

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



Fortalecimiento del acompañamiento ignaciano  
en el Instituto de Ciencias de Guadalajara  
a través de la gestión del conocimiento

---

**TRABAJO RECEPTACIONAL**, que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRO EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Presenta: **CÉSAR OCTAVIO PALACIOS GONZÁLEZ**  
Asesora: **DRA. MARISOL MOTA CORNEJO**

Tlaquepaque, Jal; julio de 2021

## CONTENIDO

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>5</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>6</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>7</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Los desafíos de acompañar ignacianamente a la comunidad educativa del Instituto de Ciencias</b> .....	<b>9</b>
Bosquejo histórico del cuidado de la persona en la educación jesuita .....	9
Retos organizacionales y de oferta educativa desde el acompañamiento .....	13
Áreas de oportunidad que identifica la comunidad del Instituto de Ciencias para crecer en el acompañamiento .....	18
<i>El estado del acompañamiento en el diagnóstico realizado por el equipo de Proyecto de Mejora Acompañamiento</i> .....	18
<i>Tratamiento del acompañamiento en la Planeación Estratégica 2015-2020 del Instituto de Ciencias</i> .....	23
<i>Valoración del acompañamiento por el equipo de Formación Ignaciana</i> .....	25
La interacción interpersonal, medio para fortalecer el acompañamiento ignaciano en el equipo de Formación Ignaciana.....	30
<b>2. El Instituto de Ciencias de Guadalajara, lugar de la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana</b> .....	<b>33</b>
El Instituto de Ciencias de Guadalajara y la red educativa de la Compañía de Jesús .....	33
El marco organizacional del Instituto de Ciencias .....	37
Equipo de Formación Ignaciana dentro del organigrama institucional.....	40
<b>3. El acompañamiento en la pedagogía ignaciana</b> .....	<b>44</b>
El acompañamiento en los Ejercicios Espirituales como estrategia de conocimiento .....	44
Una pedagogía propia de la Compañía de Jesús: la pedagogía ignaciana.....	45
El acompañamiento personal en la Pedagogía Ignaciana.....	49
<i>Foco del acompañamiento: formar personas que discernan</i> .....	51
<i>La conversación, medio privilegiado para el acompañamiento</i> .....	53
El acompañamiento, práctica de toda la comunidad educativa en el Instituto de Ciencias	55

<b>4. Planteamiento metodológico .....</b>	<b>59</b>
Aspectos teórico-conceptuales .....	59
<i>Conocimiento</i> .....	59
<i>Gestión del Conocimiento</i> .....	66
<i>El modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi</i> .....	68
Plan de acción.....	72
<i>Fases de la intervención</i> .....	73
<i>Propósito del plan de acción</i> .....	77
<i>Productos</i> .....	78
<i>Valoración</i> .....	78
<i>Sistematización</i> .....	78
<b>5. Moderación del compartir la práctica del acompañamiento ignaciano entre los integrantes del equipo de Formación Ignaciana .....</b>	<b>79</b>
Primera fase, mapeo de actividades.....	80
Segunda fase, colectivizar conocimiento tácito de la práctica del acompañamiento ignaciano.....	84
Tercera fase, creación o resignificación de términos que explican el acompañamiento ignaciano de parte del equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias.....	90
Cuarta fase, validación de los términos en torno al acompañamiento ignaciano resignificados por el equipo de Formación Ignaciana con la opinión de expertos.....	92
Quinta fase, identificación de las pautas propias que el equipo de Formación Ignaciana tiene para acompañar ignacianamente.....	95
Colectivización entre los miembros de Formación Ignaciana de los conocimientos construidos durante el compartir de la experiencia de acompañar ignacianamente y valoración del proceso.....	98
<b>6. Análisis de resultados .....</b>	<b>103</b>
Contexto en el que se aplica el conocimiento operativo y conocimiento para la acción en la práctica del acompañamiento del equipo de Formación Ignaciana.....	103
Las relaciones y ámbitos que posibilitan la creación de conocimiento sobre la práctica del acompañamiento ignaciano .....	105
Interacción del conocimiento tácito y conocimiento explícito en la práctica del acompañamiento ignaciano de los formadores del Instituto de Ciencias.....	113
<b>Reflexiones finales.....</b>	<b>120</b>

¿Es posible explicitar el conocimiento tácito? .....	120
El conocimiento tácito presente en el acompañamiento ignaciano .....	123
Acompañamiento ignaciano y gestión del conocimiento .....	124
Alcances, limitaciones y perspectivas a futuro del fortalecimiento del acompañamiento ignaciano desde el modelo SECI en el Instituto de Ciencias .....	130
<b>Anexos .....</b>	<b>133</b>
A. Portada del condensado de los conceptos y principios asumidos por el equipo de Formación Ignaciana .....	133
B. Ejemplo de conceptos de Formación Ignaciana sección Secundaria.....	134
C. Ejemplo de principios de Formación Ignaciana Sección Primaria .....	135
D. Cuestionario utilizado para mapeo .....	136
E. Ejemplos de lo que significa acompañar, las nociones que subyacen a la práctica de acompañar y las herramientas para acompañar .....	137
F. Extracto de representación de un acompañamiento de parte de Formación Ignaciana en la sección de Preescolar.....	138
G. Algunos autores de autoridad sobre el tema de acompañamiento ignaciano abordados en sesiones validación de los conceptos.....	139
H. Extracto de exposición de cierre.....	140
<b>Referencias.....</b>	<b>141</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Colegios de la Compañía de Jesús en el mundo .....	<b>34</b>
<b>Tabla 2.</b> Colegios de la Compañía de Jesús en Latinoamérica .....	<b>35</b>
<b>Tabla 3.</b> Población estudiantil del Sistema de Colegios Jesuitas de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús.....	<b>36</b>
<b>Tabla 4.</b> Población estudiantil del Instituto de Ciencias .....	<b>36</b>
<b>Tabla 5.</b> El acompañamiento ignaciano dentro de la planeación estratégica del Instituto de Ciencias.....	<b>40</b>
<b>Tabla 6.</b> Organigrama del Instituto de Ciencias.....	<b>41</b>
<b>Tabla 7.</b> El equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias.....	<b>43</b>
<b>Tabla 8.</b> Cronograma de los encuentros para la realización de las 7 etapas propuestas .....	<b>79</b>
<b>Tabla 9.</b> Primera fase de creación del conocimiento sobre la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias.....	<b>82</b>
<b>Tabla 10.</b> Colectivización del conocimiento tácito de la práctica del acompañamiento ignaciano de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana .....	<b>86</b>
<b>Tabla 11.</b> Colectivización del conocimiento tácito de la práctica de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana.....	<b>88</b>
<b>Tabla 12.</b> Colectivización del conocimiento tácito de la práctica de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana a través de la reconstrucción de su práctica en plenaria segunda parte .....	<b>91</b>
<b>Tabla 13.</b> Proceso de validación de los términos resignificados por el equipo de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias .....	<b>95</b>
<b>Tabla 14.</b> Proceso de identificación y reafirmación de un modo propio de acompañar de los subequipos seccionales y el equipo general de Formación Ignaciana .....	<b>97</b>
<b>Tabla 15.</b> Exposición de logros y valoración del proceso.....	<b>101</b>
<b>Tabla 16.</b> Población y actividades a través de la que es acompañada por el equipo de Formación Ignaciana.....	<b>115</b>
<b>Tabla 17.</b> Expresiones que remiten a los conocimientos tácitos y explícitos en la observación e interacción con el equipo de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias.....	<b>116</b>
<b>Tabla 18.</b> Presupuestos para el gestor acompañante y colaborador acompañado.....	<b>127</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo SECI de Creación del Conocimiento .....	<b>70</b>
<b>Figura 2.</b> Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional .....	<b>72</b>
<b>Figura 3.</b> Proceso de intervención en 7 pasos.....	<b>74</b>
<b>Figura 4.</b> Mapeo de las actividades del equipo de Formación Ignaciana .....	<b>81</b>
<b>Figura 5.</b> Compartir conocimiento tácito de la práctica del acompañamiento ignaciano en el equipo de Formación Ignaciana.....	<b>85</b>
<b>Figura 6.</b> Conceptualización de la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana.....	<b>90</b>
<b>Figura 7.</b> Justificación de conceptos y/o términos resignificados por el equipo de Formación Ignaciana.....	<b>93</b>
<b>Figura 8.</b> Reconstrucción y afirmación de un modo propio de acompañar ignacianamente de parte de los subequipos seccionales y el equipo en general de Formación Ignaciana.....	<b>96</b>
<b>Figura 9.</b> Generación de condiciones para el compartir interinstitucional de los conocimientos adquiridos o innovados .....	<b>99</b>
<b>Figura 10.</b> Valoración del proceso.....	<b>99</b>
<b>Figura 11.</b> Elementos presentes en el acompañamiento ignaciano de acuerdo al proceso realizado de compartir la práctica del acompañamiento ignaciano .....	<b>100</b>
<b>Figura 12.</b> Relaciones y ámbitos que posibilitan la identificación o creación de conocimientos sobre la práctica del Acompañamiento Ignaciano en el Instituto de Ciencias.....	<b>109</b>
<b>Figura 13.</b> Articulación interna y respectividad periférica de los ámbitos de interacción para la creación de conocimiento sobre el acompañamiento ignaciano .....	<b>112</b>

## **Resumen**

El acompañamiento a las personas que se forman y laboran en las instituciones educativas de la Compañía de Jesús ha sido un aspecto importante para la gestión de las mismas instituciones y el logro de los fines que éstas persiguen. En el Instituto de Ciencias, obra educativa de la Compañía de Jesús, el acompañamiento ignaciano es de suma importancia para su quehacer educativo y la consecución de sus fines; aunque en su práctica está involucrada idealmente toda la comunidad educativa ésta es una actividad inherente al quehacer del equipo de Formación Ignaciana. El objetivo de este trabajo fue fortalecer la práctica y el conocimiento sobre el acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana desde el marco de la gestión del conocimiento. Las consideraciones que se propiciaron con la ejecución de este proyecto fueron: compartir prácticas de acompañamiento, consensuar términos y contemplar la posibilidad de una gestión del conocimiento con un componente humanista desde el acompañamiento ignaciano.

**Palabras clave:** acompañamiento ignaciano, práctica ignaciana, gestión del conocimiento, conocimiento tácito, conocimiento explícito, formación ignaciana

## **Abstract**

The accompaniment of the people who are formed and work in the educational institutions of the Society of Jesus has been an important aspect for the management of the same institutions and the achievement of the goals they pursue. In the Instituto de Ciencias, an educational work of the Society of Jesus, ignatian accompaniment is of utmost importance for its educational work and the achievement of its goals; although the whole educational community is ideally involved in its practice, this is an activity inherent to the work of the Formación Ignaciana team. The objective of this work was to strengthen the practice and knowledge about the ignatian accompaniment of the Formación Ignaciana team from the framework of knowledge management. The considerations that were propitiated with the execution of this project were: to share practices of accompaniment, to agree on terms and to contemplate the possibility of a knowledge management with a humanistic component from the Ignatian accompaniment.

**Key words:** Ignatian accompaniment, ignatian practice, knowledge management, tacit knowledge, explicit knowledge, ignatian formation

## **Introducción**

El acompañamiento es un aspecto importante en el ser y quehacer de la Compañía de Jesús. No es de extrañar entonces que también esta práctica sea indispensable tanto en la formación integral que ofrecen las instituciones educativas ignacianas así como para su gestión. El presente trabajo comparte el proceso llevado a cabo para fortalecer la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias, obra educativa jesuita, en el marco de la gestión del conocimiento desde la propuesta de Nonaka y Takeuchi.

En el primer capítulo se describen aspectos de la tradición ignaciana que tienen que ver con el acompañamiento ignaciano en el servicio educativo de la Compañía de Jesús y los retos actuales que se le presentan a las instituciones educativas jesuitas, incluido el Instituto de Ciencias, para mantener la perspectiva humanista cristiana en su propia gestión, así como en la formación que ofrecen. También se describen en mencionado capítulo las áreas de oportunidad a fortalecer que se identificaron en la práctica del acompañamiento ignaciano del Instituto de Ciencias así como el objetivo que éstas generaron.

La caracterización de la organización y el equipo que estuvieron involucrados en el proceso que aquí se informa, se expone en el segundo capítulo. En ella se plantean características del Instituto de Ciencias – Colegio Jesuita de Guadalajara, una síntesis del plan estratégico que guía sus acciones y la configuración del equipo de Formación Ignaciana agente principal de la ejecución del proyecto.

En los capítulos tercero y cuarto se sitúa al acompañamiento dentro de la pedagogía ignaciana y la gestión del conocimiento respectivamente. Se destaca de la pedagogía ignaciana la relación que ésta guarda con el acompañamiento en los documentos inspiracionales de la Compañía de Jesús; mientras que de la gestión del conocimiento se señalan los términos de conocimiento, de gestión del conocimiento y las fases de intervención que desde ambas se plantearon.

El proceso de moderación del compartir los conocimientos sobre la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana y las reflexiones finales configuran los capítulos quinto y sexto.

## **1. Los desafíos de acompañar ignacianamente a la comunidad educativa del Instituto de Ciencias**

Desde que la Compañía de Jesús comenzó a incursionar en la educación, en el siglo XVI, la *cura personalis* (el cuidado de la persona) fue asumida como una de las características principales de su propuesta educativa; su ejercicio ha sido complejo y en la actualidad continúa planteando retos importantes, en particular al Instituto de Ciencias, colegio jesuita de educación de nivel básico y medio superior.

En este capítulo se describen algunos aspectos históricos de la incorporación del cuidado de la persona en la educación jesuita con el fin de situar su práctica en el quehacer del Instituto de Ciencias, posteriormente se puntualizan los retos contemporáneos que el cuidado de la persona por medio del acompañamiento le presenta a esta institución como organización dedicada a la educación, después se exponen las áreas de oportunidad que se identifican dentro del Instituto de Ciencias en el acompañamiento personal de la comunidad educativa y, finalmente, se plantea el objetivo del proyecto que aquí se reporta.

### **Bosquejo histórico del cuidado de la persona en la educación jesuita**

El cuidado de la persona en el ámbito educativo de la Compañía de Jesús retoma elementos de la experiencia de Ignacio de Loyola y de los primeros jesuitas en sus estudios del *modus parisiensis*. A estos elementos, posteriormente, ya desde el marco de la espiritualidad, organización y educación ignacianas, hará referencia el término de *cura personalis*, utilizado inicialmente por los padres generales Wladimir Ledóchowski y Peter Hans Kolvenbach.

La experiencia positiva que Ignacio de Loyola y los compañeros cofundadores de la orden jesuita tuvieron durante su formación en París en 1528, motivó que el cuidado de la persona adquiriera relevancia para la compañía de Jesús desde los inicios de ésta (Klein, 2018). De acuerdo con Klein (en Martins, 2018, p. 198), el propio Ignacio de Loyola, cuando realizaba sus estudios en París, “experimentó personalmente el trato personalizado, sin imposiciones, adaptado a su edad, a las experiencias académicas anteriormente realizadas, a su proyecto de vida”.

Para Vergara (2007), el modo pedagógico de la Compañía se configuró desde tres elementos: el carisma de Ignacio de Loyola, la experiencia en París del primer grupo de jesuitas y la síntesis que se produjo entre ambas. Resalta además que la naciente Compañía retomó del *modus parisiensis*,

La sistematicidad en el orden de los estudios, su carácter humanista y teológico, la unión irrenunciable entre virtud y letras, la personalización y seguimiento del hecho educativo, la estrecha relación maestro discípulo, la apuesta por una pedagogía activa y sobre todo y fundamentalmente la importancia de lo conceptual y práctico en detrimento de lo retórico y erudito (p. 198).

Margenat (2011, p. 25), en sintonía con Vergara (2007) y Klein (2018), señala que “el llamado *modus parisiensis* debía ejercer una duradera influencia en la Compañía no solo por la experiencia biográfica de Ignacio. En París habían estudiado los siete primeros compañeros, pero también otros muy destacados de la segunda generación”.

El modo parisiense de educar experimentado en París por los primeros jesuitas fue uno de los elementos fuente para la configuración de las propias maneras jesuíticas de formar en los colegios y universidades que recién se comenzaban a fundar, de tal manera que, como Vergara (2007) señala, la *ratio studiorum* (documento que regía metodológicamente hablando a las primeras instituciones educativas jesuitas 71 años más tarde de la experiencia de Ignacio y sus primeros compañeros en París) se había creado en relación a algunas características del *modus parisiensis*. Storck (2016) señala que “la expresión *Modus parisiensis* apareció como un referente pedagógico necesario cuando se hace referencia a los colegios y universidades jesuitas en la segunda mitad del siglo 16”<sup>1</sup> (p. 147). Mientras que para Klein (en Martins, 2018), todavía en la actualidad,

Es notable percibir cómo la fuerza del modo parisiense no se estancó en el siglo XV. Sus elementos han estado presentes en las orientaciones de la Compañía, de modo patente o velado [...] En los principales documentos pedagógicos recientes del gobierno central de los jesuitas, el modo de París subyace en la defensa de la precisión de su identidad, en el profesionalismo de la organización y gestión, en la opción por un itinerario y recursos

---

<sup>1</sup> Traducción libre de, “a expressão *Modus parisiensis* apareceu como um referente pedagógico necessário quando se refere aos colégios e universidades jesuítas na segunda metade do século 16” (Storck, 2016, p. 147).

didácticos personalizadores y en el cuidado de los diversos integrantes -no solo los alumnos- de la comunidad educativa (p. 201).

La personalización educativa, la relación estrecha maestro-discípulo y el seguimiento educativo permanente del *modus parisiensis* vividos por Ignacio de Loyola, y los jesuitas de la primera y segunda generación, se traducen en la actualidad en itinerarios y recursos personalizadores, así como en el cuidado de los diferentes agentes que conforman a la comunidad educativa.

Ahora bien, el uso de la expresión *cura personalis* como sinónimo del cuidado personal en el campo educativo dentro de la Compañía de Jesús, es reciente. Geger (2014) afirma que la expresión *cura personalis* no fue usado ni por Ignacio ni por los primeros jesuitas. Aunque Fabbri (2012) y Beirão (2019) dan por hecho que el padre general de los jesuitas, Pedro Arrupe<sup>2</sup>, utilizó el término *cura personalis* en su visita a los jesuitas de la St. Peter's University, en la ciudad de Jersey en USA, en 1972. Geger (2014) señala que quienes comenzaron a relacionar la expresión *cura personalis* con la educación en la Compañía de Jesús fueron los padres generales jesuitas Wladimir Ledóchowski y Peter Hans Kolvenbach<sup>3</sup>; este autor además señala que a partir de 1986 ya comenzaban a circular documentos jesuitas que tenían como centro de su reflexión la *cura personalis*.

De acuerdo a Geger (2014) Ledóchowski utilizó el termino *cura personalis* por primera vez en 1934 en un documento oficial dirigido a los jesuitas de Estados Unidos de Norteamérica a propósito de las características de la educación en la Compañía de Jesús: *Instructio pro Assistentia Americae de Ordinandis Universitatibus, Collegiis ac Scholis Altis et de Praeparandis Eorundem Magistris* (p. 17). Se reproduce aquí la cita, que expone Geger (2014, p. 7), del párrafo en donde Ledóchowski hace uso de la expresión,

*Personalis alumnorum cura, qua Nostri, praeter doctrinam et exemplum in scholis praestitum, singulos consilio et exhortatione dirigere et adiuvere satagant* (p. 7). [itálicas del autor del presente trabajo]

El cuidado personal de los estudiantes, mediante el cual [los jesuitas], más allá de la

---

<sup>2</sup> Pedro Arrupe fue General de la Compañía de Jesús de 1965 a 1983.

<sup>3</sup> Wladimir Ledóchowski fue General de la Compañía de Jesús de 1915 a 1942 mientras que Peter Hans Kolvenbach lo fue desde 1983 hasta 2008.

enseñanza y el ejemplo brindados en las clases, se esfuerzan por orientar y ayudar a las personas mediante [buenos] consejos y exhortaciones<sup>4</sup>.

En el documento de Ledóchowski, de acuerdo a Geger (2014, p. 6), se puso énfasis en la “excelencia académica y una mayor cooperación entre los colegios y universidades jesuitas a nivel nacional”<sup>5</sup> de los Estados Unidos de Norteamérica más que en la *cura personalis*.

Por su parte Kolvenbach pronuncia un discurso en Roma en el 2007, con el título *cura personalis*, a propósito de un seminario sobre el acompañamiento espiritual en la tradición ignaciana. Para Geger (2014), en el discurso “Kolvenbach definió la *cura personalis* en dos sentidos: no sólo como "un elemento constitutivo de la educación y la formación de los jesuitas", sino también en un sentido más fundamental o primordial, como "una característica del acompañamiento espiritual”<sup>6</sup> (p. 8).

Las experiencias de cercanía en la formación académica vividas por Ignacio de Loyola y los primeros jesuitas acaban transfiriéndose, desde luego en un marco de contextos y propósitos propios, al quehacer educativo de la Compañía de Jesús. Parafraseando a Pérez (2018), aunque el término *cura personalis* no se identifique en el vocabulario de los primeros documentos jesuitas hoy se utiliza para identificar con él la sustancial práctica de acompañar en el carisma ignaciano. En el presente el término *cura personalis* es utilizado para hacer referencia al cuidado de la persona dentro de un proceso de acompañamiento también en el ámbito educativo jesuita además del ámbito espiritual y apostólico. Se considera en este trabajo al igual que Geger (2014) que, “los tres significados que se dan comúnmente a la *cura personalis* -educación holística, cuidado de la persona y yuxtaposición con la cura apostólica- están en consonancia con los valores y la experiencia práctica de Ignacio”<sup>7</sup> (p.17).

---

<sup>4</sup> Traducción libre de, “The personal care of students, by which [Jesuits], beyond the teaching and example provided in the classes, endeavor to direct and help individuals by means of [good] counsel and exhortation” (Geger, 2014, p. 7).

<sup>5</sup> Traducción libre de, “academic excellence and greater cooperation between Jesuit colleges and universities at the national level” (Geger, 2014, p. 6).

<sup>6</sup> Traducción libre de, “Kolvenbach defined *cura personalis* in two senses: not only “a constitutive element in Jesuit education and formation,” but also in a more fundamental or primordial sense, “a characteristic of spiritual accompaniment” (Geger, 2014, p. 8).

<sup>7</sup> Traducción libre de, “the three meanings commonly given to *cura personalis*—holistic education, care of the individual, and juxtaposed with *cura apostolica*—are all consonant with the values and practical experience of Ignatius” (Geger, 2014, p.17).

