLOGÍA  
Y APRENDIZAJE

**93,3%**

DOMINIO Y CLARIDAD DE  
LOS FACILITADORES

**99,0%**

EXPERIENCIA  
GENERAL

**98,3%**

Promedio del % de satisfacción

Nota: El análisis estadístico se basa en una escala de valoración de 1 a 6, donde 6 es “Totalmente de acuerdo” y 1 es “Muy en desacuerdo”. Para una visión general de la calidad y el impacto de los conversatorios, se promediaron los porcentajes de satisfacción (respuestas 5 y 6) en las áreas evaluadas



¿Quieres seguir profundizando?

Te invitamos a explorar el Mapeo de Ofertas Formativas de FLACSI

[ver mapeo de ofertas formativas](#)

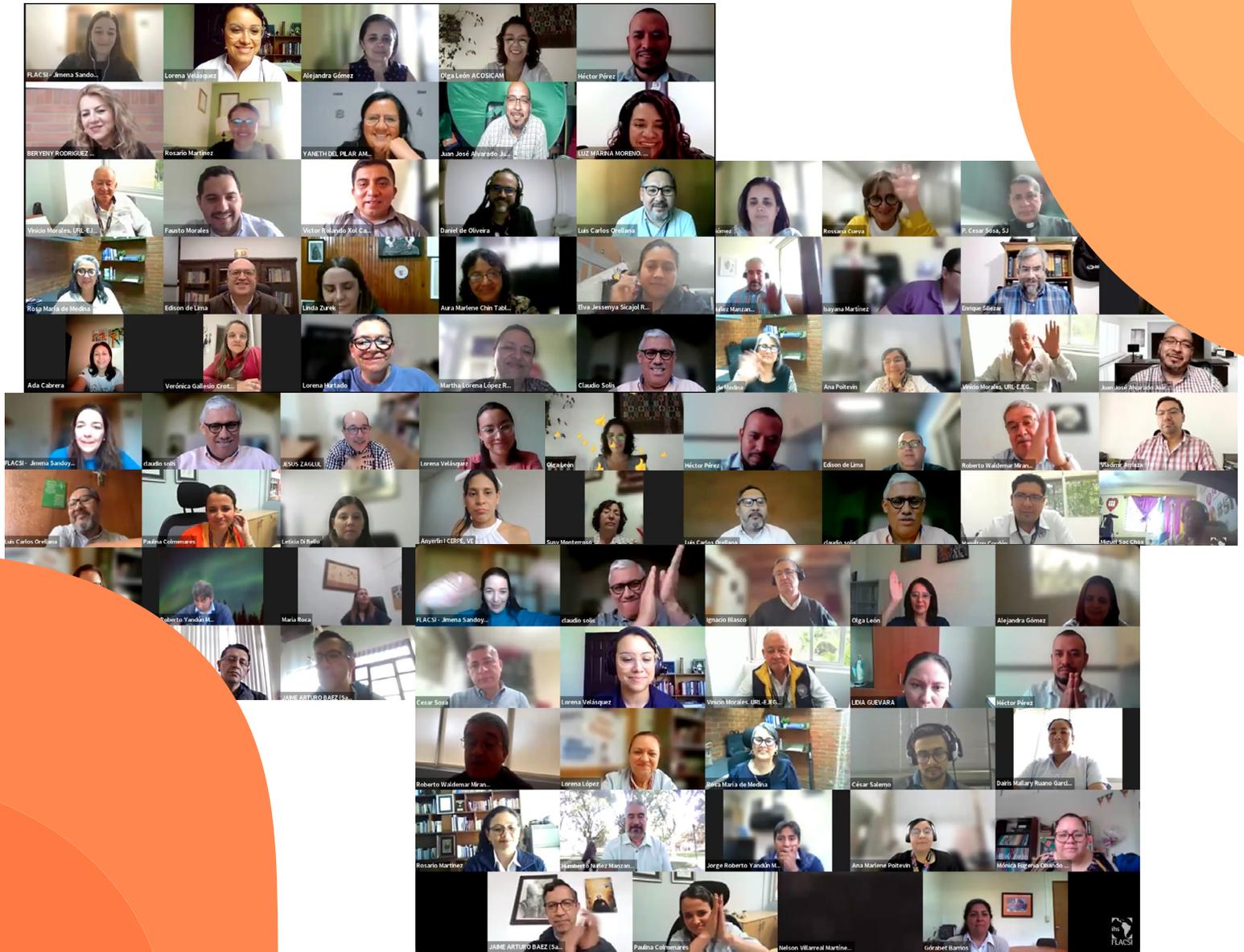
Y las propuestas del Plan de Formación para la Colaboración en la Misión en Centroamérica

[ver ofertas formativas PFCAM](#)

Son herramientas valiosas para seguir creciendo en y para la misión.  
**Juntos y juntas, podemos ser más para educar y servir mejor.**



Agradecemos a todos los ponentes y participantes por su generosidad y compromiso. Este esfuerzo conjunto nos anima a seguir fortaleciendo estos espacios de encuentro.



#SomosFLACSI

 [contacto@flacsi.net](mailto:contacto@flacsi.net)  
[www.flacsi.net](http://www.flacsi.net)