Cabe señalar además que en el campo educativo jesuita el cuidado de la persona dentro un proceso de acompañamiento ha trascendido al cuidado exclusivo de los alumnos y alumnas, tal como lo refiere Klein (2018). En la pedagogía ignaciana actual los sujetos de acompañamiento no son únicamente los alumnos y alumnas, lo son todos los sectores que configuran la comunidad educativa que en palabras de Arrupe (1980) son “la comunidad jesuítica, los colaboradores seculares, los alumnos, sus familias. Además, y en cuanto el Colegio es la primera etapa de una formación que no acabará nunca, también los antiguos alumnos” (V.15, p. 6). El acompañamiento tendrá entonces como fin la formación holística y cuidado de las personas que se educan en las instituciones educativas de la Compañía de Jesús, en relación con aquella actividad profesional y de servicio que éstas realizarán después de su formación académica en el futuro, al mismo tiempo que se cuida el apostolado educativo en todas sus dimensiones y propósitos.

Al hablar del cuidado de la persona en la pedagogía ignaciana se hace referencia, por un lado, a un acompañamiento integral que implica el cuidado corporal, espiritual, emocional, intelectual, interpersonal y teleológico de los alumnos y alumnas, así como el despliegue de herramientas propias que les permitan hacerlo consigo mismos y con las demás personas. Por otro lado, hablar del cuidado de la persona también implica que las instituciones educativas de la Compañía de Jesús acompañen para que sus miembros fortalezcan el cuidado de sí mismos y del colegio y los propósitos de éste.

Lo anterior ha demandado a las instituciones educativas jesuitas identificar los retos que implica el cuidado de las personas a través del acompañamiento en sus propios contextos sociales, organizacionales y pedagógicos, reto del que no ha quedado exento el Instituto de Ciencias.

### **Retos organizacionales y de oferta educativa desde el acompañamiento**

La tradición humanista-cristiana que subyace en las iniciativas educativas de la Compañía de Jesús, la visión de liderazgo que ha madurado en la gestión de las mismas durante los últimos años y la oferta pedagógica que propone dentro de sus aulas plantean retos para el acompañamiento ignaciano en el marco de la gestión de conocimiento.

Como se ha visto, el cuidado de las personas a través del acompañamiento en la educación se propició desde el *modus parisiensis* experimentado por los primeros jesuitas y fue incluido en la elaboración de la *ratio studiorum*, pues como bien lo menciona Storck (2016),

Al introducir el *Modus parisiensis* en sus primeros colegios y universidades los jesuitas implantaron lo que ellos mismo habían experimentado en sus años de estudios. Al elaborar la *Ratio* no crearon nada de original si no que utilizaron las bases del antiguo mundo clásico para construir una estructura educacional propia de su tiempo caracterizada por el humanismo renacentista<sup>8</sup> (p. 154).

En palabras de O'Malley (2000) continuar con la tradición humanista jesuita, en la que está incluida la práctica del acompañamiento en la educación, implica partir de que dicha tradición ha estado llena de,

Mucha luz pero también de muchas sombras. Siempre, para bien o para mal, se ha visto muy afectada por los contextos más amplios en las que ha encontrado expresión, por lo que no es una tradición uniforme ni fácil de definir. Fue humanista, pero también tuvo una profunda preocupación por la ciencia. A pesar de estos problemas y complicaciones, me atrevo a decir que todavía nos proporciona un legado útil con el cual abordar las nuevas y radicales preguntas a las que se enfrentan hoy las humanidades en los colegios y universidades jesuitas. La tradición no tomará las decisiones por nosotros, pero creo que nos proporciona un punto de vista privilegiado desde el que podemos hacerlo<sup>9</sup> (p.16).

En ese sentido, en el contexto actual en el que el conocimiento ha tomado importancia para los logros de los objetivos de las organizaciones también educativas, los conocimientos generados en el ámbito organizacional y pedagógico por los colegios y universidades jesuitas durante más de cuatro siglos, en específico sobre la práctica del acompañamiento escolar al modo ignaciano,

---

<sup>8</sup> Traducción libre de, “ao introduzir o *Modus parisiensis* nos seus primeiros colégios e universidades os jesuítas implantaram o que eles mesmos haviam experimentado nos seus anos de estudos. Ao elaborarem o *Ratio* não criaram nada de original, mas utilizaram as pedras do antigo mundo clássico, para construir uma estrutura educacional própria do seu tempo, caracterizada pelo humanismo renascentista” (Storck, 2016, p. 154).

<sup>9</sup> Traducción libre de, “much light but also with many shadows. It has always for better or worse been much affected by larger contexts in which it has found expression, and thus it is not a uniform or easily defined tradition. It was Humanistic, but it also had a deep concern for science. Despite these problems and complications, I venture that it still provides us with a helpful legacy with which to address the new and radical issues that face the humanities today in Jesuit colleges and universities. The tradition will not make our decisions for us, but it provides, I think, a privileged vantage point from which we can do so” (O'Malley, 2000, p. 16).

encuentran posibilidades de continuar transfiriéndose a través de la gestión del conocimiento en los niveles organizacionales y de oferta educativa.

La actividad educativa del Instituto de Ciencias tiene como marco su propia misión de formar hombres y mujeres para los y las demás desde una perspectiva del humanismo cristiano y el imperativo de la constante innovación que se deriva de las aceleradas transformaciones del mundo. De ahí que el Instituto, como colegio jesuita de educación preescolar, primaria, secundaria y preparatoria, en consonancia con las instituciones educativas de la Compañía de Jesús en el mundo, establezca estrategias y programas que operan a través de recursos humanos, pedagógicos, materiales y financieros para responder a los desafíos del cuidado personal de su comunidad educativa a través del acompañamiento.

Lo anterior implica, por un lado, practicar el acompañamiento ignaciano como una de las características nucleares del modo de proceder de la organización y, por otro, consolidar ese acompañamiento como valor de su oferta formativa, máxime cuando ambos aspectos identifican al Instituto de Ciencias como ignaciano entre las demás instituciones de educación básica, media y media superior en el campo educativo global y regional.

En cuanto al modo de proceder organizacional, la gestión de las instituciones de la Compañía de Jesús ha sido abordada, de acuerdo a Da Silva (2018), desde los años cincuenta por los mismos jesuitas en la perspectiva del gobierno de la misma Compañía y, a partir del 2005, como cuestión referida al liderazgo ignaciano (en Martins, 2018, p. 546). En documentos normativos de la Compañía de Jesús, el tema del gobierno tiene un apartado especial en la novena parte de las Constituciones de la Compañía de Jesús; mientras que, de acuerdo a Guilbert (2016), el término “liderazgo” comienza a usarse en decretos de documentos, también de carácter normativo, originados en las Congregaciones Generales 34 (1995), 35 (2008) y 36 (2016).

El liderazgo ignaciano tiene relación con el modo en que se concibe una organización ignaciana. En otras palabras, la gestión de una organización ignaciana implica características de liderazgo ignaciano ejercido por jesuitas y no jesuitas en instituciones encomendadas a la Compañía de Jesús. Se entiende aquí, en sintonía con da Silva (2018), como liderazgo ignaciano aquel que “se

basa en el liderazgo compartido y en los sistemas formales de apoyo al liderazgo, siendo susceptible de transposición a otros contextos” (en Martins, 2018, p. 565). Una de las características de este liderazgo ignaciano transferible es el cuidado de la persona (Vásquez, 2006; Granados, 2015; AUSJAL, Granados, 2015; Guilbert, 2016, etc.), y se propicia cuando, de parte de la Compañía de Jesús se comparte la espiritualidad ignaciana con lo que Cabarrús (2005) llama el “nuevo sujeto apostólico” que está “constituido de personal laico, de religiosas, de religiosos y de jesuitas” (p. 69), a través de los Ejercicios Espirituales y más aún, conforme a Ocampo (2008), cuando se comparte,

Conocimiento de sus modos de proceder, de su historia y especial manera de leer el mundo y sus relaciones, su organización, los aspectos inherentes a su vida comunitaria, las claves de su forma específica de evangelizar y su manera de entender los múltiples fenómenos y procesos humanos. Con este compartir se allana el camino para que las relaciones entre unos y otros, puedan darse dentro de un mayor nivel de corresponsabilidad (p. 24).

Se debe considerar también que esta transferencia de conocimientos llega hasta las aulas porque, en palabras de Da Silva (2018), “en un contexto escolar es muy difícil separar el liderazgo de la escuela como un todo, a nivel de su liderazgo, del liderazgo en el aula (donde, de hecho, la estrategia de las organizaciones escolares se realiza)” (en Martins, 2018, p. 560).

Se asumen como actualizadoras y gestoras del liderazgo ignaciano en las instituciones educativas confiadas a la Compañía de Jesús a todas las personas que están insertas en mencionada organización y que al vivir la experiencia del modo de proceder ignaciano por el tipo de gestión del que son partícipes y colaboradores pueden llegar a tener también, de acuerdo con Cabarrús (2005, p. 66), como “principal acción hacia fuera, transferir capacidades. Este transferir capacidades hace relación a la acción formativa sea en Colegios o en Universidades”. El liderazgo en las instituciones de la Compañía de Jesús es cuestión de gestión de conocimientos hacia dentro de la organización, pero también hacia fuera en tanto que su naturaleza formativa.

Por otro lado, si responder a las demandas de los clientes se traduce para las organizaciones netamente económicas, incluidas aquellas que se dedican a la educación, fundamentalmente en inyección de capital monetario y de recursos humanos; para las instituciones educativas de la Compañía de Jesús, por su naturaleza social-cristiana, esto resulta especialmente complejo. Como señala Cunha (2018), la posibilidad del aumento de su oferta educativa “estará limitada a

la capacidad del acompañamiento personal del alumno (“cura personalis”), sin perder, sin embargo, la viabilidad económica del proyecto” (en Martins, 2018, p. 582).

Desde la perspectiva de la oferta educativa, en un contexto actual en el que los conocimientos y su gestión tienen crucial importancia en las organizaciones, los desafíos del Instituto de Ciencias están en relación con los desafíos inherentes a la gestión de las instituciones educativas de la Compañía de Jesús en América Latina. Estos desafíos son entre otros, de acuerdo a Vásquez (2006, p. 605):

- Comprenderse y estructurarse como organizaciones que aprenden.
- Tener una política eficaz de gestión del conocimiento, que les dé la posibilidad de compartir datos entre las instituciones, establecer comunicación e intercambio y producir conocimientos de forma cooperativa.
- Tener un estilo de gestión coherente con la visión ignaciana del ser humano y de la sociedad, dando testimonio de los valores que desean promover y asumiendo gestos proféticos, como por ejemplo el de rechazar contratos y servicios de empresas que abiertamente violan los derechos humanos y la ecología.
- Contar con gestores jesuitas, religiosos/as o laicos/as identificados con la misma misión apostólica y debidamente formados.
- Un modo ignaciano de entender el aprendizaje y la función del conocimiento.
- El acompañamiento personal.

El acompañamiento personal en la propuesta educativa ignaciana es de tan vital importancia que perderlo de vista en una institución educativa de la Compañía de Jesús, ya sea desde una perspectiva organizacional en los componentes de sus planes estratégicos o en los presupuestos pedagógicos que subyacen a sus actividades educativas ordinarias, cuestionaría su identidad ignaciana, así como la calidad de la formación que ofrece. De ahí el enfoque de este trabajo en el tema del acompañamiento dentro del Instituto de Ciencias que, como institución educativa ignaciana, desea fortalecerse en su identidad al mismo tiempo que fortalecer su oferta educativa.

## **Áreas de oportunidad que identifica la comunidad del Instituto de Ciencias para crecer en el acompañamiento**

Para un acercamiento al estado del acompañamiento en la comunidad educativa en el Instituto de Ciencias, se acudió a tres recursos: a) información contenida en relación al acompañamiento en los repositorios de la organización que fue sistematizada a propósito de la incorporación del colegio al Sistema de Calidad en la Gestión Escolar de la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús, b) la planeación estratégica 2015-2020 que direcciona todas las actividades del colegio, y c) el diálogo con los integrantes del equipo de Formación Ignaciana.

### ***El estado del acompañamiento en el diagnóstico realizado por el equipo de Proyecto de Mejora Acompañamiento***

El Instituto de Ciencias comenzó en el 2013 una revisión de sus proyectos a propósito de su incorporación al Sistema de Calidad en la Gestión Escolar (SCGE) de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI) y con miras a la elaboración de la planeación estratégica 2015-2020 del Colegio. En dicho ejercicio de evaluación, que terminó en el 2018, se concluyó que, entre otras cosas, una de las prácticas que habría que fortalecer era al acompañamiento en el Instituto de Ciencias encabezada por el equipo de Formación Ignaciana.

En el repositorio institucional del Instituto de Ciencias se encuentra resguardada la información generada en la revisión de la práctica del acompañamiento. En una carpeta drive, con el nombre de Proyecto de Mejora Acompañamiento, se concentraron los documentos utilizados y generados por el equipo responsable del Proyecto de Mejora. Se ha estimado pertinente considerar estos documentos como fuente de información para el presente trabajo ya que subraya la incuestionable importancia del acompañamiento para la organización y permite lograr una perspectiva amplia de este tema dado el amplio campo organizacional considerado en la recolección de los datos.

La carpeta Proyecto de Mejora Acompañamiento está dividida a su vez en dos carpetas según temporalidad, la primera de 2016 a 2017 y, la segunda de 2017 a 2018. La primera carpeta contiene siete carpetas en las que se resguardan audios de entrevistas, transcripciones de estos,

encuestas y minutas de reuniones de trabajo, presentaciones de documentos inspiraciones y directivos, así como trabajos de reflexión o investigación del equipo de trabajo encargado del Proyecto de Mejora. La segunda carpeta contiene cinco carpetas en la que se archivan los documentos y minutas que describen y transcriben el proceso seguido para la elaboración de un documento inspiracional y directivo del acompañamiento en el Instituto de Ciencias, así como presentaciones de trabajos y textos inspiracionales también sobre el acompañamiento.

En la lectura de los documentos en los que se transcriben o sintetizan reuniones, entrevistas y encuestas, realizadas entre el 2016 y el 2018, se identificaron enunciados que, entre otras cosas, señalan una corresponsabilidad con posibilidades de reforzarse entre diferentes agentes del Colegio en el tema del acompañamiento, una diversidad en la concepción de la práctica de acompañar, y el requerimiento de una formación continua para los y las acompañantes que nace de la práctica del acompañamiento que éstos y éstas llevan a cabo en diferentes circunstancias.

En diferentes minutas de las reuniones de seguimiento que tuvieron los miembros del equipo responsable del Proyecto de Mejora Acompañamiento, se plantea que el acompañamiento en el Instituto de Ciencias es una tarea de todo el personal y atañe también a la docencia: al “vincular[se] la práctica educativa desde la pedagogía ignaciana al acompañamiento ignaciano. Desde esta perspectiva, todos acompañan ignacianamente” (IdeC, 2016, s/p)); “todos tenemos una grave responsabilidad” (IdeC, 2017, s/p). Así pues, lo que se comparte por el equipo responsable del Proyecto de Mejora Acompañamiento en las reuniones a propósito de la reflexión en torno al significado del acompañamiento en el Instituto de Ciencias, y que se recoge en las minutas analizadas, resalta la conciencia del colectivo del Colegio sobre su participación en la práctica del acompañamiento.

Por otro lado, los diálogos referidos resultan congruentes con la información que el mismo equipo responsable del Proyecto de Mejora Acompañamiento recolectó a través de entrevistas y encuestas en el Instituto de Ciencias, en relación con la comprensión y la práctica del acompañamiento. Por ejemplo, en una entrevista aplicada por un miembro del equipo del Proyecto de Mejora Acompañamiento, la persona entrevistada resalta la inclusión del colectivo del Colegio en el acompañamiento a la comunidad educativa cuando, a propósito de ello, señala

que “...la parte más importante es que tenemos que seguir capacitando a todos, porque, todos al final somos acompañantes” (IdeC, 2016, s/p). Lo expuesto en los documentos abordados por el equipo del Proyecto de Mejora Acompañamiento y en entrevistas llevadas a cabo en él a miembros del Instituto de Ciencias deja entrever que el acompañamiento se asume como tarea de quienes laboran en el Colegio.

Otro aspecto que se resalta en la sistematización de las entrevistas que el equipo encargado del Proyecto de Mejora realizó, así como en las reflexiones hacia dentro del equipo mismo, es la diversidad de interpretaciones en torno al tema del acompañamiento. Tal diversidad provoca la reflexión del equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento en torno a la importancia de contar con una noción compartida, al menos general, de lo que significa acompañar en el Colegio, reflexión que también se había recogido en las entrevistas que el equipo mismo realizó en su momento.

En relación con la diversidad en la comprensión del acompañamiento en el Colegio, uno de los miembros del equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento en los diálogos *ad intra* en una reunión llevada por el mismo equipo respecto a lo encontrado en las encuestas que se aplicaron menciona que,

En las entrevistas se habla distinto del concepto de acompañamiento. Es señal de que aún no se entiende lo mismo. Se habla de que el concepto se ha abaratado. Parecería que hay acompañamientos distintos. Llamó la atención que se tuvo que enmarcar el concepto de acompañamiento, es decir que hay muchos puntos de vista sobre este concepto. (IdeC, 2016, s/p).

Un participante más del equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento compartió en la reunión la necesidad en todo el Colegio de “ubicar si todos pensamos lo mismo por acompañamiento. Para distinguir el acompañamiento como acción [y] al acompañamiento como una disposición” (IdeC, 2016, s/p). Esta misma inquietud la expresa el mismo participante, pero ahora en referencia al equipo mismo que integra la reunión:

[sería necesario] que este equipo tenga un concepto común sobre el acompañamiento, con características esenciales que distinguen el estilo de acompañar ignacianamente; ubicar el

conocimiento del concepto y las actitudes necesarias; distinguir el concepto de la aplicación del mismo, situados en las diferentes áreas” (IdeC, Minuta, 2016).

En otra reunión del equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento, realizada un año más tarde, en 2017, se expresa por un miembro de éste que “hay que cuidar lo que proponemos para el acompañamiento en el Ciencias [la], distinción entre acompañamiento y seguimiento. No todo es acompañamiento y, hay que puntualizarlo” (IdeC, 2017, s/p).

En diferentes reuniones de los integrantes del equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento se expone cómo el acompañamiento es relacionado con acción y disposición; con una conceptualización de la práctica de acompañar, pero también con la aplicación de lo que dicho concepto alude. Se hace referencia además a diferentes niveles de acompañamiento definidos por los contextos en los que se realiza y un campo de significación ignaciano que diferencia al acompañamiento de un seguimiento, por ejemplo, académico.

Entre las carpetas analizadas se identificaron tres documentos elaborados por tres grupos que surgieron del equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento. En los documentos, titulados *vaciado de entrevista acompañamiento.docx* (IdeC, 2016), se señala la necesidad de impulsar una noción similar de acompañamiento en el Instituto de Ciencias. Se listan aquí las “principales necesidades detectadas en materia de acompañamiento” extraídas de uno de los documentos (IdeC, 2016, No. 2, s/p) con la intención de confirmar la importancia que se le dio a contar con una sintonía en la concepción del acompañamiento en el Instituto de Ciencias. Las principales necesidades son:

- Entender que es el acompañamiento desde la espiritualidad ignaciana. Es decir, conocer la metodología y aprenderla.
- Ver a la persona integralmente, es decir, entender que si lo acompaño es a toda la persona. Partir de un concepto antropológico común.
- Ser acompañados para entender que es acompañar.
- No asumir que todos tienen asumido qué significa, para qué y cómo acompañar desde lo que busca el colegio.

- Que los trabajadores se apropien del concepto y la experiencia.
- Definir el acompañamiento desde una visión ignaciana.
- La falta de un concepto más amplio de acompañamiento, todos somos acompañamiento.

La inquietud de cultivar una noción general de acompañamiento entre el personal que colabora en el Instituto de Ciencias queda manifiesta en los documentos a los que se tuvo acceso, tanto para el equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento, así como para quienes fueron consultados por los integrantes de éste. Dicha inquietud nace de la posibilidad de orientar el acompañamiento desde los propósitos del Colegio, la tradición ignaciana, la concepción de persona y la propia experiencia.

La formación de los encargados de acompañar en el Instituto de Ciencias es otro aspecto que sobresalió en el diagnóstico que el equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento llevó a cabo. En una de las minutas (IdeC, 2016) se comparte la invitación a “procurar información impresa que apoye el conocimiento y apropiación del concepto Acompañamiento Ignaciano” (s/p); lo que se repetirá en otra minuta, pero del 2017 al compartirse que:

Se cree que el acompañamiento que hay en el colegio es lo regular. Pero no es así. Se tiene que dar una capacitación. El chavo tiene que saber que hay acompañantes, hay naturales y los que son establecidos (Fi, tutores, OE). El acompañamiento es más que solo estar detrás de la persona. Se necesita tiempo para capacitar” (IdeC, s/p).

En este aporte se identifican como los agentes establecidos por el Colegio para el acompañamiento a los miembros de los equipos de Formación Ignaciana, de Tutorías y de Orientación Educativa, de quienes se espera un mayor conocimiento sobre el acompañamiento que del resto.

Otro entrevistado por el equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento expresa también su inquietud por la formación en materia de acompañamiento en el Colegio,

en muchas reuniones con maestros, mencionaban mucho la palabra acompañar y desde Formación Ignaciana nuestro acompañante que teníamos nos decía que de repente se abarataba mucho el término de acompañamiento en el colegio, porque no todos tenían realmente la capacitación y los conocimientos para acompañar o para estar con los chicos de distintos niveles y de repente todos mencionamos el término de acompañamiento, entonces

yo creo que si es un espacio muy importante en el que la escuela tendrá que reflexionar (IdeC, 2016, s/p).

Cabe rescatar de la intervención anterior la centralidad que se otorga a la generación de conocimientos para acompañar en distintas circunstancias y la centralidad que en esto tiene el mismo colegio.

Los dos aportes, el del integrante del equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento y el del entrevistado por uno de los miembros del equipo mencionado, aluden a la necesidad de la formación de los agentes involucrados en el acompañamiento dentro de Instituto de Ciencias, sean encargados directos o no del acompañamiento, pues, de acuerdo también a los dos aportes, cada circunstancia de acompañamiento pide conocimientos específicos.

### ***Tratamiento del acompañamiento en la Planeación Estratégica 2015-2020 del Instituto de Ciencias***

La revisión de la práctica del acompañamiento, impulsada por la inscripción del Instituto de Ciencias al Sistema de Calidad en la Gestión Escolar y ejecutada por equipo encargado del Proyecto de Mejora Acompañamiento, coadyuvó a fortalecer el acompañamiento de la población estudiantil programado en el proyecto 3 de la planeación estratégica 2005-2020 del mismo Colegio. Mientras que, aunque no se tocara directamente el acompañamiento en él, en el Proyecto 17 de la misma planeación estratégica se contempló la capacitación en gestión, desde el ámbito ignaciano, de los coordinadores y directores de todo el colegio.

El fortalecimiento de la articulación entre quienes tienen el encargo del acompañamiento (Formación Ignaciana, Orientación Educativa y Tutorías), y la socialización de un mismo sentido compartido de acompañamiento ignaciano entre el personal del Instituto de Ciencias se iría resolviendo en el proceso mismo de ejecución del proyecto 3: Acompañamiento Ignaciano a Estudiantes. Mientras que la formación de quienes acompañan ignacianamente en el colegio quedó especificada en el primer objetivo estratégico del proyecto 3 de la Planeación Estratégica 2015-2020 del Instituto de Ciencias (2016): “3.1. Capacitar al personal para que pueda ofrecer un mejor acompañamiento a los estudiantes” (p. 28). La ejecución fue encargada a la dirección del equipo de Formación Ignaciana y a miembros de éste que recibieron capacitación en el tema de acompañamiento de acuerdo al proyecto 3.

En el contexto de la Planeación Estratégica (2016) del IdeC, periodo 2015-2020, el equipo de Formación Ignaciana ha impulsado acciones para fortalecer y cualificar el acompañamiento ignaciano, en la línea de lo establecido en el primer objetivo del proyecto 3, a través de programas de capacitación para todo el personal desde la *cura personalis* (p. 28). Lo propio se ha hecho para intensificar el rol de acompañante de profesores, directores, coordinadores y tutores, en la línea del segundo objetivo del mismo proyecto 3: “3.2 Fomentar el acompañamiento a los estudiantes para favorecer su proceso formativo y atender sus necesidades individuales” (p. 29). Se destaca que las actividades que desarrolla el equipo de Formación Ignaciana con los alumnos de las diferentes secciones del colegio, en el marco del proyecto 3, refieren principalmente a retiros, encuentros, servicio social, ceremonias de culto, clases y entrevistas; mientras que las que desarrolla con el personal del Instituto de Ciencias consisten en talleres, diplomados y retiros.

Una mención especial merece el proyecto 17 de la Planeación Estratégica 2015-2020 (2016): *Capacitación para la Gestión Directiva* (p. 93) porque, al contemplar la capacitación para directores y coordinadores, está involucrado en él la dirección de Formación Ignaciana. La finalidad del proyecto 17 es “ofrecer al equipo de directores y coordinadores herramientas que les permitan un mayor desarrollo en el ejercicio del cargo, así como capacitación para atender sus áreas de oportunidad” (p. 92). Sus programas y estrategias se orientan a la formación de los directores y coordinadores por medio de diplomados ignacianos y la vivencia de los Ejercicios Espirituales (Objetivo estratégico 17.1, incisos A y F de los programas y estrategias, p. 93 de la Planeación estratégica 2015-2020 del IdeC).

El proyecto 3 y el proyecto 17 de la planeación estratégica del Instituto de Ciencias 2015-2020 abordan directamente el tema de la formación. El proyecto 3 establece los parámetros para la formación de quienes tienen el acompañamiento como herramienta privilegiada de su quehacer, como es el caso del equipo de Formación Ignaciana. Mientras que, aunque no hable de la formación de los coordinadores y directores para el acompañamiento, el proyecto 17 toca el tema de su formación en gestión desde los principios ignacianos de los que el acompañamiento es parte.

### ***Valoración del acompañamiento por el equipo de Formación Ignaciana***

En la planeación estratégica del Instituto de Ciencias 2015-2020, el equipo de Formación Ignaciana queda involucrado de manera especial en el acompañamiento ignaciano. Este equipo está integrado por 35 personas repartidas en las secciones de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria.

Para conocer las percepciones en torno a la práctica del acompañamiento ignaciano, a partir del segundo semestre del 2018 se realizaron reuniones y observaciones participativas de las mismas con el equipo de Formación Ignaciana, además se mantuvieron conversaciones no guiadas, se aplicaron encuestas (véase Anexo D) y se llevaron a cabo entrevistas guiadas con miembros del mismo equipo. En el mismo lapso de tiempo se mantuvieron diálogos y entrevistas no guiadas con el director de Formación Ignaciana y el coordinador del equipo de Orientación Educativa.

En información recabada en observaciones participantes del equipo de Formación Ignaciana en su conjunto, se aprecia que al acompañamiento se le relaciona con los siguientes aspectos: con la persona acompañada, con la ideología religiosa, con la persona que acompaña, con la tradición ignaciana y con una posición organizacional al respecto. Cuando se pone énfasis en la persona que es acompañada, se identifica al acompañamiento ignaciano con un “modo de estar para el otro a través de la escucha atenta, el diálogo fecundo, el cultivo de la cercanía y el seguimiento oportuno” (Anónimo, comunicación personal, 26 de noviembre de 2019). Cuando se resalta la centralidad religiosa, la práctica de acompañar se describe, como el “acompañar en el acontecer de Dios de la otra persona, buscar en medio de las dificultades y crisis de la persona la voluntad de Dios y el sentido para el cual fue creado el acompañado” (Anónimo, comunicación personal, 26 de noviembre de 2019) persona que realiza el acompañamiento y su práctica se caracterizan de la siguiente manera:

[El acompañante habrá de ser] atento, con reverencia y agradecimiento ante el compartir de su interioridad, en una práctica donde a la vez se toma distancia, se busca salvar la propuesta e inquietudes, para poder juntos ir descubriendo y confirmando las luces o cuestiones que arroja la revisión de la experiencia, la inquietud o la decisión en juego” (Anónimo, comunicación personal, 26 de noviembre de 2019).

Se resalta que en el acompañamiento deben estar presentes aspectos ignacianos: “la *cura personalis* nos da luz para el acompañamiento según san Ignacio, y se centra en llevar a la experiencia de Dios, acompañar para el encuentro y regresar al fin para el que fuimos creados” (Anónimo, comunicación personal, 30 octubre 2019). El discurso institucional del acompañamiento se pone de manifiesto en lo que uno de los entrevistados menciona:

Hay un discurso institucional de [...] eres maestro, tienes que enseñar, y eres acompañante y tienes que estar preocupado por el sujeto y no sé... como hacer todo esto, [aunque] no hay como esta claridad de lo que realmente es el acompañamiento ignaciano”. [Un ejemplo de ello] es que el director de Formación Ignaciana [...] hacía muchísimo hincapié en que era distinto un acercamiento, un acompañamiento psicológico de un espiritual. Eh... la verdad es que me costó mucho entenderlo, yo creo que todavía no tengo como todas las herramientas como para saber cuál es la diferencia (Anónimo, comunicación personal, 16 octubre, 2019).

El discurso de la institución se entiende, por el entrevistado, en una doble vertiente: ser acompañante y como ser docente al mismo tiempo. Aunque al mismo tiempo, el entrevistado también señala las dificultades que se pueden encontrar al querer distinguir un acompañamiento de otro, por ejemplo, el ignaciano del psicológico.

Los integrantes del equipo de Formación Ignaciana conciben la práctica del acompañamiento ignaciano como un aspecto importante en el Instituto de Ciencias. Refieren que su importancia radica en los aspectos con los que ésta se relaciona: la persona acompañada, la ideología religiosa, la persona que acompaña, la tradición ignaciana y el propósito específico del colegio en el rubro articulado con su propósito educativo. Lo anterior significa que el acompañamiento ignaciano también es considerado por el equipo de Formación Ignaciana como una práctica que coadyuva, o al menos que debería hacerlo, a la formación integral de la comunidad educativa lo que implica dar tratamiento a los aspectos frágiles, como por ejemplo a la consolidación de lo que significa acompañar para el conjunto de los acompañantes.

En las entrevistas realizadas a miembros del equipo de Formación Ignaciana se señala la necesidad de compartir experiencias de acompañamiento, a fin de armonizar su comprensión y producir mayor conocimiento.

Los entrevistados expresan que intercambiar la experiencia de acompañamiento, influye en la concepción que se tiene de la práctica y repercute en su proceso de aprender al hacerlo.

Compartir experiencias de éxito y fracaso también es ir entendiendo, como en un término más común, porque además creo que cuando esto nos sucede [...] lo que se cree que es acompañar se vuelve mucho más, en menos homologado. Cada quien puede creer lo que quiere y cree que está haciendo lo que toca y entonces ahí se pierde. Y bueno [...] hay documentos, este... que a mi gusto son muy escuetos, ¿no? Este... siempre queda demasiado a criterio de quien los lee, entonces por eso pensaba en lo otro (Anónimo, comunicación personal, 27 de noviembre de 2019).

Compartir experiencias de acompañamiento se considera entonces como posibilidad para consolidar los procesos de su aprendizaje, mancomunar dentro del colegio el significado de acompañar además de compartir los conocimientos en torno a él contenidos en documentos de investigación.

En las entrevistas también se expresa que el aprendizaje del acompañamiento se vuelve difícil cuando los espacios y momentos para poner en común las experiencias de la práctica de acompañar son escasos.

De hecho yo, [...] yo no tenía contacto con lo ignaciano antes de entrar a esta escuela. No sabía nada... y me costó, como entender la... pues todo, ¿no? Toda la concepción de incluso, del cristianismo, no digamos ya de estas cosas más concretas desde lo ignaciano. Y...esto es algo muy, muy subjetivo, o sea es algo muy etéreo. Se habla mucho pero es muy poco concreto. Y eso me costó, me costó mucho. Yo desde el primer año que entré lo sugerí, ¿no? Este, “oigan” un espacio para compartir “¿cómo le hacemos?”. Porque creo que hay sujetos aquí que lo hacen muy bien (Anónimo, comunicación personal, 16 de octubre de 2019).

Para los integrantes del equipo Formación Ignaciana resulta relevante poner en común el modo de acompañar, sobre todo porque identifican que las habilidades que tienen algunos podría fortalecer la práctica de los y las demás; no únicamente en lo referente al acompañamiento ignaciano, sino incluso en los presupuestos teórico-prácticos que subyacen.

Colectivizar la práctica del acompañamiento entre las personas del equipo de Formación Ignaciana también complementa lo que los documentos institucionales refieren como *conocimiento sobre la práctica del Acompañamiento Ignaciano*. Como uno de los entrevistados

(Anónimo, comunicación personal, 18 de septiembre de 2018) señala, algunos miembros pueden tener amplias dudas sobre cómo acompañar y sentir que para aprender a hacerlo tienen que recorrer un camino solitario:

Es un punto débil para mí de la escuela que el acompañante, los acompañantes no comparten mucho cuál es su método o lo que hacen [...] Entonces, de repente, si es como lo que alcanzas a ver, lo que alcanzas a percibir y lo que tú alcanzas como a ir buscando por tu cuenta [...] Compartir las experiencias de acompañamiento] sería algo muy positivo.

El equipo de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias identifica que la práctica del acompañamiento ignaciano requiere de una permanente reflexión, sobre todo en el modo de ser concebida, porque todos y todas están involucrados en su realización, aunque desde diferentes espacios de colaboración. El acompañamiento se entiende como una práctica que coadyuva en la formación integral del acompañado; forma parte de la tradición ignaciana y se articula con los propósitos educativos del Colegio, así como con sus principios cristianos. Compartir la práctica del acompañamiento entre quienes lo llevan a cabo, representa para el equipo de Formación Ignaciana un medio para su aprendizaje, la transferencia de conocimientos, la interrelación de las diferentes nociones de acompañamiento, la articulación de los agentes involucrados en él, así como la explicitación de los propósitos del Instituto en el rubro educativo.

Después de indagar en torno a la práctica del Acompañamiento Ignaciano en el reservorio del Instituto de Ciencias, específicamente en el material que se generó en torno al Proyecto de Mejora Acompañamiento, de identificar el tratamiento del acompañamiento ignaciano en la planeación estratégica 2015-2020 y de mapear la práctica del acompañamiento ignaciano con los directivos del equipo de Formación Ignaciana, de Orientación Educativa, y con integrantes del equipo de Formación Ignaciana, se pudieron identificar las siguientes necesidades clave:

- a. En cuanto a personas
  - Aunque se tienen establecidas con claridad las prácticas de acompañamiento en el ámbito propio del equipo de Formación Ignaciana, se ve pertinente interrelacionar el significado de acompañamiento ignaciano que subyace en la práctica con las demás instancias que también acompañan a la comunidad del Instituto de Ciencias.

- Se constata que la práctica de acompañamiento se comparte dentro del ámbito propio de del equipo de Formación Ignaciana, y a la vez se identifica la oportunidad de fortalecer el compartir de esa práctica de acompañamiento con los demás miembros del Instituto de Ciencias.
  - La organización ofrece procesos de aprendizaje en torno al acompañamiento ignaciano y/o cada equipo los busca fuera de ella; el consolidarlos desde la experiencia propia del equipo parece propicio.
- b. En cuanto a las tecnologías
- En el equipo de Formación Ignaciana se sostiene el manejo de datos en ordenadores. Datos como la programación, sistematización y evaluación de sus actividades. Aunque el establecimiento de canales para su fácil acceso y distribución se presentan como aspectos a consolidarse.
  - La organización pone en la página web sus documentos a disposición de sus colaboradores. Dentro de ellos se encuentran los generados por el equipo de Formación Ignaciana. Sin embargo, se comenta la pertinencia de consultarlos y enriquecerlos.
- c. En cuanto a la cultura organizacional
- Una de las barreras en el imaginario de algunos de los consultados que impide que identifiquen su práctica de acompañamiento como ignaciano, es la creencia de que los únicos que lo pueden hacer legítimamente son los jesuitas. Aquí se presenta la necesidad de ampliar tal punto de partida, de tal manera que el acompañamiento que realizan los miembros del equipo de Formación Ignaciana y los demás, sea legitimada como conocimiento.

Con todo lo hasta aquí escrito es posible notar que el propósito del Instituto de Ciencias de fortalecer la identidad ignaciana del acompañamiento ignaciano con la revisión de sus proyectos a través de su incorporación al Sistema de Calidad en la Gestión Escolar, la inclusión del proyecto destinados al impulso del acompañamiento ignaciano en la planeación estratégica y la práctica cotidiana del acompañamiento ignaciano por el equipo de Formación Ignaciana, se encuentra confrontado por:

- a. Un consenso débil en la connotación del Acompañamiento Ignaciano,
- b. Prácticas de Acompañamiento Ignaciano inconexas y,

- c. Momentos mínimos de interacción que permitan la transferencia de los conocimientos del Acompañamiento Ignaciano incorporados por los diferentes durante el tiempo que tienen de colaborar con el Instituto de Ciencias.

### **La interacción interpersonal, medio para fortalecer el acompañamiento ignaciano en el equipo de Formación Ignaciana**

El acompañamiento es un activo de conocimiento de crucial importancia que poseen las instituciones de la Compañía de Jesús. En el mercado escolar, el acompañamiento es una competencia que las distingue de las demás. Mantener y acrecentar el conocimiento del acompañamiento es de vital importancia para los colegios y universidades jesuitas en la concreción de su misión en el campo de la educación.

El equipo de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias tiene conocimiento de la práctica del acompañamiento ignaciano, tanto desde el campo pedagógico como desde su quehacer pastoral. Destaca que desde 1986 en las instituciones educativas de la Compañía de Jesús se incluye una serie de elementos pedagógicos contenidos en el documento *Características de la Educación de la Compañía de Jesús* (Beascochea, 1997).

El Instituto de Ciencias visto desde la perspectiva de la gestión del conocimiento es una organización,

En la que se intercambian y construyen conocimientos, ya sea de forma individual o colectiva, niveles en los cuales el aprendizaje teje relaciones que van conformando un sistema complejo de conocimientos que adecuadamente canalizados en un contexto organizacional propicio, fomentarían el desempeño innovador y la puesta a un lado de una visión mecanicista de todos estos procesos (Pérez y Flores, 2016, p. 203).

En el mismo tenor, las prácticas de acompañamiento que el equipo de Formación Ignaciana lleva a cabo, así como los procesos establecidos para su realización, siguiendo a Canals (2003), pueden asumirse como activos de conocimiento. Para este autor, “son activos de conocimiento las bases de datos o los documentos, pero también las capacidades concretas de cada individuo, o las rutinas, o los procesos necesarios para el cumplimiento de tareas diversas” (Canals, 2003, p. 14).

Responder a los retos identificados en el Instituto de Ciencias y en el equipo de Formación Ignaciana específicamente en relación con la práctica del acompañamiento ignaciano, desde una dinámica de gestión de conocimiento, abona a construir en la organización una concepción consensuada de acompañamiento ignaciano, a la articulación de las prácticas del acompañamiento entre el equipo de Formación Ignaciana y los demás miembros del Instituto, y a la configuración de dinámicas que permitan compartir el aprendizaje y el conocimiento que los integrantes del equipo de Formación Ignaciana han logrado obtener y crear.

El consenso de la noción de acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana con los demás miembros de la organización es posible desde lo que Wenger (2001, citado en Sánchez y Gómez, 2015) denomina *negociación de significado*, en su teoría social del aprendizaje. En la *negociación de significado* son fundamentales las experiencias vividas en prácticas sociales para la configuración de un sistema de ideas y afectos que soporten y se deriven de las acciones que se realizan en determinadas prácticas (Sánchez y Gómez, 2015, p. 392). Dos procesos que configuran la *negociación de significados* son la *participación* y la *cosificación*; la primera, implica las acciones de quienes forman parte de algo, así como a las relaciones que se establecen con los otros participantes; mientras que la segunda, indica “la producción de objetos (materiales o virtuales) que subsumen o concretan procesos de participación” (Sánchez y Gómez, 2015, p. 392).

En la *negociación de significado* se posibilita también la articulación del equipo de Formación Ignaciana con los demás miembros de la institución por la *participación* que implica ésta para los integrantes del equipo. Los miembros del equipo de Formación Ignaciana tendrán que participar con otros en prácticas de acompañamiento ignaciana para negociar y consensar su significado.

La interacción entre las personas es una condición indispensable para crecer en conocimiento individual y organizativo (Canals, 2003, p. 19). Compartir aprendizajes y conocimientos durante la *participación* es ya una dinámica que implica la interacción entre formadores del equipo de Formación Ignaciana y más miembros del Instituto. El modo de compartirlos implica una

*cosificación*, es decir, la producción de objetos y cosas, que pueden consistir en capacidades, rutinas o procesos establecidos para llevar a cabo el acompañamiento ignaciano.

En atención a la situación y la relevancia del acompañamiento ignaciano en el Instituto de Ciencias que se han expuesto, se estableció para el proyecto que aquí se reporta el siguiente objetivo general:

### **Objetivo**

Fortalecer en el equipo de Formación Ignaciana los procesos de aprendizaje y la producción de conocimientos en torno a la práctica del acompañamiento ignaciano mediante la interacción entre sus integrantes por medio de encuentros que favorezcan el compartir conocimiento de sus prácticas de acompañamiento para consolidar el servicio del Instituto de Ciencias a la comunidad educativa, así como su identidad ignaciana.

## **2. El Instituto de Ciencias de Guadalajara, lugar de la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana**

El proyecto que aquí se reporta, orientado al fortalecimiento del conocimiento y la práctica del acompañamiento ignaciano, se desarrolló en el Instituto de Ciencias. Este colegio jesuita hunde sus raíces en la tradición educativa de la Compañía de Jesús desplegada en Guadalajara, actualmente se articula con las diferentes instituciones jesuitas dispersas en el mundo, América Latina y México.

Las actividades de intervención que se llevaron a cabo se desarrollaron dentro del marco organizacional y de planeación estratégica del Instituto, así como en consonancia con los objetivos específicos del equipo de Formación Ignaciana.

Con el fin de contar con una caracterización de la organización y los agentes con los que se llevó a cabo el proyecto del que da razón este escrito, se presenta una síntesis de la presencia educativa del Instituto de Ciencias en Guadalajara y su vinculación con otras entidades jesuitas en el campo educativo; después se exponen extractos de la planeación del Instituto y la presencia del acompañamiento en ella y, finalmente se habla del equipo de Formación Ignaciana por ser una de las entidades con la responsabilidad de ejecutar el acompañamiento dentro del colegio.

### **El Instituto de Ciencias de Guadalajara y la red educativa de la Compañía de Jesús**

La actividad educativa de la Compañía de Jesús ha estado presente de manera intermitente en la ciudad de Guadalajara, estado de Jalisco, México. En 1590 los jesuitas inician oficialmente ahí su labor educativa instituyendo un colegio con el nombre de Santo Tomás (Palomera, 1997, p. 31), aunque es interrumpida en 1767 con la expulsión de la Compañía de Jesús de los dominios españoles por órdenes del rey Carlos III de España. En 1906 se retoman de nuevo los trabajos escolares jesuitas en Guadalajara, el colegio sumió en ese entonces el nombre de San José (Palomera, 1997, p. 192); estos trabajos serían nuevamente obstaculizados por la revolución carrancista de 1914. Después, de acuerdo a Palomera (1997), “el antiguo Instituto de San José tuvo que acomodarse a las circunstancias impuestas por la Constitución de 1917, y así apareció oficialmente con el nombre de Instituto de Ciencias de Jalisco” (p. 267). Con ese nombre los

jesuitas reinician clases en 1920, mismas que se ven impedidas por el estallido de la guerra cristera en 1926. El mismo Palomera (1997) señala que en 1939 comienzan de nueva cuenta las clases en el Instituto de Ciencias (p. 312), a través del cual la educación ha sido ofrecida en Guadalajara por los jesuitas de manera continua hasta los días actuales.

El Instituto es miembro de la *International Commission on the Apostolate of Jesuit Education* (ICAJE), de la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (FLACSI) y del Sistema de Colegios jesuitas de la Provincia Mexicana (SCJ). De acuerdo a la *International Commission on the Apostolate of Jesuit Education* (2020), la Compañía de Jesús cuenta con 839 centros educativos, 1,650 proyectos educativos, distribuidos en 118 países de África, Asia, América y Europa que atienden a más de 2'300,000 estudiantes (Ver Tabla 1).

**Tabla 1.** Colegios de la Compañía de Jesús en el mundo

Conference - Network	Schools	Students	Jesuits	Other Faculty	Countries
Africa & MG - JASBEAM	53	34.949	162	2.079	16
Asia Pacific – JCAP Education	43	68.862	98	6.386	9
Europe - JECSE	191	173.025	213	14.421	21
Latin America - FLACSI	90	131.157	270	11.469	18
North America - JSN	83	54.096	191	7.827	4
South Asia – JEASA*	379	400.000	700	11.800	4
<b>Total</b>	<b>839</b>	<b>862.089</b>	<b>1.634</b>	<b>53.982</b>	<b>72</b>

Other Networks	Education Projects	Beneficiaries and Students	Jesuits	Personnel and Other Faculty	Countries
Fe y Alegría**	1.613	1.338.535	63	41.280	22

Other Networks	Formal Education Projects	Non-formal Education Projects	Students (Formal)	Students (Non-formal)	Jesuits	Personnel and Other Faculty	Countries (Total)	Countries (Formal)
Jesuit Refugee Service***	37	38	147.881	47.391	28	4.727	24	13

**Fuente:** ICAJE, 2020: [http://www.sjweb.info/documents/education/reports\\_ICAJE\\_2020-summary\\_20200810.pdf](http://www.sjweb.info/documents/education/reports_ICAJE_2020-summary_20200810.pdf)

La Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas es la entidad en la que se unifican las 90 instituciones educativas jesuitas de nivel preescolar, básico y medio superior de Latinoamérica repartidas en 19 países y que forman a un poco más de 130,000 estudiantes (Ver Tabla 2). El Instituto de Ciencias forma parte de ella y por lo tanto se ciñe a la planeación estratégica, visión, misión, programas y proyectos propios de la Federación. Uno de los valores que guían la acción de la Federación es la *cura personalis* que se asume como rasgo sobresaliente del modelo educativo de los colegios de Latinoamérica que anima su percepción del mundo, su percepción del ser humano y de su destino “y que resalta la libertad y la autonomía de cada individuo en todas las acciones que se promueven” (Direccionamiento estratégico IV – FLACSI, 2018 – 2020, 2017, p.2). En consecuencia, el vínculo con las demás obras educativas de la Compañía de Jesús en Latinoamérica no es sólo administrativo, sino también ideológico.

**Tabla 2.** Colegios de la Compañía de Jesús en Latinoamérica



**Fuente:** FLACSI, 2020: <https://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2020/09/Info-UniversoFLX.jpg>

Mientras tanto, el Sistema de Colegios Jesuitas de la Provincia está configurado por seis colegios: Instituto Oriente, Instituto Cultural Tampico, Instituto Lux, Escuela Carlos Pereyra, Colegio Ibero Tijuana e Instituto de Ciencias; repartidos en seis estados de la república mexicana: Puebla, Tamaulipas, Guanajuato, Coahuila, Baja California Norte y Jalisco. De acuerdo a las estadísticas de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús (2019), sus seis colegios forman en sus aulas a 12,983 estudiantes (Ver Tabla 3); y de éstos poco más de 3,000 estudiantes son atendidos por el Instituto de Ciencias y su proyecto Bachillerato Pedro Arrupe<sup>10</sup> (Ver Tabla 4).

**Tabla 3.** Población estudiantil del Sistema de Colegios Jesuitas de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús

<b>TOTALES</b>	<b>Colegio IBERO</b>	<b>Lux</b>	<b>Carlos Pereyra</b>	<b>Instituto Cultural</b>	<b>Instituto Oriente</b>	<b>Instituto de Ciencias</b>
	<b>712</b>	<b>2,586</b>	<b>1,877</b>	<b>1,779</b>	<b>2,890</b>	<b>3,139</b>

**Fuente:** Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús

**Tabla 4.** Población estudiantil del Instituto de Ciencias

<b>INSTITUTO DE CIENCIAS</b>	
<b>Curso Escolar 2019– 2020</b>	
<b>Alumnos:</b>	<b>Personal:</b>
Maternal: 20	Jesuitas: 4
Preescolar: 310	Profesores: 215
Primaria: 992	Administrativos: 107
Secundaria: 732	Servicios: 40
Preparatoria: 903	
<b>Total: 2,957</b>	<b>Total: 366</b>

<b>BACHILLERATO PEDRO ARRUPE, S.J.</b>	
<b>Curso Escolar 2019 – 2020</b>	
<b>Alumnos</b>	<b>Personal:</b>
	Profesores: 18
	Administrativos: 14
<u>Alumnos: 232</u>	<u>Servicios: 2</u>
<b>Total: 232</b>	<b>Total: 34</b>

**Fuente:** Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús

<sup>10</sup> El Bachillerato Pedro Arrupe, S.J. es una escuela para alumnos y alumnas con dificultades para costear sus estudios y que se desenvuelven en condiciones sociales con contextos de carencias económicas. Fue fundado en el 2012 por iniciativa de un egresado del Instituto de Ciencias, el rector de éste en turno y la Fundación Dalton. El Bachillerato Pedro Arrupe se desenvuelve en el marco organizacional del Instituto de Ciencias aunque en su propio contexto y horizonte.

Con actividades ininterrumpidas desde 1939, el Instituto de Ciencias continúa coadyuvando con la educación de niños, adolescentes y jóvenes de Guadalajara. Se articula con las instituciones educativas de la Compañía de Jesús en el mundo como miembro de la *International Commission on the Apostolate of Jesuit Education*, está en red con los colegios jesuitas de Latinoamérica por su pertenencia a la Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas, y se encuentra unido al Sistema de Colegios Jesuitas de la Provincia en México. Dentro de este marco de articulación es que el colegio establece su propio marco de acción desde su contexto y las demandas que emanan de éste.

### **El marco organizacional del Instituto de Ciencias**

Las acciones educativas del Instituto de Ciencias están orientadas por la planeación estratégica (2016) que comprende un periodo de cinco años: del 2015 al 2020. En ella se encuentran formuladas su misión, visión, líneas generales de acción, ejes transversales, los ámbitos que comprende dicha planeación y sus proyectos. Se expone en adelante una síntesis de éstos al mismo tiempo que se indica su relación con el acompañamiento ignaciano.

Desde su identidad jesuita, el Instituto de Ciencias concibe su misión como la formación de “personas según el modelo de la fe cristiana: libres, competentes, equilibradas espiritual y psicológicamente, abiertas al mundo, en diálogo con la realidad, comprometidas con la justicia y con el servicio generoso a favor de los más necesitados” (p. 9). Esta misión está orientada a la formación del ser humano en todos sus aspectos a fin de incidir, a través de ello, a la humanización de las sociedades.

Mientras que la visión que guía las actividades escolares del Instituto de Ciencias a nivel preescolar, primaria, secundaria y preparatoria consiste en formar,

A la persona concreta de hoy, a partir de la comprensión cristiana del hombre como un ser abierto a los demás y con posibilidad para desarrollar todas sus potencialidades a la luz de su encuentro con Dios y el compromiso con su prójimo, para que de esta manera sea capaz de en todo amar y servir (Planeación Estratégica, 2016, p. 9).

Ambas, misión y visión, persiguen una calidad concebida como el éxito de sus estudiantes en su libertad, su responsabilidad con la realidad, su solidez académica, su profundidad espiritual y en la colaboración de la construcción de una sociedad más equitativa. En palabras de la propia Planeación estratégica 2015-202 (2016) lo anterior es posible en tanto que el Instituto de Ciencias se mantenga coherente con su identidad ignaciana y propicie una “gestión adecuada de los recursos, el encuentro, la comunicación y el acompañamiento” (p.9). Cabe rescatar que la identidad ignaciana y el acompañamiento quedan incluidos como elementos esenciales de la idea de calidad que persigue el Instituto de Ciencias en su quehacer educativo.

En la planeación estratégica 2015-2020 del Instituto de Ciencias se establecieron seis líneas de acción, imbricadas por cuatro ejes para incidir, a su vez, en cuatro ámbitos de la población a la que se dirige por medio de la ejecución de 45 proyectos. Las líneas de acción descritas en la planeación (2016, p. 11) son, 1. Formación en la fe y la justicia; 2. Mejora educativa; 3. Ética del bien común; 4. Formación de la comunidad del colegio; 5. Actualización de los procesos de acompañamiento y, 6. Eficiencia y renovación de recursos. La línea de acción cinco aborda directamente el acompañamiento, lo que indica la relevancia del tema para el Instituto de Ciencias.

Los cuatro ejes temáticos que se establecen en la planeación 2015-2020 (2016) para permear la actividad educativa del Instituto de Ciencias son: 1. Educación ambiental; 2. Educación para la paz y derechos humanos; 3. Educación para la interculturalidad; y 4. Educación para la equidad de género (p. 13). La mención de estos componentes en este apartado radica en la incidencia que éstos tienen en la formación de los y las estudiantes del Instituto de Ciencias al permear en los contenidos de su currícula escolar y cuyo aprendizaje también deberá ser acompañado.

La planeación 2015-2020 (2016) también comprende cuatro ámbitos en los que se quiere incidir: 1. Ámbito pedagógico curricular y formativo; 2. Ámbito organización, estructura y recursos; 3. Ámbito clima escolar y 4. Ámbito familia y comunidad (p. 11-15). Es importante señalar, de acuerdo a la índole del proyecto del que aquí se informa, que en el ámbito pedagógico curricular y formativo se consideran “las estrategias de acompañamiento a los estudiantes en su proceso

formativo” (p.14); mientras que en el ámbito clima escolar cobra “especial relevancia el cuidado personal de cada uno de los miembros de la comunidad educativa (*cura personalis*)” (p.15).

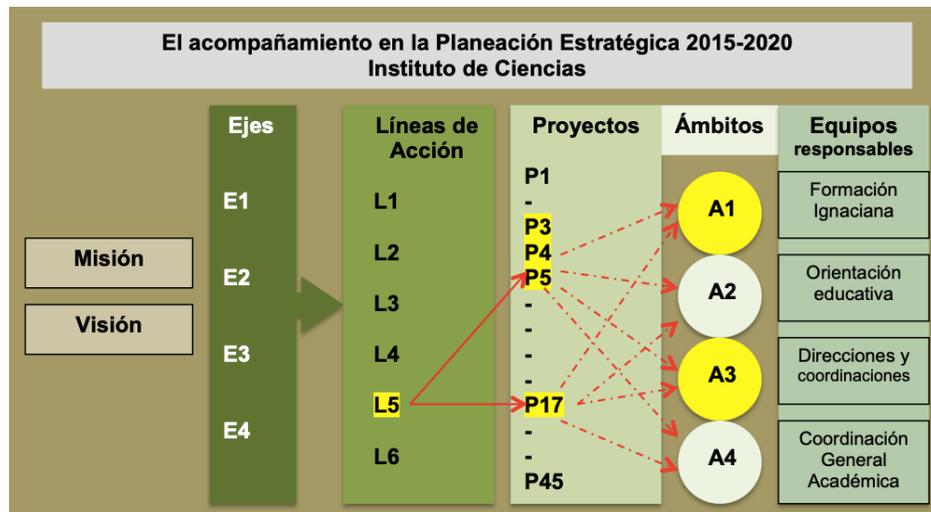
De los 45 proyectos de la Planeación Estratégica del Instituto de Ciencias (2016), cuatro se encuentran asociados al objeto de este proyecto, el acompañamiento ignaciano. Uno versa sobre la formación en gestión desde la perspectiva ignaciana (proyecto 17. Capacitación para la gestión directiva). Y tres sobre el acompañamiento concretamente (proyecto 3. Acompañamiento Ignaciano a estudiantes; proyecto 4. Homologación de la intervención de Orientación; y proyecto 5. Acompañamiento para la reflexión y mejora continua de la práctica docente). Los objetivos de estos proyectos son los siguientes:

- El objetivo único del proyecto 17 plantea el impulso de un “plan de acompañamiento a directores y coordinadores para la apropiación de habilidades directivas” (Planeación Estratégica, 2016, p. 93)
- El proyecto 3. tiene dos objetivos. El primero consiste en “capacitar al personal para que pueda ofrecer una mejora acompañamiento a los estudiantes”, y el segundo en “fomentar el acompañamiento a los estudiantes para fortalecer su proceso formativo y atender sus necesidades” (Planeación Estratégica, 2016, p. 28-29).
- El proyecto 4 implica también tres objetivos. Uno busca “consolidar el protocolo de intervención de Coordinación General de Orientación Educativa con alumnos; el otro se propone “consolidar el protocolo de intervención para alumnos con dificultades de intervención”; y el último se orienta a “homologar un modelo conversacional para las entrevistas con jóvenes y actividades con niños para conocer los contextos de sus problemáticas” (Planeación estratégica, 2016, pp. 31-32).
- El proyecto 5 cuenta con dos objetivos. El 5.1 tiene el propósito de “asesorar a los jefes de área, profesores y coordinadores en la elaboración y dictamen de los programas y planes de clase, de asignatura y campo formativo”; mientras que el 5.2 se dirige a “recuperar e intervenir la práctica del profesor en un proceso gradual” (Planeación estratégica, 2016, p. 35-36).

En la planeación estratégica del Instituto de Ciencias 2015-2020 uno de sus propósitos sustantivos es la formación integral de quienes son partícipes de sus servicios desde la tradición

ignaciana en la que el acompañamiento es característica fundamental, cosa que también orienta la gestión organizativa. La línea de acción cinco retoma el tema del acompañamiento directamente; lo mismo sucede con los ámbitos de la planeación uno y tres; mientras que cuatro proyectos de los 45 tienen la encomienda de llevar a cabo acciones relacionadas con el acompañamiento; aunque sólo los proyectos 3 y 17 se enfocan concretamente al acompañamiento. Unos de los encargados de la ejecución de ambos proyectos son el equipo de Formación Ignaciana y su dirección (Ver Tabla 5).

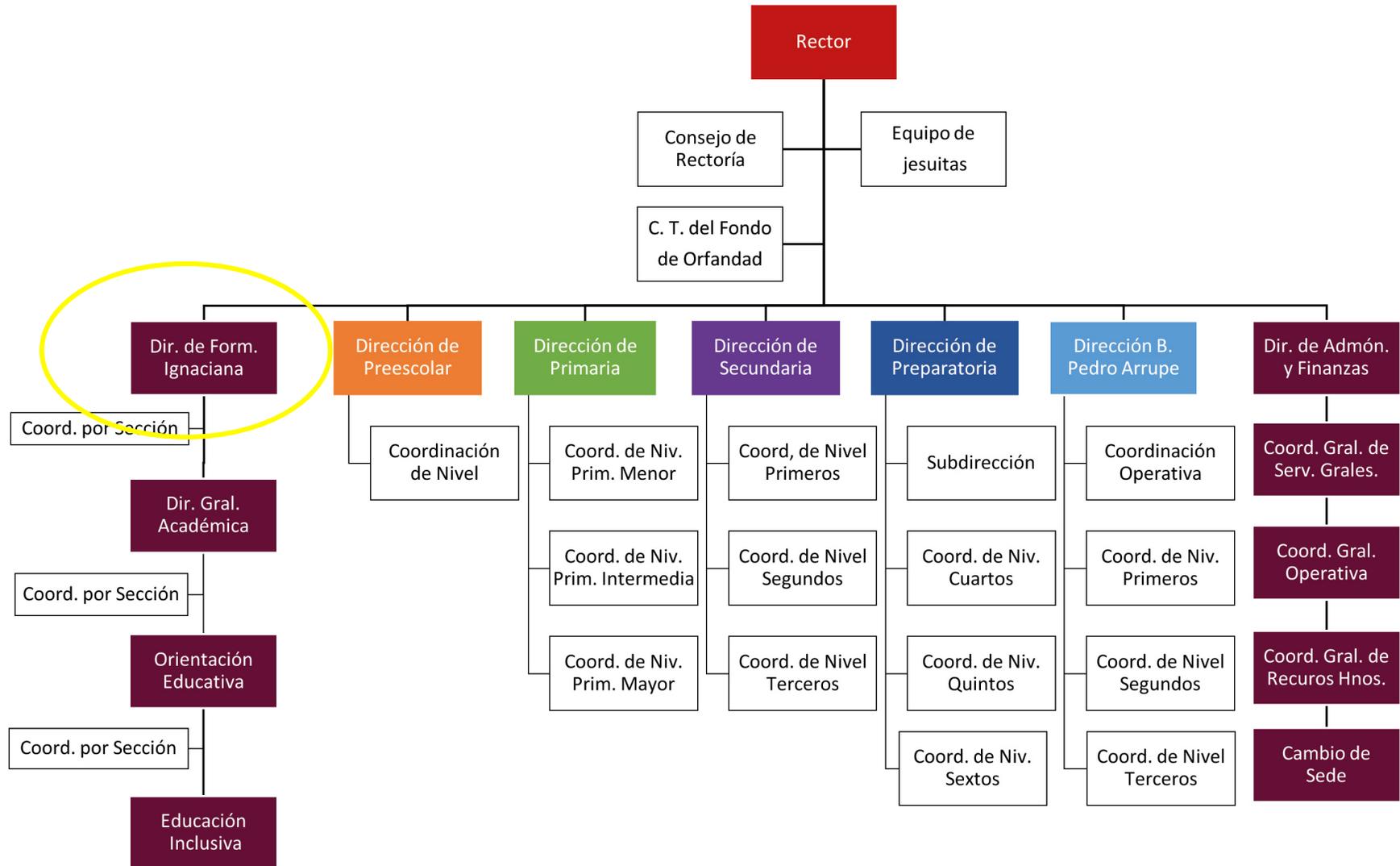
**Tabla 5.** El acompañamiento ignaciano dentro de la planeación estratégica del Instituto de Ciencias



### Equipo de Formación Ignaciana dentro del organigrama institucional

El organigrama del Instituto de Ciencias se divide en tres secciones (sombreadas en la Tabla 6), que agrupa direcciones, coordinaciones y encargados de oficina de acuerdo con la naturaleza de sus actividades.

**Tabla 6.** Organigrama del Instituto de Ciencias



**Fuente:** Instituto de Ciencias, 2019.

Como se aprecia en la Tabla 6, las cinco entidades en el centro se dedican a la actividad académica y responden a la demanda educativa externa. Los dos bloques laterales permean a las entidades del centro y su razón de ser radica en facilitar las actividades académicas. El quehacer del bloque lateral derecho es administrativo, mientras que las tareas del bloque izquierdo son pedagógicas e inspiracionales. Los formadores del equipo de Formación Ignaciana están ubicados en el bloque izquierdo.

Como se mencionó el equipo de Formación Ignaciana permea con su labor principalmente a los niveles escolares de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria del Colegio y de manera menos intensa al bloque administrativo. Orgánicamente dependen de rectoría en la consecución de sus objetivos y rendición de cuentas.

Para el equipo de Formación Ignaciana la tarea principal consiste en ayudar a la persona a,

Asumir su condición de hijo(a) de Dios que lo haga capaz de amarse a sí mismo y a los demás y que a partir de su vivencia de la fe, descubra en su persona y en la historia, la presencia de Dios que invita a hacer realidad su reino, por medio de la búsqueda responsable del bienestar común para encontrar soluciones solidarias a los problemas que su tiempo le plantea a ejemplo de Jesucristo (Instituto de Ciencias, 2019).

Algunas de las actividades de Formación Ignaciana, desde una perspectiva ignaciana, consisten en acompañar a los y las estudiantes, realizar jornadas, misiones, impartir temas de espiritualidad así como de campañas de solidaridad, impulsar los ejes temáticos transversales del colegio (medio ambiente, paz y derechos humanos, interculturalidad y equidad de género), liderar experiencias rurales y laborales, paseos y retiros espirituales para el alumnado así como para el personal del colegio (Instituto de Ciencias, descripción de puesto, 2018).

Al equipo de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias lo integran 35 formadores diseminados en las secciones de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria, incluido el director y quienes colaboran en el Bachillerato Pedro Arrupe. La sección de preparatoria del Instituto de Ciencias cuenta con una coordinadora y 11 formadores; en el Bachillerato Pedro Arrupe colaboraran dos formadores, el coordinador y un formador; secundaria está conformada por un coordinador y ocho formadores; primaria se compone de seis formadores y una

coordinadora; el equipo de Formación Ignaciana en preescolar agrupa a una coordinadora y un formador; finalmente, un elemento se encarga del servicio social y los ejes transversales señalados en la planeación del Colegio (Ver Tabla 7).

**Tabla 7.** El equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias

<b>Sección</b>	<b>Director</b>	<b>Encargada de servicio social y ejes transversales</b>	<b>Coordinador@</b>	<b>Formadore/as</b>
Equipo de Formación Ignaciana	1	1		
Preescolar			1	1
Primaria			1	6
Secundaria			1	9
Bachillerato IdeC			1	11
Bachillerato PA			1	1
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>28</b>

El recorrido que se ha desarrollado a través de los párrafos precedentes pone de manifiesto un marco histórico, organizacional y de relaciones del Instituto de Ciencias que posibilitó la realización del proyecto de fortalecimiento del conocimiento y la práctica del acompañamiento ignaciano. Aunque con una presencia educativa intermitente, la labor educativa de la Compañía de Jesús en Guadalajara se ha cristalizado con la oferta educativa actual del Instituto de Ciencias, a través de la constante innovación de su carisma ignaciano, de sus programas educativos, estrategias y proyectos, su estructura organizacional y, por medio de la sinergia con instituciones jesuitas de educación preescolar, primaria, secundaria y preparatoria en el mundo, Latinoamérica y México. Una organización de esta índole, una red de tal magnitud requiere una base de conocimientos en relación con la práctica del acompañamiento, aspecto esencial de cualquier institución jesuita dedicada la educación y de la que se hará una descripción en el siguiente capítulo de este trabajo.

### **3. El acompañamiento en la pedagogía ignaciana**

El quehacer del Instituto de Ciencias se sustenta en la experiencia educativa de la Compañía de Jesús. Las actividades del colegio, sus planes y programas, se inspiran en la pedagogía ignaciana, la cual considera como una de sus características sustantivas el acompañamiento desde la *cura personalis*.

En este capítulo se busca ofrecer un acercamiento a la noción de acompañamiento ignaciano. Para ello se identifica éste en la espiritualidad y los documentos inspiracionales pedagógicos, y se analiza su relación con otros elementos propios de la Compañía de Jesús: la espiritualidad, la pedagogía, el discernimiento, la conversación y la colaboración.

#### **El acompañamiento en los Ejercicios Espirituales como estrategia de conocimiento**

Los Ejercicios Espirituales (EE) de Ignacio de Loyola son reconocidos como la fuente de la pedagogía ignaciana. El mismo Ignacio establece que éstos consisten “en cualquier forma de examinar la conciencia, de meditar, de contemplar, orar vocal y mentalmente, y de otras espirituales operaciones que conduzcan a una más estrecha unión entre el hombre y su Creador” (EE, anotación 1<sup>a</sup>).

Si bien la definición anterior coloca a los Ejercicios Espirituales en su propia dimensión, la espiritual, Montero (2003) resalta el vínculo de los Ejercicios Espirituales con el conocimiento. Esta conexión se retoma aquí porque ayuda a identificar la concomitancia entre la pedagogía y la espiritualidad ignacianas.

De acuerdo a Montero (2003), el conocimiento es la estrategia fundamental para lograr el fin que los Ejercicios Espirituales persiguen. Con éste “se reforma la vida para mejorarla, se le da calidad reubicándola en sus verdaderas coordenadas y se la revitaliza en su plenitud. [...] [Existe] una íntima relación entre el conocimiento y la vida [EE 139.2]” (p. 5).

La producción de conocimiento es inmanente a los ejercicios espirituales. En éstos se desarrollan relaciones humanas y se generan complejas actividades mentales, intelectuales y espirituales

estratégicamente orientadas y procesadas. El acompañante va guiando al ejercitante en su proceso de conocer lo que le va acaeciendo en la experiencia de los Ejercicios Espirituales, “dejando que el ejercitante “discurra y razone por sí mismo” [EE 2] (2003, p. 9).

Esta relación entre conocimiento y espiritualidad ignaciana también posibilita, retomando la idea de Montero (2003), concebir a la espiritualidad como un ejercicio de

Múltiples inteligencias en donde los ejercitantes desde su potencial cognitivo y su entrenamiento en diversas formas de pensamiento, unidos a la energía de la afectividad, sirviéndose de una imaginación permanente, activada y orientada, con el recurso a las experiencias personales sensiblemente fijadas en su memoria, constituyen un bagaje excepcional por el que pueden convertirse no sólo en archivo activo y vivo de conocimientos sabios, sino en productores fecundos de nuevos conocimientos por ellos mismos contruidos (p. 13-14).

Uno de los recursos de los Ejercicios Espirituales para lograr su cometido son los conocimientos de quien los lleva a cabo. Éstos se ponen en juego por el ejercitante posibilitando la producción de nuevos conocimientos o en su caso la reconfiguración de los mismos. En este proceso de producción o reconfiguración de conocimientos se vuelve indispensable el acompañamiento como medio para que la persona que realiza los Ejercicios Espirituales vaya, por sí misma, clarificando los frutos que va logrando en su experiencia y se vaya comprometiendo con el despliegue de los mismos en su quehacer cotidiano. A las dinámicas presentes entre acompañado, acompañante y conocimientos en los Ejercicios Espirituales se debe la importancia del acompañamiento en la pedagogía ignaciana que tuvo sus ciernes en la *Ratio Studiorum*.

### **Una pedagogía propia de la Compañía de Jesús: la pedagogía ignaciana**

Para identificar la relación que guarda la práctica del acompañamiento con la pedagogía ignaciana, se hace necesario primero identificar los orígenes y características de ésta última.

Catorce años después de ser fundada por Ignacio de Loyola y sus compañeros, la Compañía de Jesús comienza su labor educativa con un primer colegio en Mesina, Italia, en el año de 1548. Años más tarde se publicó la *Ratio Studiorum*, documento que se constituyó en “el primer marco regulador educativo que contenía el plan oficial de estudios de la Compañía de Jesús, emanado de las anotaciones de los Ejercicios Espirituales” (FLACSI, 2016, p. 4). *La Ratio Studiorum*

(1599) buscaba, entre otras cosas, que los estudiantes adquirieran “no sólo un aprendizaje, sino también unos hábitos de conducta dignos de un cristiano” (Reglas comunes para los profesores de las clases inferiores, No.1, p. 87) a través del “mover a sus oyentes al servicio y amor de Dios y a las virtudes con que hay que agradecerle; y a que todos sus estudios los enderecen a tal fin (RS, 1599, Reglas comunes para los profesores de las facultades superiores, No.1, p. 40) acompañado por profesor, al que se le indica sea,

Diligente y asiduo y buscador del provecho de los estudiantes, ya en las clases ya en los otros ejercicios literarios; no sea más familiar a uno que a otro; no desprecie a nadie; mire por los estudios de los ricos como por los de los pobres; y procure especialmente el adelanto de cada uno de sus escolares (Reglas comunes para los profesores de las facultades superiores, No.20, p. 44).

La *Ratio Studiorum* fue un primer documento que ordenó la práctica pedagógica jesuita y estableció las bases para lo que hoy se conoce como pedagogía ignaciana.

Codina (2007, p.1) hace algunas precisiones importantes para entender a lo que se hace referencia cuando se habla de pedagogía ignaciana. Se habla de pedagogía ignaciana cuando la pedagogía se relaciona con la espiritualidad de san Ignacio de Loyola que se encuentra en su propia vida, y que está plasmada, sobre todo, en los Ejercicios Espirituales, así como en la parte IV de las Constituciones de la Compañía de Jesús. En otras palabras, la pedagogía es ignaciana cuando tiene “una particular visión o concepción que Ignacio tiene de Dios, del ser humano y del mundo”, se trata de un modo de proceder de la Compañía de Jesús en la educación.

Después de la *Ratio Studiorum* son cuatro documentos en los que la Compañía de Jesús ha plasmado las características de la pedagogía ignaciana. Los planteamientos que se hacen en estos documentos han fortalecido el acompañamiento como eje de la educación en las instituciones de la Compañía de Jesús. Los documentos son: las *Características de la Educación de la Compañía de Jesús* (CECJ) de 1986; *Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico* (PIPP) de 1993 que desarrolla lo que se conoce como Paradigma Pedagógico Ignaciano; *La excelencia humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos* (EH) del 2015 y, *Colegios jesuitas: una tradición viva en el siglo 21. Un ejercicio continuo de discernimiento* (CJED) del 2019.

Para la descripción de las *Características de la Educación de la Compañía de Jesús* (1986) y *Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico* (1993) se retoma aquí la síntesis que, de ambos, elabora Codina (2007, pp. 3-5). Los rasgos de la pedagogía ignaciana que se resaltan en las *Características de la Educación de la Compañía de Jesús* (1986) son:

1. Dios como base de toda interpretación de la realidad. A partir de este principio confesional, se afirma la bondad del mundo y de los talentos humanos transmitidos a través de la comunidad humana.
2. La respuesta personal y libre del ser humano a Dios. De ahí la insistencia en la atención personal del/a estudiante, el estímulo a su libertad y la disponibilidad a continuar creciendo.
3. La realidad como punto de partida. Que implica un realismo de la situación personal y del mundo que lanza a la responsabilidad de la transformación de ambas.
4. Jesucristo como centro y modelo de la vida humana. Como propuesta para descubrir la propia vocación del alumno. Se estimula la práctica de los EE.
5. El seguimiento de Cristo se manifiesta en acciones. Por eso la fe debe realizarse en actos de justicia especialmente con los pobres.
6. La educación en la pedagogía ignaciana, es un instrumento apostólico al servicio de la iglesia. Se prepara a lo/as estudiantes para una participación proactiva dentro de la comunidad eclesial.
7. La búsqueda del *magis*, el mayor servicio. La excelencia en la formación es para el mayor servicio a lo/as demás.
8. Identidad institucional y espíritu de colaboración. Que insiste en la articulación de todos los actores de la institución en la consolidación de su identidad.
9. Discernimiento y adaptación. Como modo de reflexión, evaluación y adaptación a las circunstancias.

En el documento *Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico* (1993), se presenta lo que se conoce como el paradigma pedagógico ignaciano (PPI) que busca imprimir la visión ignaciana en el proceso de enseñanza-aprendizaje. El PPI plantea cinco etapas interrelacionadas entre sí:

1. La contextualización del/a estudiante y de su proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. La experiencia como medio privilegiado de acercamiento cognoscitivo, afectivo y global

a la realidad.

3. Reflexión que busca la profundización crítica de la experiencia y que establece un ambiente propicio para la toma de decisiones.
4. La acción concretada en opciones, conductas y actuaciones, como actualización de lo reflexionado.
5. La evaluación como una etapa indispensable en todo proceso.

El tercer documento, *La excelencia humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos* (2015), profundiza en el objetivo que tienen los jesuitas como educadores: la excelencia humana. Esta excelencia humana se expresa en personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas. Se presenta ahora una breve descripción de los cuatro calificativos desde el documento citado,

1. Personas conscientes, porque han adquirido la capacidad a descubrir y discernir la propia vida desde la vida de Jesús a través de la espiritualidad ignaciana, en específico del examen ignaciano;
2. Competentes, porque aprende de la vida y la transforma junto con los demás;
3. Compasivos, porque se hace cargo de su propia realidad, de quienes lo rodean, del contexto en el que se está formando y del mundo en el que vive; y
4. Comprometidos, porque tienen la capacidad de discernir las maneras de servir creativamente.

El documento *Colegios jesuitas: una tradición viva en el siglo 21. Un ejercicio continuo de discernimiento* (2019) tiene como fin continuar la reflexión de la Compañía de Jesús en torno a la educación en los tiempos actuales. No es un texto que reemplace a los ya existentes, tampoco es un escrito que norme la actuación de los colegios de la Compañía de Jesús, es un documento inspiracional que anima a las comunidades educativas, sus líderes y docentes a comprometerse de manera pro-activa con su contexto, su mundo, su desafío y sus oportunidades (ICAJE, 2019, p. 9). Se listan aquí, de acuerdo al documento (pp. 61-85), las diez “claves identificadoras que deben estar presentes en todo colegio jesuita” (p.19): Los colegios jesuitas están comprometidos,

1. a ser católicos y ofrecer formación profunda en la fe en diálogo con otras religiones y visiones del mundo,
2. con crear un ambiente seguro y saludable para todos,
3. con la ciudadanía global,
4. con el cuidado de la creación,
5. con la justicia,
6. a ser accesibles para todos,
7. con la inter-culturalidad,
8. con ser red global al servicio de la misión,
9. con la excelencia humana
10. y con el aprendizaje de por vida.

La *Ratio Studiorum* y los cuatro documentos inspiracionales de la pedagogía ignaciana hablan del cuidado que el profesor ha de tener para que sus estudiantes obtengan el mayor provecho en su formación, de la importancia de la atención personal del aprendiz y de lo crucial de estimular a quien se forma en la libertad y la disponibilidad de continuar creciendo. El discernimiento junto con el examen de conciencia ignaciano inherente a él se proponen, en los documentos, como medios para la reflexión, evaluación y adaptación del estudiante a las circunstancias. Al acompañamiento, en la pedagogía ignaciana, le es inherente el discernimiento ignaciano y su aprendizaje, materia que también abordan los documentos inspiracionales contemporáneos.

### **El acompañamiento personal en la Pedagogía Ignaciana**

Los documentos contemporáneos que contienen las características de la pedagogía ignaciana, descritos en el 3.2 de este documento, se refieren de una u otra manera al acompañamiento personal de los alumnos y las alumnas. En seguida se exponen algunas alusiones al acompañamiento dentro de los documentos inspiracionales, la formación en el discernimiento que el mismo acompañamiento implica y una mención especial al instrumento privilegiado del acompañamiento: la conversación.

Codina (2007) afirma que una de las características de la Pedagogía Ignaciana es que “el plan de estudios se centra en la atención personal a cada estudiante más que en el programa, adaptándose

a la personalidad de cada individuo” (p.3). En las *Características Educativas de la Compañía de Jesús* se retoma la centralidad de la persona en los planes de estudios de los colegios (CECJ, 1986, No. 42), la atención personal como “característica básica de la educación de la Compañía” (No. 43) y la colaboración entre jesuitas y no jesuitas en la puesta en marcha de las directrices del documento (No. 118, p. 24).

En *Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico* (1993, No. 29, p. 326) se dice que un “modo propio de proceder en los colegios de la Compañía consiste en acompañar a los alumnos en el camino de llegar a ser personas maduras”; que “la atención personal y la preocupación por el individuo, que es un distintivo de la educación de la Compañía, requiere que el profesor conozca cuanto sea posible y conveniente de la vida del alumno” (PIPP, 1993, No. 35, p. 329) e insiste, en el número 40 (PIPP, 1993, p. 331), en que “la «*alumnorum cura personalis*», es decir, el amor auténtico y la atención personal a cada uno de nuestros estudiantes, es esencial para crear un ambiente que promueva el Paradigma Pedagógico Ignaciano propuesto”.

En el documento *La excelencia humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos* (2015, p. 6), a propósito de la tarea de la Compañía de Jesús de formar alumnos competentes, se señala que,

En el contexto educativo actual, para educar a alumnos competentes necesitamos una escuela capaz de adaptarse a las diferencias individuales, culturales y sociales y encontrar la mejor manera de acompañarles en su desarrollo. Evidentemente, esto supone la disposición a aprender y un compromiso con la educación por parte de los alumnos. También requiere un educador entendido como facilitador, guía, tutor y entrenador y no la educación centrada en el profesor como se nos proponía en el pasado.

El cuarto documento hace hincapié en el acompañamiento en el número tres de las preferencias apostólicas de la Compañía de Jesús: *Acompañar a la juventud en la construcción de un futuro esperanzador*; ahí se señala que el acompañamiento exige de la Compañía de Jesús “una vida auténtica, profundidad espiritual, y apertura para compartir la vida en misión” (ICAJE, 2019, No. 45, p. 28). En relación a los colegios, se precisa que estos deben apreciar la dignidad y el valor de cada uno de sus miembros, atendiendo el principio de la *cura personalis*, el cuidado del individuo (ICAJE, 2019, No. 262, p. 81).

En la *Ratio Studiorum* y en los cuatro documentos: *Características de la Educación de la Compañía de Jesús* (1986); *Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico* (1993); *La excelencia humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos* (2015) y, *Colegios jesuitas: una tradición viva en el siglo 21. Un ejercicio continuo de discernimiento* (2019), se establece al acompañamiento como característica sustantiva de la pedagogía ignaciana y como requisito indispensable para la formación de los y las estudiantes de las instituciones educativas de nivel básico y medio superior de la Compañía de Jesús.

***Foco del acompañamiento: formar personas que discernan***

Ahora bien, si el acompañamiento en la pedagogía ignaciana tiene como objeto la formación integral de la persona, significa que se acompaña al alumno y alumna en su proceso de discernir y al mismo tiempo en su desarrollo como persona discerniente que es propiciado por el constante ejercicio del discernimiento, pues en el futuro se espera que quien se ha formado en la pedagogía ignaciana sea un sujeto capaz de ir respondiendo, a través del discernimiento, a las exigencias que su propia realidad, la de su grupo de referencia, la de su región y las que el mundo le vayan exigiendo. Se expone ahora lo que los diversos documentos identificados dicen sobre del discernimiento del acompañado desde la pedagogía ignaciana.

Las *Características de la Educación de la Compañía de Jesús* (1986) dedica todo el número 9 del documento a la importancia del discernimiento para responder a los retos que la realidad plantea a la labor educativa que las instituciones de la Compañía de Jesús llevan a cabo. El documento equipara el discernimiento a una deliberación al modo de los primeros compañeros jesuitas, quienes “mediante la reflexión sobre los resultados de sus actividades, hecha en oración, [...] revisaban las decisiones anteriores e introducían adaptaciones en sus métodos, en una búsqueda constante del mayor servicio de Dios (‘magis’)” (CECJ, No. 9, 143, p. 31).

El discernimiento como reflexión estará presente también en las nueve características de la educación de la Compañía de Jesús, como elemento para quienes participan en la formación y para quienes están siendo formados. En el número nueve se insiste en el ambiente de discernimiento que debe permear en una institución educativa de la Compañía de Jesús cuando ésta desea introducir cambios en los medios para realizar su quehacer educativo.

El aprendizaje del discernimiento en el paradigma pedagógico ignaciano, presentado en *Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico* (1993), aparece de manera más concreta referida al alumno. El número 69 (p. 341) señala que la repetición del paradigma ignaciano (contextualización, experiencia, reflexión, acción y evaluación) puede ayudar a madurar al alumno, porque:

- Aprenderá gradualmente a discernir y seleccionar sus experiencias;
- se hará capaz de obtener una mayor plenitud y riqueza personal a partir de la reflexión sobre dichas experiencias; y
- logrará automotivarse, desde su propia honestidad y humanismo, para elegir consciente y responsablemente.

En la *Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico* (1993), también se deja en claro que la pedagogía ignaciana,

Se centra en la formación de toda la persona, corazón, inteligencia y voluntad, no sólo en el entendimiento; desafía a los alumnos a discernir el sentido de lo que estudian por medio de la reflexión, en lugar de una memoria rutinaria; anima a adaptarse, y eso exige una apertura al crecimiento en todos nosotros. Exige que respetemos las capacidades de los alumnos en los diferentes niveles de su desarrollo; y que todo el proceso esté dinamizado por un ambiente escolar de consideración, respeto y confianza, donde la persona pueda enfrentarse con toda honradez a la decisión, a veces dolorosa, de ser hombre/mujer con y para los demás (PIPP, No. 153, pp. 363-367).

El párrafo anterior, señala nítidamente la centralidad del discernimiento en la formación dentro de la pedagogía ignaciana, la importancia de la *cura personalis* y la tarea de quien acompaña en dicha formación. Del alumno se espera una formación integral; y del acompañante, respeto y confianza.

En el documento *La excelencia humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos* (2015), se habla del discernimiento como aprendizaje de quien se ha formado con los jesuitas cuando se habla específicamente de la formación de personas conscientes y comprometidas. En la formación de personas conscientes se parte de la premisa de que la conciencia puede ser educada (p. 3). A quienes se forman dentro de la pedagogía

ignaciana se les forma en la conciencia por medio del examen ignaciano (CCC, 2015, p. 3) y se les acompaña en las mociones que les puedan ir surgiendo durante su formación para que “vayan construyendo su proyecto vital, que les ayude a tener un horizonte de vida, que ilumine sus elecciones de estudio, trabajo, familia, compromiso social...” (EH, 2015, p. 4). La persona comprometida, mientras tanto, es definida como aquella que “podrá discernir las necesidades más urgentes de nuestros tiempos, para que nuestras maneras de servir sean tan ricas y tan profundas como nuestras maneras de amar” (EH, 2015, p. 9).

Finalmente, el documento *Colegios jesuitas: una tradición viva en el siglo 21. Un ejercicio continuo de discernimiento* del 2019, señala la importancia de la formación de la persona en el discernimiento dentro de la educación jesuita en el número diez: *los colegios están comprometidos con el aprendizaje de por vida*. En el texto se afirma que, desde el principio

La labor de la educación jesuita ha sido guiar a los estudiantes hacia una espiritualidad más profunda, y en su vida diaria, a recurrir al proceso de discernimiento. Aprender a escuchar y a aceptar los dones y talentos únicos, preguntas y ansiedades, gozos y deseos profundos que es el regalo máximo de una educación basada en una visión encarnada en el mundo. ¿Cómo gastaré mi vida?, ¿A quién me debo?, ¿Dónde me llama Dios? (ICAJE, No. 283, P. 84).

Los cuatro documentos modernos seleccionados para exponerse aquí abordan al discernimiento como un elemento de aprendizaje en la pedagogía ignaciana. La misma comunidad educativa tendría que estar orientada a aprender a discernir en aras de una deliberación constante para la orientación y reorientación de sus acciones. Mientras que en el ámbito educativo un foco del acompañamiento se orienta hacia la atención en el aprendizaje del alumno a discernir lo que se estudia, sus experiencias y lo que se elige tanto en lo cotidiano, así como para la construcción de su propio proyecto de vida, en búsqueda de su plenitud con y para los y las demás.

### ***La conversación, medio privilegiado para el acompañamiento***

Se aborda aquí a manera de glosa el tema de la conversación. El medio privilegiado, no único, en el acompañamiento dentro de la pedagogía ignaciana es la conversación. Ya sea dentro de una entrevista, en el aula o los pasillos, la conversación y el modo de entablarla favorecen el acompañamiento o lo dificulta. Para Arana (2005, p. 9),

La pedagogía ignaciana no se detiene en el marco de una interacción social del agente

apostólico, sino que contempla como coronamiento de un proceso particularmente transformante del individuo y de su configuración como servidor de los hombres en la Iglesia, una etapa de ayuda personal.

Arana (2005) considera a la conversación como ayuda personal para el acompañado. Dicha conversación se practica en los Ejercicios Espirituales o se dispensa antes, después o en vez de ellos, y se acerca más a lo que habitualmente se llama acompañamiento o dirección espiritual (p. 9). La conversación guarda una importancia histórica como medio apostólico en la Compañía de Jesús, así también destaca en la labor de acompañar que realiza el equipo de Formación Ignaciana.

Una de las novedades que se puede identificar en el quehacer de la naciente Compañía de Jesús es la concepción de ayuda a los demás como ayuda personal directo a través de la conversación (Arana, 2005, p. 7). La importancia de la conversación radica en la subsidiariedad inmediata que se puede ofrecer en todo encuentro personal, dado el nivel de lenidad y ajuste que se puede tener con el interlocutor. En todo caso, la conversación es un primer modo de aproximación a la persona. La conversación pues, en la Compañía de Jesús, adquiere un fuerte sentido apostólico al convertirse en un estímulo suscitado en un encuentro personal donde el interlocutor puede ser interpelado en el núcleo de su libertad (Arana, 2005, p. 8).

Algunas características de la conversación ignaciana, de acuerdo con Arana (2005, p. 11-24), son:

1. Posee un rol institucional o de función.
2. Está condicionada por la disponibilidad del interlocutor y el provecho que éste obtendrá de la conversación.
3. Busca el crecimiento del interlocutor.
4. Es selectiva, metodológicamente hablando.
5. Requiere de una adecuada disposición.
6. Es indiferente afectiva e intelectualmente.
7. Es constructiva.

Arana (2005) identifica una relación entre la conversación ignaciana y el discernimiento: “la conversación está atravesada por el discernimiento. En las reglas para conversar encontramos una aplicación de las reglas generales de discernimiento de los Ejercicios Espirituales aplicadas a este evento”. En la conversación ignaciana se está atento al estado desolado, consolado ó tranquilo del interlocutor y se conversa con la persona de acuerdo a dicho estado (pp. 26-27).

Para la Compañía de Jesús, la conversación es un medio para lograr sus propósitos apostólicos. En el caso específico del acompañamiento la conversación lo posibilita o lo anula. Dentro de la pedagogía ignaciana la conversación ignaciana se orienta a la ayuda a la persona acompañada en su crecimiento personal, se inserta en un rol específico –en nuestro caso el de formador y formando escolar—, y tiene como marco de atención e interlocución la práctica y aprendizaje del discernimiento.

Más allá de identificar criterios detallados sobre lo que debe ser la conversación ignaciana se quiere, con este apartado, dar importancia a la práctica de la conversación en el contexto ignaciano y luego entonces en el ejercicio del acompañamiento dentro de la pedagogía ignaciana, aunque ésta casi no se mencione en los documentos anteriormente expuestos.

### **El acompañamiento, práctica de toda la comunidad educativa en el Instituto de Ciencias**

En las *Características Educativas de la Compañía de Jesús* (1986), sobresale la colaboración entre jesuitas y no jesuitas en la atención personal de los hombres y mujeres que estudian en los centros educativos de la Compañía de Jesús.

La colaboración entre jesuitas y no jesuitas dentro de las instituciones educativas de la Compañía de Jesús se contempla como un imperativo en las *Características Educativas de la Compañía de Jesús* (1986), y se insiste en que “es un objetivo que los centros educativos de la Compañía han de realizar” (No. 118, p. 24). Lo anterior implica en una institución educativa de la Compañía de Jesús,

Una predisposición positiva de parte de los seculares y de los jesuitas, para asumir las responsabilidades apropiadas: para trabajar juntos en la dirección y en el servicio [en donde], todos se esfuerzan para conseguir una verdadera unión de mentes y corazones y para trabajar

juntos como un cuerpo apostólico unido en la formación de los estudiantes (CECJ, No. 119, 1986, p. 24).

La invitación resulta de suma importancia en un contexto como el del Instituto de Ciencias, en el que la colaboración es indispensable para la buena calidad de la oferta educativa en la atención que demanda una población de casi 3000 alumnos.

Por la centralidad de la persona en el plan de estudios (No. 42 de las CECJ) en la atención personal como “característica básica de la educación de la Compañía” (CECJ No. 43, 1986, p. 10) están involucrados los profesores, directivos, jesuitas y no jesuitas, ya que,

Están implicados en la vida de los estudiantes y toman un interés personal por el desarrollo intelectual, afectivo, moral y espiritual de cada uno de ellos, ayudándoles a desplegar un sentido de la propia dignidad y a llegar a ser personas responsables en la comunidad. Respetando la intimidad de los alumnos, están dispuestos a escuchar sus preguntas y preocupaciones sobre el significado de la vida, a compartir sus alegrías y sus tristezas, a ayudarles en su crecimiento personal y en sus relaciones interpersonales. Así y de otras maneras, los miembros adultos de la comunidad educativa guían a los estudiantes en el desarrollo de un conjunto de valores que conducen a decisiones que trascienden a la propia persona y se abren a la preocupación por las necesidades de los demás (CECJ No. 43, 1986, p. 10).

Ante la tradicional noción de que los jesuitas son los únicos que deben acompañar, en el Instituto de Ciencias el acompañamiento es también responsabilidad de los equipos como es el caso del equipo de Formación Ignaciana. Aunque, de alguna manera, todos los colaboradores: directores/as, coordinadores/as, tutores/as, profesores/as y administrativos estén involucrado/as en el acompañamiento mutuo y sobre todo en el de los y las estudiantes.

En el documento *Cura Personalis en el aula como posibilidad de descubrir potencialidades* (2015), la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI) —que está integrada por las instituciones educativas de nivel básico y medio superior en Latinoamérica y de la que forma parte el Instituto de Ciencias como ya se hizo mención en el capítulo anterior— se describe el significado de la *cura personalis* en la formación y educación jesuitas,

La *cura personalis* surge en el contexto de los Ejercicios Espirituales y se manifiesta en el acto humano de “dar” y de “recibir”, un acto de transmisión y por lo mismo de recepción. Se establece

una relación directa entre el que da los Ejercicios y el que los recibe, de tal manera que al llevarlos al aula retomamos dos actores: el Maestro y el Estudiante (FLACSI, 2015, p. 2).

Desde la analogía de los procesos de formación integral de las instituciones educativas de la Compañía de Jesús con los Ejercicios Espirituales se establece la premisa de que todo estudiante “requiere de acompañamiento personalizado ya que es una manera adecuada de crecer internamente” (FLACSI, 2015, p. 2). En el documento se retoma la importancia del acompañamiento de los profesores y los directivos, jesuitas y laicos a la comunidad educativa, ya que ellos son los agentes principales en el ejercicio de acompañar desde “una relación que se caracteriza por el equilibrio emocional y la distancia necesaria, en la que sea posible motivar, impulsar, corregir y gozar de la relación misma sin ambigüedades” (FLACSI, 2015, p. 4).

El acompañamiento ignaciano como práctica dentro de la pedagogía ignaciana se sustenta en el conocimiento personal compartido organizacionalmente por los primeros jesuitas, surgido del aprendizaje también personal y compartido organizacionalmente en las primeras empresas apostólicas. Efectivamente, el carisma ignaciano, la cercanía a la persona en el servicio, es decir, el acompañamiento en el proceso de su desarrollo, el discernimiento personal y comunitario como posibilidad de respuesta justa a la realidad y como posibilidad de innovación, la conversación como medio apostólico privilegiado para ayudar a las personas a encontrarse a sí mismas y con las otras, han permeado desde sus inicios a la educación impartida por las instituciones de la Compañía de Jesús, de tal manera que ahora es posible hablar de una pedagogía ignaciana.

La pedagogía ignaciana se concreta en el Instituto de Ciencias, sí por medio del quehacer de toda la comunidad educativa, pero, sobre todo, por el acompañamiento que el equipo de Formación Ignaciana realiza al modo ignaciano, esto significa que dicho acompañamiento se lleva a cabo desde todas las notas específicas de la espiritualidad ignaciana. Se trata de un acompañamiento que tiene como centro a la persona *—cura personalis—*, que favorece el aprendizaje del discernimiento a través de su práctica, que coadyuva en el marco de la educación a la formación de personas conscientes, competentes, compasivas y comprometidas; que privilegia la conversación como medio para el acompañamiento mismo que se realiza en colaboración y en comunidad.

Por otro lado, el hecho de la permanencia de los elementos fundamentales de la pedagogía ignaciana hasta el día de hoy, habla de una flexibilidad, apertura y ajuste a los diferentes momentos históricos del que ha sido partícipe. Identificar el conocimiento y la práctica del acompañamiento ignaciano en el equipo de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias de Guadalajara tiene sentido para continuar innovando en el terreno de la pedagogía ignaciana desde una perspectiva de la gestión del conocimiento que posibilita la transferencia, creación y transformación de conocimientos a partir de la identificación de dinámicas de aprendizajes individuales y organizativos.

#### **4. Planteamiento metodológico**

En este capítulo se presentan los elementos teóricos que se han considerado para la moderación de la reflexión en torno a la práctica del acompañamiento ignaciano que el equipo de Formación Ignaciana estuvo de acuerdo en comenzar con el fin de promover el fortalecimiento de dicha práctica en el Instituto de Ciencias a través del fortalecimiento y la generación de conocimientos desde los integrantes del equipo.

En el marco de la gestión del conocimiento se hace necesario partir de las nociones de conocimiento y gestión del conocimiento como marco general de la intervención, y de la descripción del modelo del proceso de creación de conocimiento organizacional como marco particular.

##### **Aspectos teórico-conceptuales**

Resulta necesario identificar conceptualizaciones, acuñadas en el vasto campo investigativo de la gestión del conocimiento, que permitan la clarificación de procesos de uso de conocimientos y la comprensión de las dinámicas implicadas en su gestión en la práctica del acompañamiento ignaciano dentro del Instituto de Ciencias. En consecuencia se abordarán nociones de conocimiento y de gestión del conocimiento, con un énfasis especial en el modelo de creación de conocimiento de cinco fases de Nonaka y Takeuchi; de ambas nociones se desprende el plan de acción que también se describe en los subsecuentes apartados de este capítulo.

##### ***Conocimiento***

A fin de contar con una noción de conocimiento desde la perspectiva de la gestión del conocimiento se aborda aquí la concepción que de él tienen algunos autores.

El conocimiento es descrito por Davenport y Prusak (2001) como,

Una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales (p. 6).

Ambos autores señalan igualmente lo complejo del tema del conocimiento, lo describen como multifactorial, multiforme, difícil de expresar en palabras, complejo de comprender de manera lógica y “puede ser considerado como un proceso o como bienes (*stock*)”; resaltan además que el conocimiento es inherente a las personas, “forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana” y es el resultado de la transformación que éstas hacen de la información derivada de datos. Se obtiene “de individuos o grupos conocedores, o algunas veces de rutinas institucionales. El conocimiento es transmitido mediante medios estructurados tales como libros o documentos, y mediante contactos persona a persona que van desde conversaciones hasta aprendizajes” (Davenport y Prusak, 2001, p. 6-7).

Ahora bien, los datos, la información y la transformación de ésta por el ser humano tienen sus propias características. De acuerdo con Davenport y Prusak (2001), los datos son un cúmulo de hechos objetivos, “no contienen un significado inherente”, “no indican nada sobre su propia importancia o irrelevancia” y son “la materia prima para la creación de información” (p. 3). La información es descrita por los autores que nos ocupan como un mensaje “en forma de un documento o de una comunicación audible o visible” (p. 3), tiene emisor y receptor, puede incidir en el receptor en su manera de percibir algo, modificar su criterio, su actuar, y su vehículo para transitar dentro de una organización son las redes formales (con una infraestructura visible) y las informales (*ad hoc*) en las que pueden estar incluidas las personas. La información además “tiene una forma en sí misma: está organizada para algún propósito” (p. 4), son datos a los que se les ha dado, de parte del ser humano, un significado a través de su contextualización (propósito), categorización (componentes clave), cálculo (análisis), corrección y condensación (síntesis). Finalmente la transformación de la información en conocimiento de parte de las personas, ocurre, en palabras de Davenport y Prusak (2001) por medio de actividades entre seres humanos, como por ejemplo en la comparación de situaciones que produjeron la información, la consideración de las consecuencias del uso de la información en decisiones y acciones, la conexión de la información con otros conocimientos y la conversación para obtener pareceres en torno a la información en cuestión.

Según Davenport y Prusak (2001) el conocimiento tiene seis componentes clave: la experiencia, la verdad práctica, el criterio, la opinión, las reglas empíricas y los valores y creencias. La

experiencia tiene que ver con el conocimiento, ésta es uno de sus vehículos de expansión a lo largo del tiempo; hace referencia a lo asimilado por medio de artefactos, orientadores y al aprendizaje formal como hechos realizados o vivenciados en el pasado y, de acuerdo a los autores,

brinda una perspectiva histórica a partir de la cual se pueden considerar y entender nuevas situaciones y acontecimientos. El conocimiento que surge de la experiencia reconoce estructuras familiares y permite hacer conexiones entre lo que está sucediendo ahora y lo que ya ha sucedido anteriormente (Davenport y Prusak, 2001, p. 8).

*La verdad práctica* es categorizada por Davenport y Prusak (2001) desde la experiencia, como “conocimiento de la vida real” (p. 10); es decir, aquel que surge de los eventos cotidianos, narrado a través de historias detalladas y significadas verbalmente, pero también en imágenes, videos, bitácoras o representaciones; la *verdad práctica* pone de relieve el resultado final de algo planeado como “saber qué es lo que realmente funciona y qué es lo que no lo hace” (p. 9). El criterio implica, mientras tanto, el discernimiento de circunstancias nuevas desde lo conocido y, al mismo tiempo, la evaluación y refinamiento de eso conocido como respuesta a condiciones y contextos nuevos, pues el conocimiento “crece y cambia a medida que interactúa con el medio ambiente” (p. 11). Las *reglas empíricas* son definidas por Davenport y Prusak (2001) como “guías flexibles para la acción que se desarrollan por medio del método de prueba y error y por una larga experiencia de observación” (p. 12), son respuestas interiorizadas a partir de la experiencia tan veloces que pueden llegar a ser inconscientes ubicándose en el plano de la intuición y “demasiado sutiles para expresarlas en palabras” (p. 13). Finalmente, Davenport y Prusak (2001) señalan también como parte integral del conocimiento a los valores y creencias de las personas pues “el poder del conocimiento para organizar, seleccionar, aprender y evaluar proviene tanto, y posiblemente más, de los valores y creencias como de información y lógica” (p. 13).

Los tipos de conocimiento a los que Davenport y Prusak (2001) hacen referencia son el tácito y explícito. Las características del conocimiento tácito son,

- Es especializado, complejo, incorporado, reside en los individuos, es difícil de expresar y no se puede codificar eficientemente (p. 82).

- Las organizaciones buscan su codificación por vía de la interacción (p. 83), asesorías, aprendizajes o la narración de historias (p.94) ya que éstas últimas se relacionan con sentimientos y pensamientos humanos.
- Las narraciones posibilitan la recepción del conocimiento tácito “cuando coincide con la idea de verdad básica que tiene quien lo recibe” (p. 95).

Del conocimiento explícito Davenport y Prusak (2001) señalan que es “mucho más estructurado” (p. 81). Finalmente en el nivel organizacional resulta interesante la afirmación de Davenport y Prusak (2001) de que,

Cierta clase de conocimiento que es bastante complejo e inicialmente tácito puede ser exteriorizado e incorporado en los productos y servicios de una empresa. Los dueños del conocimiento usan su experiencia adquirida para desarrollar un producto o servicio que contenga, como mínimo, parte de lo que saben (p. 96).

Por otra parte, la definición que Beazley, Boenisch y Harden (2004) hacen del conocimiento en un contexto organizacional, pero circunscrito específicamente a los roles de los integrantes de una organización refiere a que el: conocimiento es lo que los colaboradores de una organización “necesitan saber (y poder hacer) a fin de cumplir su trabajo con la máxima eficacia [...], está compuesto por los datos básicos e información esencial” (p. 38); En una definición más amplia Beazley, Boenisch y Harden (2004) describen al conocimiento como,

La información organizada dentro de un marco conceptual, un modelo, una visión del mundo, un concepto, un principio, una teoría, una hipótesis o cualquier otra base para la acción que permita comprender más claramente una situación, mejorar la capacidad de resolver los problemas inherentes a ella y tomar decisiones al respecto y aumentar la probabilidad de cumplir con las actividades. En otras palabras, el conocimiento es el ámbito de la comprensión a partir del cual actúan las personas (p. 40).

Beazley, Boenisch y Harden (2004) reconocen al conocimiento tácito como un conocimiento clave que se utiliza en una organización. Usándolo como sinónimo de conocimiento implícito lo define como “aquel que está almacenado en la mente de los empleados –aquél que se va de la organización cuando los empleados se retiran” (p. 46). Algunas características que Beazley, Boenisch y Harden (2004, pp. 47-48) le atribuyen al conocimiento tácito son:

- Tiene un componente subjetivo y técnico.
- Se genera en reuniones informales o encuentros casuales. Surge del tejido social de la experiencia laboral.
- Es difícil reconocerlo, darle una estructura o extraerlo.

Beazley, Boenisch y Harden (2004) señalan que un proceso que busque convertir el conocimiento tácito a explícito “exige que los empleados, (1) identifiquen el conocimiento tácito significativo y lo traduzcan en palabras que tengan significado para otros e (2) identifiquen el conocimiento explícito que se ha convertido en tácito” (p. 48). También es posible convertir el conocimiento explícito en tácito y sucede cuando los conocimientos explícitos utilizados en la organización para la realización de las actividades se incorporan al conocimiento personal.

La conversión del conocimiento tácito a explícito la proponen Beazley, Boenisch y Harden (2004) desde lo que llaman *conocimiento operativo* que,

Puede entenderse como el conocimiento tácito requerido para desempeñarse bien en un determinado cargo. Incluye un conocimiento explícito que se ha convertido en tácito y también un conocimiento de origen tácito recabado a partir de la instrucción, la observación, la aplicación, los fracasos, los éxitos y otras formas de experiencia (p. 50).

El *conocimiento operativo* de acuerdo a Beazley, Boenisch y Harden (2004) incluye entonces datos críticos, información, procesos formales e informales de acción, destrezas, experiencias, interacciones con otras personas, aptitudes, creencias, valores y saber (p. 51) que configuran el espacio para el desenvolvimiento óptimo de los integrantes de la organización en las actividades que les corresponde realizar. El *conocimiento operativo* está circunscrito a la actividad que el personal realiza en el puesto que se le ha designado en la organización, a este efecto Beazley, Boenisch y Harden (2004, p. 53-56) señalan cinco factores que coadyuvan a la transmisión del conocimiento tácito desde una gerencia de continuidad: 1) el contenido del conocimiento de un rol dentro de la organización que permite la transferencia del conocimiento por el grado de significación que tiene para otro que desee ocupar ese puesto; 2) el contexto en el que fue creado un conocimiento será el mismo en el que será operado el conocimiento pero ahora por alguien nuevo en el puesto; 3) el formato está en poder del titular del puesto que

puede ser ejercido por otro lo que facilitará que éste pueda recurrir a él ante cualquier duda que tenga; 4) las competencias también permiten la transferencia de conocimientos al partir del hecho de que, en principio, alguien nuevo que llegara a desarrollar las actividades de dicho puesto debería tener consigo competencias similares; y finalmente, 5) los receptores que son los poseedores de conocimientos valiosos y que pueden ser contactados con quienes puedan ser beneficiados por dicho conocimiento. Beazley, Boenisch y Harden (2004) basan la factibilidad de la transferencia del conocimiento en la posibilidad de la transferencia del conocimiento operativo de la persona que lo posee y los desarrolla en un puesto específico a un sucesor suyo, quien operará desde los mismos principios que su antecesor (p. 63).

Beazley, Boenisch y Harden (2002) señalan a las redes de personas como lo más óptimo para el flujo de conocimiento al ser “a la vez fuentes de conocimiento nuevo y usuarias del conocimiento existente” (p. 94). Desde la perspectiva de la continuidad del conocimiento que los autores proponen, habrá que mantener las redes para el buen flujo de conocimientos dentro de la organización. La continuidad del conocimiento o la gestión continuada del conocimiento que propone Beazley, Boenisch y Harden (2004) posibilitan también la creación e innovación del conocimiento al coadyuvar a la conservación del

Conocimiento tácito desarrollado por los empleados y por los grupos de empleados en equipos formales o comunidades de práctica (grupos de personas que se reúnen, muchas veces de manera informal, para intercambiar conocimiento). Ese conocimiento evoluciona constantemente en respuesta a los cambios en la composición del grupo y a los problemas y oportunidades a los cuales los miembros del grupo responden (p.98).

Por ello es imprescindible posibilitar espacios para el intercambio de conocimientos como reuniones, orientaciones y tutorías. Pues finalmente es ahí en donde se transfieren los conocimientos tácitos y explícitos, aunque de acuerdo a Beazley, Boenisch y Harden (2002),

No todo el conocimiento tácito pertinente puede hacerse explícito ni codificarse en documentos. Las redes de conocimiento, las reuniones de pares, los compañeros de perfil y las tutorías deben utilizarse siempre que sea posible como parte de la gerencia de la continuidad. Sin embargo, también es necesario el proceso de pasar el conocimiento de la gente a los documentos y nuevamente a la gente porque buena parte del conocimiento tácito se puede documentar para ser transmitido en el futuro (p. 309).

Desde la concepción de Canals (2003, p. 13), el conocimiento es “el conjunto de expectativas que tiene un agente, la distribución de probabilidades que él asigna a los posibles sucesos que pueden pasar en su entorno. Es decir, la visión que él tiene de cómo son las cosas y cómo se van a comportar” (Canals, 2003, p. 13). En esta acepción del conocimiento se pone énfasis en lo que el conocimiento posibilita en cuestión de interpretación del entorno y la previsión de los diferentes modos de respuesta que el agente puede tener a los estímulos que dicho entorno provoca.

Para Nonaka y Takeuchi (1999, p. 63) el conocimiento es una creencia justificada, “un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad”, lo que implica la actuación desde lo que se sabe y la justificación de dicha actuación con la propia experiencia de conocimiento. Nonaka y Takeuchi distinguen el conocimiento tácito del explícito (1999, p. 61), y consideran que la “creación del conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito” a explícito; ponen además, énfasis en la creación del conocimiento organizacional. Tanaka (2008), por su parte, considera que “el conocimiento tácito es personal, contextual, y por lo tanto difícil de formalizar y comunicar”, mientras que el explícito “refiere al conocimiento que puede transmitirse en un lenguaje formal y sistémico” (p. 10).

Las cuatro nociones de conocimiento interesan aquí porque ayudan a considerar al conocimiento como la capacidad de un agente para interpretar su entorno, para hacerse de una concepción del mismo, del posible comportamiento de las cosas, del elenco de respuestas existentes para responder a dicho entorno, así como del proceso de aprender, colaborar, de ser responsable y de actuar que conlleva dicho conocimiento. La noción de Nonaka y Takeuchi (1999) permite, desde la identificación del conocimiento tácito y explícito, establecer el movimiento del conocimiento tácito a explícito (y viceversa) así como la creación del conocimiento o innovación. Concebir así el conocimiento posibilita, retomando a Canals (2003), la referencia a “todo tipo de conocimiento: desde el más estructurado y explícito al más difuso y tácito; desde el que es consecuencia de un proceso de aprendizaje, al que está impreso en nuestros circuitos neuronales como resultado de millones de años de evolución” (p. 13).

Por último, se retoma aquí el término *agente*. Éste puede referir “a una persona [...], a un pequeño colectivo o a toda una organización” (Canals, 2003, p. 13). El colectivo o la organización crean conocimiento, al menos de modo análogo, pues de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999, citado en Riascos, Vélez y Zapata, 2012, p. 11),

En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica “organizacionalmente” el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.

El término agente puede ayudar a incluir en su mención a las personas o a los individuos en tanto que productores de conocimiento, aunque partiendo del principio de que únicamente las personas son las que puede crearlo, portarlo, transferirlo e incluso clausurarlo.

### ***Gestión del Conocimiento***

Llegar a un acuerdo en el significado de gestión del conocimiento ha representado un problema incluso dentro del propio campo de la gestión del conocimiento, primero “porque no existe un consenso en los términos a utilizar ni en los conceptos básicos que la sustentan” (Ortiz y Ruiz, 2009, p. 1) y segundo, porque como lo expresa Canals (2003), su principal objeto, el conocimiento, es demasiado abstracto.

Para los propósitos de este trabajo se retoman tres concepciones de gestión del conocimiento que establecen el marco desde el que se propuso la intervención que aquí se reporta.

La primera se toma de Martin (2011), quien concibe la gestión del conocimiento como una actividad intrínseca a la gestión de un proyecto porque contribuye de diversas formas con éste al impulsar el aprendizaje, insistir en el progreso continuo de la organización, crear repositorios de documentos, transferir proyectos y crear memoria organizacional (pp. 8-9). Por ello define la gestión del conocimiento como,

El conjunto de métodos, procesos y herramientas tecnológicas que facilitan las condiciones en una organización para que las personas que forman parte de esa organización puedan efectivamente crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica el conocimiento tácito

y explícito con el objetivo de avanzar en el mandato institucional de una forma eficaz y eficiente y lograr un mayor impacto en el desarrollo. De esta forma, la gestión de conocimiento facilita la captura y diseminación de conocimiento existente, la creación de nuevo conocimiento, y la comunicación y colaboración entre las personas quienes lo poseen (Martin, 2011, p. 8).

La relación entre proyecto y gestión del conocimiento es necesaria para Martin (2011), porque por medio del proyecto es posible la interrelación de los agentes que forman una organización, de tal manera que la interacción de los conocimientos implícitos y explícitos posibiliten la transferencia de conocimiento en beneficio de la misión de la institución.

La segunda definición de gestión del conocimiento es la de Rodríguez (2009, p. 160). Entiende a ésta como,

Un fenómeno socio-tecnológico, coherente con la planificación estratégica de la organización en la que se plantea, que facilita y promueve un conjunto de procesos sistemáticos, que van desde la identificación y captación de conocimiento, pasando por su tratamiento, desarrollo, creación y socialización, hasta su utilización; todo ello orientado al desarrollo tanto organizativo como profesional y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y el individuo.

Rodríguez (2009) pone énfasis en el flujo del conocimiento. Eso es de suma importancia porque permite considerar desde ahí su depósito, uso y transferencia.

Para Canals (2003) la gestión del conocimiento se entiende como la gestión de los activos de conocimiento. Para este autor los activos de conocimiento “se crean a partir del conocimiento y pueden ser utilizados para la creación de nuevo conocimiento”; pueden referir a las bases de datos, documentos, capacidades concretas de cada individuo, rutinas, o procesos necesarios para el desarrollo de tareas diversas; por eso son activos incluso los espacios físicos que ayuden a fomentar “las condiciones idóneas para la creación de conocimiento y su difusión” (Canals, 2003, p. 14).

Vista desde los anteriores enfoques, la gestión del conocimiento se sitúa en la organización, lo proyectos de ésta y los agentes; tiene que ver con el aprendizaje, la memoria organizacional y la

captación de conocimientos; es un componente sustantivo del desarrollo del agente (sea el individuo o la organizacional) y como gestión de activos incluye hasta espacios físicos y rutinas y capacidades que propician la creación y difusión del conocimiento.

### ***El modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi***

Innovar implica la creación de “nuevo conocimiento e información, del interior al exterior, para redefinir tanto los problemas como las soluciones y, en el proceso, recrear” el ambiente que propicia dichos conocimientos (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 61). Vista así la innovación supone un tratamiento diferente a las perspectivas tradicionales de parte de los agentes al conocimiento que poseen. Dicho tratamiento deberá posibilitar que emerjan problematizaciones y respuestas distintas a las acostumbradas.

El modelo de creación del conocimiento que proponen Nonaka y Takeuchi (1999) se enmarca en las dimensiones epistemológica y ontológica. La primera implica el conocimiento tácito y explícito, mientras que la segunda implica los niveles en donde estos se crean: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999, p. 62), “cuando la interacción entre conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente de un nivel ontológico bajo a niveles más altos, surge una espiral” de conocimiento.

La espiral refleja la interacción a nivel epistemológico entre el conocimiento tácito y explícito, en ella surgen cuatro formas de conversión de conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. Éstas formas “constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 62); el individuo las experimenta, con ellas enuncia su conocimiento y con ellas también amplía sus propios conocimientos y los de la organización.

La socialización implica compartir conocimiento tácito; consiste en la comunicación de situaciones vitales en las que las personas están involucradas de manera emocional, física y práctica en un tiempo y contexto determinados. Algunos medios privilegiados para la socialización son la conversación, la observación, la imitación y la práctica.

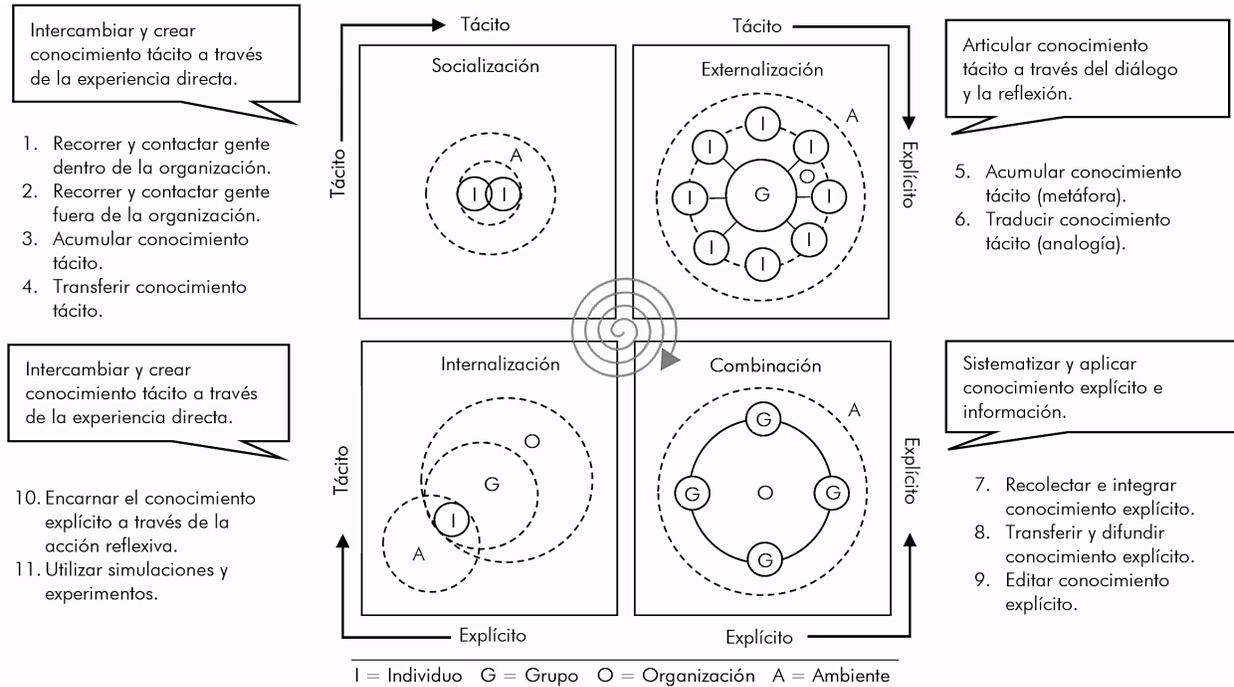
El proceso de exteriorización del conocimiento implica la conversión del conocimiento tácito a explícito; la experiencia vital contextualizada y temporal se condensa en conceptos o términos surgidos de conversaciones reflexivas; el medio privilegiado para la conceptualización de experiencias es relacionar el conocimiento tácito de las diferentes personas que lo portan para traerlo a una nueva situación y entorno; la concreción de conceptos que expliciten un conocimiento tácito darán pie a la creación de un nuevo modelo para la replicación del conocimiento explicitado.

Compartir conocimientos explícitos entre las personas genera conocimiento por combinación. Se trata de la transferencia de conocimientos explicitados en documentos o repositorios tecnológicos, por ejemplo, así como de la combinación de conceptos.

Finalmente, la interiorización del conocimiento conlleva la conversión del conocimiento explícito a tácito; un medio privilegiado son los manuales, historias o diagramas en el que se narra o plasman las experiencias de otras personas y que posibilitan su experimentación por otras personas.

En la Figura 1 se ilustra el espiral que va surgiendo de la interacción del conocimiento tácito y explícito.

**Figura 1. Modelo SECI de Creación del Conocimiento**



**Fuente:** Nonaka, I., y Toyama, R., Tanaka, 2004, citado en Tanaka, M., 2008, p. 15.

### ***Condiciones para que el modelo SECI se desarrolle***

Ahora bien, la conversión del conocimiento a nivel epistemológico depende de su interacción con el nivel ontológico de la conversión del conocimiento, en otras palabras, depende de que la organización tenga el contexto apropiado para tal conversión (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 83). Las condiciones para que la creación de conocimiento se produzca dentro de una organización son: a) intención, b) autonomía, c) fluctuación y caos creativo, d) redundancia y, e) variedad de requisitos (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 85-96)

- a) La intención se refiere a que una organización declare qué tipo de conocimiento desea desarrollar, sistematizar y operativizar. Una declaración de esa índole establece un clima que propicia la espiral de conocimiento. Un clima organizacional que propicie el desenvolvimiento libre de los integrantes de una organización en sintonía con la intención del tipo de conocimiento que ella desea crear, posibilita la espiral de conocimiento.
- b) La autonomía refiere a la capacidad de las personas o grupos dentro de la organización para organizarse en sus tareas, lo que provoca compromiso y creación de conocimiento.

- c) La fluctuación y el caos creativo hacen referencia a la capacidad de una organización para dejar que las personas o grupos que la integran tengan la libertad de establecer su propio ambiente. Dejar que las rutinas establecidas por la propia organización sean cuestionadas o incluso rotas, permite una reflexión profunda sobre las mismas y da pie a nuevos conocimientos. La reflexión es la condición necesaria para el caos creativo, lo contrario únicamente provocara la destrucción de la organización.
- d) La transferencia de información por medio de la interacción de las personas de la organización que trascienda puestos y roles o, que intervenga en otros espacios y funciones, también propicia conocimientos.
- e) Variedad de requisitos consiste en el acceso a la información de todos los miembros de la organización, pero al mismo tiempo en la posibilidad de transmitir la información que poseen a toda la organización.

### ***El modelo de creación de conocimiento organizacional en cinco fases***

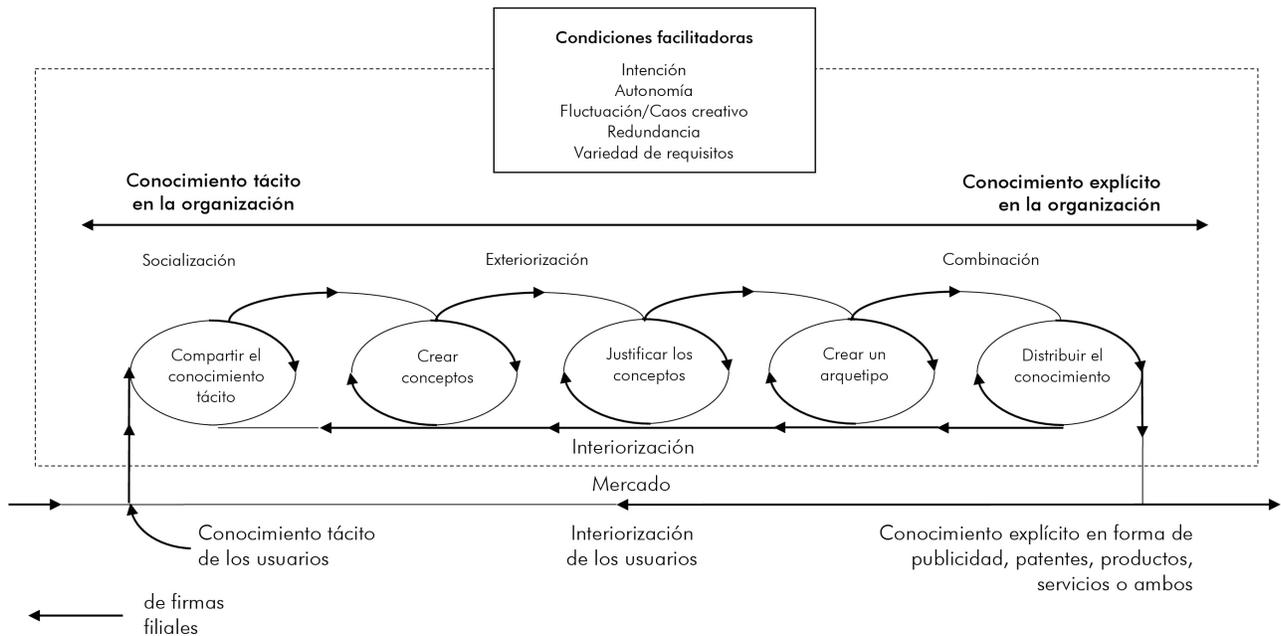
Nonaka y Takeuchi (1999, p. 196) también comparten un modelo de creación de conocimiento organizacional que tiene cinco fases: a) compartir conocimiento tácito, b) crear conceptos, c) justificar los conceptos, d) construir un arquetipo y, e) distribuir el conocimiento en forma cruzada (Ver Figura 2),

1. El proceso de creación de conocimiento comienza por compartir el conocimiento tácito de las personas que configuran la organización. Para que este proceso sea factible es necesario crear espacios y grupos que posibilite la interacción mencionada. Esta fase corresponde con la socialización.
2. La fase de crear conceptos tiene como base la reflexión de los grupos en la que se generan conceptos. La interacción de la primera fase se vuelve más profunda y rica por la variedad de cualidades de los integrantes que interactúan en el grupo o grupos que reflexionan. Esta fase corresponde con la exteriorización.
3. La justificación de los conceptos creados por el grupo consiste en confirmar si están en relación a la intención de la organización a través de criterios cualitativos, cuantitativos o de premisas valorativas (Nonaka y Takeuchi, 1999). Esta fase se ubica entre la exteriorización y la combinación.
4. La fase de construcción de un arquetipo, se corresponde con la combinación. Consiste principalmente en la combinación del conocimiento explícito existente en la organización con el

nuevo conocimiento conceptualizado y a partir ello construir un nuevo modelo que incluso puede reconfigurar la estructura de la organización;

5. La última fase es expandir el conocimiento. Consiste en expandir el nuevo conocimiento hacia dentro de la organización y hacia fuera, con quienes tiene relación.
6. El proceso de las cinco fases implica la interiorización.

**Figura 2.** Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional



**Fuente:** Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 96.

### Plan de acción

El propósito de este proyecto consistió en fortalecer los procesos de aprendizaje y la producción del conocimiento del acompañamiento ignaciano a través de la interacción entre los integrantes del equipo de Formación Ignaciana.

El punto de partida fue la existencia de conocimiento en torno al acompañamiento en el Instituto de Ciencias; esto se asumió porque los y las integrantes de los equipos de Formación Ignaciana contaban con una trayectoria dentro del Instituto de Ciencias durante la cual habían interiorizado

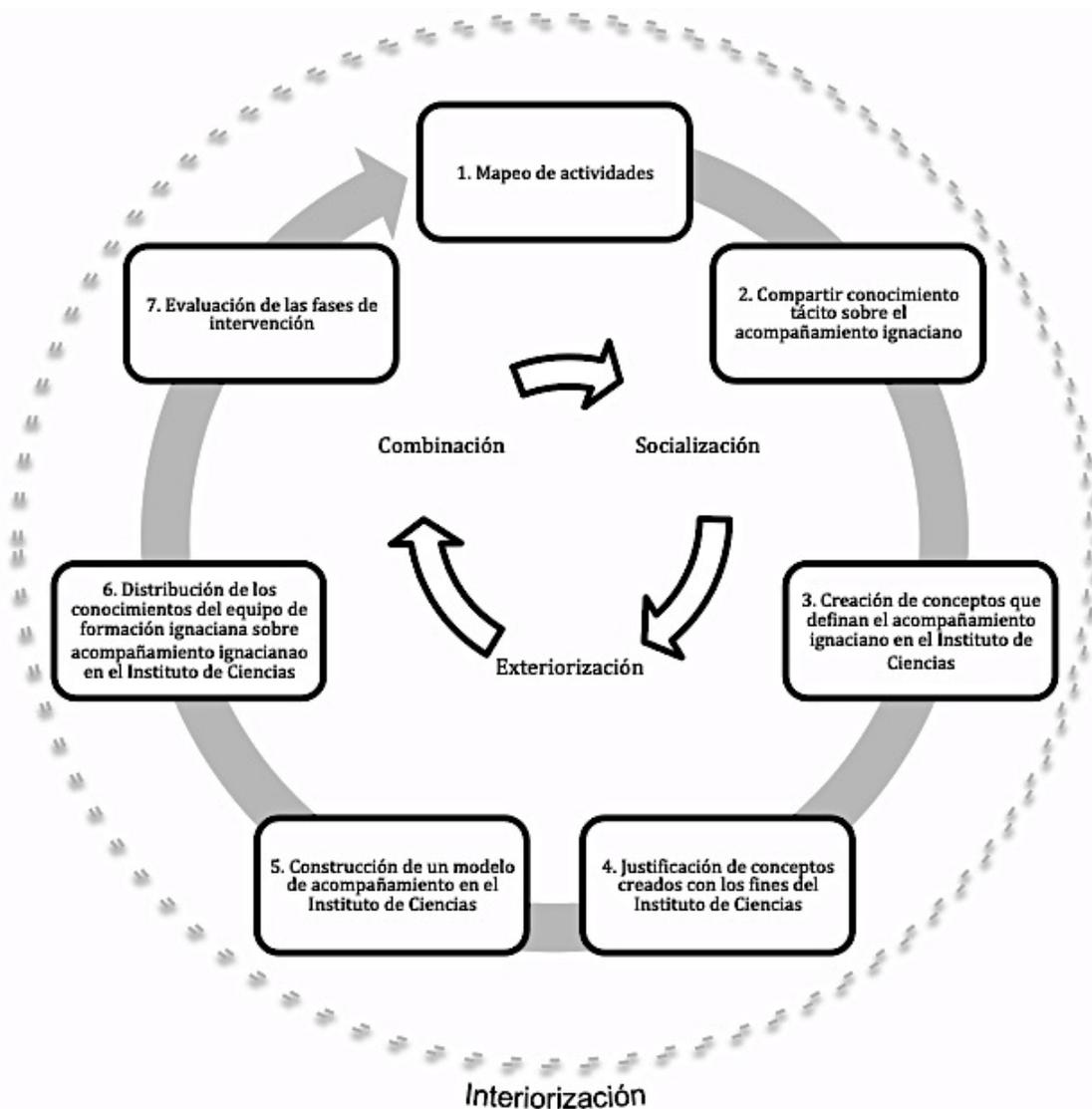
conocimientos en torno al acompañamiento ignaciano. Este conocimiento interiorizado por los integrantes del equipo de Formación Ignaciana es especialmente de tipo tácito, se generó de la formación que la misma organización ha proporcionado, de los diferentes roles que han jugado dentro de ella y también de su propia formación profesional, historia personal y aprendizaje vital. Se parte pues de la existencia de conocimiento tácito en torno al acompañamiento ignaciano en el equipo de Formación Ignaciana.

Se planteó desarrollar el proyecto en cinco fases, de acuerdo con la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999): compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y distribuir el conocimiento (ver figura 4). Se pondría especial énfasis en las cuatro formas de conversión del conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización (SECI), en parte porque en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) están interrelacionados con las fases del proceso de creación de conocimiento organizacional, así como por la importancia que implica cada una de ellas para la creación de conocimiento organizacional y el objetivo del presente proyecto.

### ***Fases de la intervención***

Las fases de la intervención, con el objetivo de crear conocimiento en torno a la práctica del acompañamiento ignaciano en el equipo de Formación Ignaciana, desde el modelo SECI, habrían de ser siete: 1) mapeo de las actividades que realizan los diferentes subequipos de Formación Ignaciana repartidos en las diferentes secciones del Instituto de Ciencias en relación al acompañamiento ignaciano, 2) compartir conocimiento tácito en torno al acompañamiento ignaciano, 3) crear conceptos que definan la práctica del acompañamiento ignaciano en el Instituto de Ciencias, 4) justificar los conceptos que explican la práctica del acompañamiento ignaciano con los fines de del Instituto de Ciencias, 5) construir un modelo de acompañamiento ignaciano dentro del Instituto de Ciencias, 6) distribuir los conocimientos sobre el acompañamiento ignaciano de los subequipos al equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias sobre la práctica del acompañamiento ignaciano y, finalmente 7) la evaluación de las fases de intervención.

**Figura 3.** Proceso de intervención en 7 pasos



Como lo señalan Nonaka y Takeuchi (1999) el modelo de las cinco fases implica las cuatro formas de interacción de los conocimientos tácitos y explícitos. En la figura anterior el proceso de interiorización está presente en todas las fases al estar relacionada con el “aprendiendo haciendo” (p. 78) y porque se espera que la ejecución de las siete fases se interiorice por los integrantes del equipo de Formación Ignaciana.

Las fases habrían de desarrollarse de la siguiente manera:

1. Mapeo dentro de los subequipos seccionales sobre las actividades que realizan de ordinario en el Instituto de Ciencias e identificación de la relación que dichas actividades guardan con la práctica del acompañamiento ignaciano. El mapeo se haría por medio de:

- a) Conversaciones por nivel.
- b) Plenarias.
- c) Registro de actividades, su sistematización y acceso de todos los miembros de los equipos a la información.
- d) Las actividades de los incisos a) hasta la c) se realizarán entre los subequipos del equipo de Formación Ignaciana.

2. Compartir el conocimiento tácito que los integrantes del equipo de Formación Ignaciana han adquirido por medio de la experiencia de la práctica del acompañamiento ignaciano en contextos específicos y tiempos definidos. Aquí se propiciarían dinámicas de trabajo grupal que permitan la espiral de conocimiento con la interacción del conocimiento tácito de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana desde la comunicación de experiencias de acompañamiento y los modelos mentales que están detrás de ellas. El trabajo grupal consistiría en:

- a) Conversaciones cara a cara.
  - Plenarias para compartir lo escuchado en las conversaciones cara a cara.
  - Registro de las conversaciones, su sistematización y el acceso a ellas de todos los miembros del equipo.
  - Reflexiones en torno a lo escuchado cara a cara y en la puesta en común.
- b) Conversaciones por grupos pequeños.
  - Plenarias para compartir lo escuchado en los grupos pequeños.
  - Registro de las conversaciones, su sistematización y el acceso de todos los miembros de los equipos a ellas.
  - Reflexiones en torno a lo escuchado grupos pequeños y en la puesta en común.
- c) Participación en prácticas de acompañamiento ignaciano situados en diferentes contextos
  - Observación de una práctica de acompañamiento ignaciano entre compañeros.
  - Reproducción de lo observado en una práctica de acompañamiento de algún compañero.
- d) Las actividades del inciso a) hasta la c) se realizarán entre todos los miembros del equipo de Formación Ignaciana.

3. Creación de conceptos o términos (o su redefinición) que describan la práctica del acompañamiento ignaciano en el Instituto de Ciencias. Para lograrlo se realizarían las siguientes actividades que se corresponden con la exteriorización del modelo SECI:

a) Reflexión profunda en torno a la práctica del acompañamiento ignaciano desde los obtenidos en la fase dos.

- Reflexión por equipos combinados con integrantes de los cuatro subequipos de Formación Ignaciana.
- Reflexión por niveles integrados por personas del equipo de Formación Ignaciana.
- Debates y diálogos por pequeños grupos integrados por los integrantes de los diferentes subequipos de Formación Ignaciana.

b) Creación de términos, conceptos o frases que describan el acompañamiento de que llevan a cabo los integrantes de Formación Ignaciana en las diferentes secciones del Instituto de Ciencias.

- Lluvia de ideas.
- Argumentación.
- Consensos a partir de la deducción.

4. Justificar los conceptos que explican la práctica del acompañamiento ignaciano con los fines del Instituto de Ciencias. La justificación de los conceptos se realizaría de la siguiente manera:

a) Comparar los conceptos acuñados en torno a la práctica del acompañamiento ignaciano con los principios del Instituto de Ciencias en relación al acompañamiento ignaciano.

- Conocer las fuentes del acompañamiento en los que se basa el Instituto de Ciencias para fomentar el acompañamiento ignaciano. Se expone una sistematización de parte del facilitador.
- Exponer los principios en torno al acompañamiento ignaciano que sustenta el Instituto de Ciencias.
- Hacer una valoración, en grupos pequeños configurados por integrantes de los subequipos de formación ignaciana, de la pertinencia de los conceptos acuñados por los subequipos en las anteriores fases, con las fuentes y principios del Instituto de Ciencias.

5. Construir un modelo de acompañamiento ignaciano en cada uno de los subequipos de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias. Esta fase se corresponde con la combinación del modelo SECI. Para lograr la construcción de un modelo de acompañamiento ignaciano, se llevaría a cabo lo siguiente:

- a) La lectura y análisis individual y grupal de documentos que describan métodos de acompañamiento.
- b) Lectura y análisis individual y grupal de documentos fuentes del acompañamiento ignaciano.
- c) Escuchar a personas con probada experiencia en el acompañamiento ignaciano.
- d) Creación de un modelo propio del acompañamiento ignaciano que compartan los subequipos de Formación Ignaciana.

6. Distribuir los conocimientos del equipo de Formación Ignaciana sobre la práctica del acompañamiento ignaciano en el Instituto de Ciencias. En específico el método para acompañar ignacianamente acuñado por los subequipos de formación ignaciana. Para lo anterior:

- a) Se comparte el método entre los subequipos de Formación Ignaciana.
- b) Se comparte el método con tutores.
- c) Se comparte el método con profesores.
- d) Se comparte el método con coordinadores.
- E) Se comparte el método con los directivos.

7). Evaluación de las fases de intervención.

- a) Se evalúa, de parte de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana, el conocimiento adquirido en las fases desarrolladas.

### ***Propósito del plan de acción***

Después de haber sido implementado el proyecto, se esperaría que los integrantes del equipo de Formación Ignaciana, puedan,

- 1) Reconocer la práctica del acompañamiento ignaciano como un conocimiento individual, grupal y organizacional.
- 2) Establecer las bases para la configuración de una comunidad de práctica con el fin de recrear, fortalecer y transmitir el conocimiento del acompañamiento ignaciano.

- 3) Partir del sentido de la práctica del acompañamiento ignaciano, grupalmente consensuado.
- 4) Fortalecer la práctica del acompañamiento ignaciano en los subequipos de Formación Ignaciana.
- 5) Y consolidar la identidad ignaciana del Instituto de Ciencias.

### ***Productos***

Al finalizar el proyecto se esperaría,

- 1) Un modo propio del equipo de Formación Ignaciana para el acompañamiento ignaciano.
- 2) Establecer conceptos o términos y la descripción de los mismos en el marco de la práctica de acompañamiento en cada una de las secciones.
- 3) Contar con principios que orienten la práctica del acompañamiento ignaciano en cada una de las secciones de parte del equipo de Formación Ignaciana.
- 4) Repositorios de conocimientos sobre el acompañamiento ignaciano.
- 5) Bases para la configuración de una comunidad de práctica (CoP) en donde se comparta el conocimiento en torno al acompañamiento ignaciano.
- 6) Documento sobre la práctica del acompañamiento ignaciano en el Instituto de Ciencias.

### ***Valoración***

Los logros esperados en el presente proyecto habrían de ser valoración por la directiva, la coordinación de Formación Ignaciana y sus integrantes.

### ***Sistematización***

El proceso de sistematización estaría a cargo de los coordinadores de los subequipos de Formación Ignaciana así como de quien propone el proyecto, tomando en consideración,

- 1) La claridad en torno al significado del acompañamiento ignaciano en integrantes del equipo de Formación Ignaciana.
- 2) La configuración de la comunidad de práctica como espacio para compartir los conocimientos alrededor del acompañamiento ignaciano.
- 3) La repercusión del acompañamiento ignaciano en la población beneficiaria.

## **5. Moderación del compartir la práctica del acompañamiento ignaciano entre los integrantes del equipo de Formación Ignaciana**

Con la participación en el proceso de compartir la práctica del acompañamiento ignaciano entre los integrantes del equipo de Formación Ignaciana se propiciaron dinámicas que coadyuvaron al fortalecimiento de los procesos de aprendizaje y a la producción de conocimiento de la práctica del acompañamiento ignaciano en las diferentes secciones dentro del Instituto de Ciencias. El presupuesto, ya declarado anteriormente, fue que una construcción propia de la noción de acompañamiento ignaciano de parte de los subequipos de Formación Ignaciana en las diferentes secciones llevaría a la consolidación del acompañamiento en todo el Instituto de Ciencias, así como de los procesos de aprendizaje y de la construcción del conocimiento del mismo. El segundo presupuesto fue que la construcción de la noción de acompañamiento ignaciano por los subequipos de Formación Ignaciana depende de las acciones que ambos equipos realicen para lograrlo.

El desarrollo de las siete fases, que aquí se propusieron (desde el modelo de Nonaka y Takeuchi, para el fortalecimiento del acompañamiento ignaciano), la resignificación de su concepción y su asunción de parte de todo el equipo de Formación Ignaciana, a través del compartir y reflexionar sobre su práctica de acompañar se llevó a cabo de acuerdo a las fechas de la siguiente tabla (Ver Tabla 8):

**Tabal 8.** Cronograma de los encuentros para la realización de las 7 etapas propuestas

<b>FASE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1. Compartir conocimiento Tácito sobre el Acompañamiento Ignaciano</b>	18 de septiembre del 2019
	16 de octubre de 2019
<b>2. Compartir conocimiento tácito sobre el acompañamiento ignaciano</b>	30 de octubre de 2019
	27 de noviembre de 2019
	29 de enero de 2020
	19 de febrero de 2020
	26 de febrero de 2020

<b>3. Creación de conceptos que definan la práctica del acompañamiento ignaciano</b> <b>[En contexto de Pandemia por Covid-19]</b>	25 de marzo de 2020
	29 de abril de 2020
	15 de junio de 2020
	30 de septiembre de 2020
<b>4. Justificación de conceptos resignificados por el equipo de Formación Ignaciana con los fines del Instituto de Ciencias</b> <b>[En contexto de Pandemia por Covid-19]</b>	14 de octubre de 2020
	21 de octubre de 2020
<b>5. Construcción de un modelo de acompañamiento ignaciano para el Instituto de Ciencias de parte del equipo de Formación Ignaciana</b> <b>[En contexto de Pandemia por Covid-19]</b>	28 de octubre de 2020
	11 de noviembre de 2020
<b>6. Distribución de los conocimientos del equipo de Formación Ignaciana sobre el acompañamiento ignaciano</b> <b>[En contexto de Pandemia por Covid-19]</b>	25 de noviembre 2020
<b>7. Valoración del proceso</b> <b>[En contexto de Pandemia por Covid-19]</b>	25 de noviembre 2020

El proyecto de intervención se presentó desde primer semestre del 2019 a la dirección de Formación Ignaciana. Las 7 etapas de intervención, en concreto, se propusieron al equipo de Formación Ignaciana en septiembre del 2019. Se acordó con la dirección de Formación Ignaciana, el equipo y el moderador del proyecto, hacer uso de fechas de las reuniones semanales regulares ya establecidas por el mismo equipo para sus encuentros.

### **Primera fase, mapeo de actividades**

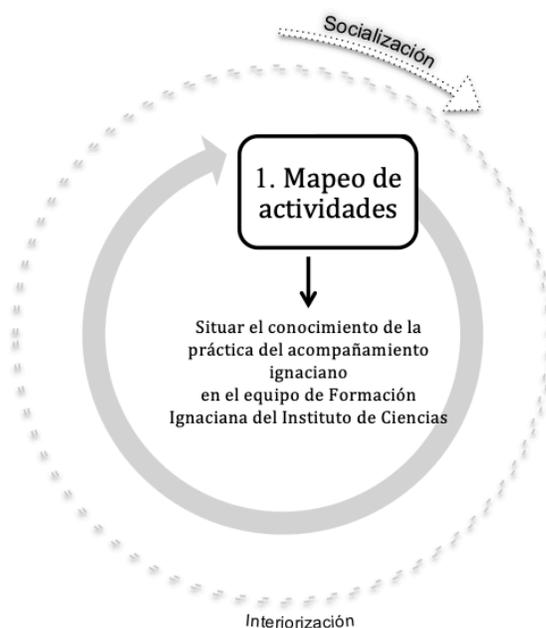
Iniciar la primera fase de la intervención con un mapeo que el propio equipo de Formación Ignaciana llevó a cabo en torno a las actividades que se realizaban en las diferentes secciones en las que está presente, permitió identificar la práctica del acompañamiento ignaciano y el conocimiento de la misma en un contexto determinado, en tiempos destinados para ello y con personas en circunstancias particulares.

La dinámica anterior, siguiendo a Nonaka y Takeuchi (1999), se desarrolló desde el cuadrante que resulta de la interacción entre la dimensión ontológica y la epistemológica del conocimiento y, además, dentro un marco organizacional concreto como el del Instituto de Ciencias. El mapeo, enmarcado de esa manera, permitió identificar las dinámicas de aprendizaje sobre el acompañamiento de los integrantes de los subequipos de Formación Ignaciana, el flujo de sus conocimientos en torno a la práctica del acompañamiento ignaciano, así como el modo y las entidades en los que éstos se invierten.

Este mapeo inicial se identificó, por el hecho de haber compartido experiencias y actividades que realizan de ordinario los integrantes del equipo de Formación Ignaciana, con la socialización en el ciclo de creación de conocimiento SECI de Nonaka y Takeuchi (1999), que alude al compartir del conocimiento tácito (ver Fig. 4).

Este proceso de socialización al que dio pie el mapeo de actividades sobre la práctica del acompañamiento ignaciano entre los integrantes del equipo de Formación Ignaciana se fortaleció más hasta las etapas dos del proyecto que aquí se describe (2. Compartir conocimiento tácito sobre el acompañamiento ignaciano).

**Figura 4.** Mapeo de las actividades del equipo de Formación Ignaciana



Mapear las actividades del equipo de Formación Ignaciana ayudó a identificar las prácticas de acompañamiento que sus subequipos realizan en las diferentes secciones del Instituto de Ciencias. La importancia del mapeo radica en la relación tan estrecha que existe entre información, conocimiento y acción humana (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 64). Mapear las actividades que los integrantes del equipo de Formación Ignaciana realizan en sus labores cotidianas de las cuatro secciones (preescolar, primaria, secundaria y preparatoria) permitió el acceso a información de primera mano y al mismo tiempo identificar conocimientos que en torno al acompañamiento ignaciano han adquirido los integrantes de los subequipos de cada sección, ya que las acciones permiten situar modos y mecanismos de transferencia del conocimiento del acompañamiento ignaciano.

El mapeo de las actividades del equipo de Formación Ignaciana se realizó en dos momentos diferentes: el 18 de septiembre y el 16 de octubre de 2019. Con éste se pudieron identificar prácticas de acompañamiento: en las diferentes secciones del Instituto de Ciencias: preescolar, primaria, secundaria y preparatoria; en diferentes actividades institucionales: clases, retiros, paseos, preparación catequética, campañas de solidaridad, servicio social, etc.; así como en encuentros y charlas informales.

**Tabla 9.** Primera fase de creación del conocimiento sobre la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias

Actividad	Objetivo	Fecha	Descripción	Participantes	Lugar	Duración
1. Se comparten por secciones las actividades que se realizan durante el año	-Describir las actividades que se desarrollan en los diferentes niveles del Instituto de Ciencias de parte de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana	18/09/19	-Se comparten en plenaria las actividades que cada sección realiza durante el año -Se nombran secretarios por sección -El facilitador recoge los productos, los sistematiza, y los regresa al equipo de Formación Ignaciana	35	Instituto de Ciencias Presencial	1 hora
1.1 Se expone la sistematización de la actividad desarrollada en la sesión pasada	-Conocer las actividades que los integrantes de Formación Ignaciana realizan en todos los niveles del Instituto de Ciencias y la relación que éstas guardan con el acompañamiento ignaciano	16/10/19	-Se exponen reacciones -Se comparten en DRIVE para que los participantes complementen lo sistematizado	35	Instituto de Ciencias Presencial	1 hora

El espacio para compartir las actividades que los integrantes del equipo llevan a cabo en las secciones de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria fue el designado para sus encuentros desde inicios del año escolar, que dura de agosto a julio. El espacio está semiabierto con salida a jardín y con posibilidad de convertirse en salón al cerrarlo por medio de cortinas de cristal. Se contó con suficientes sillas para las actividades en las que se requería estar sentados y mesas para aquellas en las que se necesita apoyo para escribir. Los recursos tecnológicos utilizados fueron computadora y proyector. También se contó con tarjetas recicladas de cartulina, así como lápices, plumas y marcadores para hacer anotaciones. Todos los encuentros comenzaron con acuerdos acerca de las dinámicas que se realizarían en cada uno de ellos.

En las dos sesiones en las que se hizo el mapeo se consensaron las siguientes dinámicas: en la primera, el trabajo por grupos; y en la segunda, la exposición al pleno, de parte del moderador del equipo, de la sistematización de lo recogido en la primera sesión y, la manifestación al pleno, de parte de los participantes, de sus opiniones a propósito de lo que fue expuesto.

Los grupos de trabajo para la reunión del 18 de septiembre, fueron cuatro. Estos se configuraron, con los integrantes de cada sección, de la siguiente manera: el de preescolar con cuatro elementos (se integraron el director y la encargada de los ejes transversales), el de primaria con siete, el de secundaria con diez y el de preparatoria con catorce. Los cuatro equipos trabajaron durante hora y media aproximadamente.

En una plenaria, que duró 15 minutos, fue acordada la manera en que transcurría la jornada: compartir, sistematizar y exponer impresiones de lo compartido. Los grupos escogieron su espacio para compartir durante cuarenta y cinco minutos, entre sus integrantes, todas las actividades que realizan durante el año escolar. Se nombró a un elemento del grupo para que fungiera como relator y anotara lo que el equipo deseara. Se finalizó la dinámica con una plenaria de una duración aproximada de 30 minutos; en dónde, libremente, cualquier miembro pudo compartir sus impresiones del listado de actividades que habían logrado elaborar. Se acordó que el moderador sistematizaría lo registrado en las tarjetas por los relatores de cada grupo, lo integraría a la plataforma en línea DRIVE, daría acceso a todos los integrantes del equipo de

Formación Ignaciana y se estableció la fecha para la siguiente reunión: 16 de octubre de 2019. Finalmente se solicitó a los integrantes su correo electrónico y se dio por terminado el encuentro.

El 16 de octubre asistieron a la reunión treinta y cinco personas. Se comenzó estableciendo los acuerdos para la reunión durante diez minutos: presentar la sistematización de lo compartido en la reunión del 18 de septiembre al todo el equipo; conversar, en la misma plenaria, sobre lo que provocaba lo que se compartió por el moderador y exponer reacciones al respecto en la plenaria. Se utilizó una hora y media para la realización del encuentro.

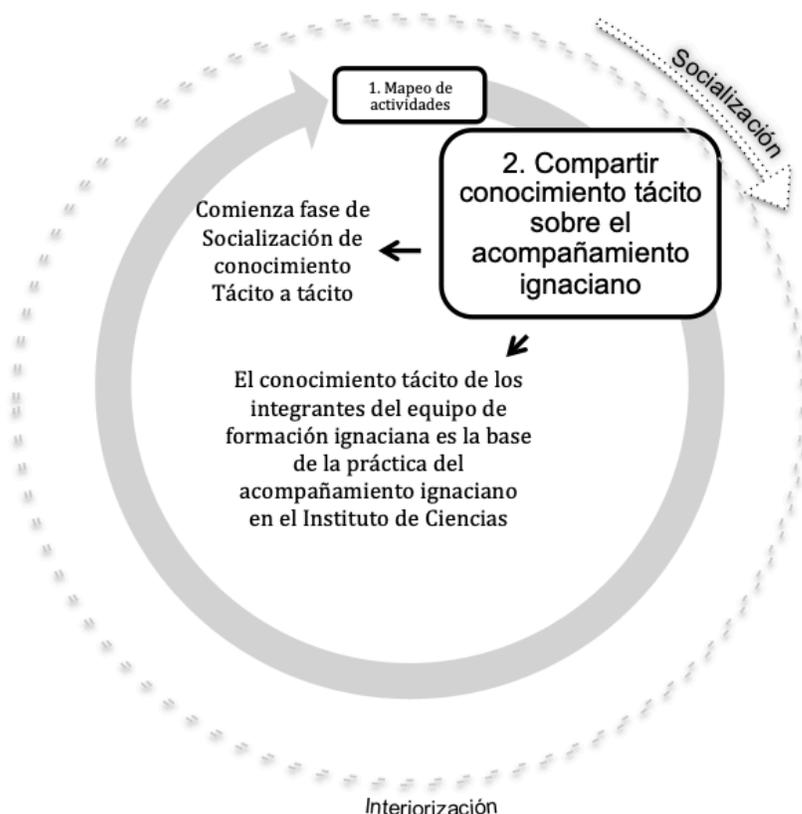
La jornada se desarrolló de la siguiente manera: el moderador proyectó y expuso, con la ayuda del Power Point, la sistematización de la reunión anterior durante veinte minutos. Acto seguido se conversó por grupos interseccionales, de tres y de cuatro integrantes, durante cuarenta minutos. Finalmente se compartieron en plenaria por parte de varios participantes de la reunión, en un lapso de veinte minutos, las conclusiones personales que les provocaba lo expuesto por el moderador y los compartido en grupos. En la parte final de la reunión el moderador invitó a todos los participantes a acceder a la plataforma DRIVE en línea para conocer el material sistematizado, nutrirlo o reformularlo. Se dio fin al encuentro con el acuerdo de la fecha para la siguiente reunión: el 30 de octubre del 2019.

### **Segunda fase, colectivizar conocimiento tácito de la práctica del acompañamiento ignaciano**

Con el mapeo de actividades se estableció una base para compartir con mayor profundidad y detalle el conocimiento tácito de la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana. Después de que los integrantes de Formación Ignaciana identificaron y externaron las tareas a través de las que acompañan, el siguiente paso consistió en compartir cómo ellos acompañan ignacianamente.

De acuerdo a la espiral de Nonaka y Takeuchi (1999) continuamos, desde la primera fase, en la socialización y, en relación a su modelo de gestión, esta fase se corresponde al primer paso: compartir el conocimiento tácito.

**Figura 5.** Compartir conocimiento tácito de la práctica del acompañamiento ignaciano en el equipo de Formación Ignaciana



El conocimiento tácito de los y las integrantes de Formación Ignaciana sobre el acompañamiento ignaciano es la base para desarrollar un conocimiento dialogado, reflexionado y consensuado sobre su práctica del acompañamiento ignaciano. El conocimiento tácito radica principalmente en las emociones, los sentimientos y modelos mentales de las personas (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 97), en este caso en los integrantes del equipo de Formación Ignaciana. El intercambio de conocimiento tácito es posible a partir de diálogos cara a cara en donde se comparten experiencias (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 97) y como reflexión grupal en donde “el modelo mental tácito compartido se verbaliza en palabras y frases y, finalmente, cristaliza en conceptos explícitos” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 98).

Colectivizar la propia práctica del acompañamiento ignaciano entre los integrantes del equipo de Formación Ignaciana, desde las diferentes secciones donde cada quien la lleva a cabo, propició la identificación del concepto de acompañamiento ignaciano del que cada formador parte para

realizar su práctica, la caracterización de nociones que subyacen su práctica del acompañamiento ignaciano y las herramientas de las que hacen uso para acompañar. La dinámica se llevó a cabo en cinco fechas distintas: el 30 de octubre, el 27 de noviembre del 2019, el 29 de enero del 2020, el 19 de febrero del 2020 y el 26 de febrero del 2020.

El ejercicio del compartir el conocimiento tácito se llevó a cabo en dos bloques diferentes. En el primero se usó como herramienta la conversación y se realizaron los días 30 de octubre y 27 de noviembre; en el segundo bloque se usó de la representación para la comunicación de la experiencia de acompañar. Las representaciones de acompañamientos se compartieron en las reuniones del 29 de enero, 19 y 26 de febrero.

**Tabla 10.** Colectivización del conocimiento tácito de la práctica del acompañamiento ignaciano de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana

Actividad	Objetivo	Fecha	Descripción	Participantes	Lugar	Duración
2. Conversación sobre la propia práctica del acompañamiento ignaciano	-Compartir verbalmente la experiencia de acompañar del equipo de Formación Ignaciana en las diferentes secciones del Instituto de Ciencias	30/10/19	-Se comparte por parejas -Se comparten impresiones en plenaria -La sistematización queda a cargo del facilitador	35	Instituto de Ciencias Presencial	1 hora 30 min
2.1. Reflexión en torno a la sistematización de la práctica del acompañamiento ignaciano	-Reflexionar, en base a lo sistematizado, a cerca de la práctica del acompañamiento ignaciano de parte del equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias para identificar procesos de aprendizajes y conocimientos	27/11/19	-Se presenta la sistematización de la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias -Se comparten impresiones sobre la sistematización -Se identifican algunos procesos de aprendizaje -Se identifican algunos conocimientos	35	Instituto de Ciencias Presencial	1 hora 30 min

El compartir la propia práctica de acompañar se llevó a cabo en la sala de reuniones acostumbrada dentro de las Instalaciones del Instituto de Ciencias. Los subsidios tecnológicos para realizar las actividades, así como los insumos para la sistematización fueron los utilizados en la reunión anterior.

Antes de comenzar con cada una de las dos sesiones se acordaron los procedimientos. En la primera sesión se convino al conversar al principio sobre la propia práctica de acompañamiento ignaciano por parejas formadas con personas de diferentes secciones, después en grupos de cuatro y finalmente se compartirían reacciones en plenaria. En la segunda sesión se acordó que el moderador presentara la sistematización de lo recogido en la primera sesión, que los participantes de la reunión identificarían procesos de aprendizaje y conocimientos, y ellos mismos harían aportaciones para enriquecer lo expuesto.

Para la reunión del 30 de octubre, que tuvo una duración de hora y media y una asistencia de treinta y cinco personas, se configuraron 16 equipos integrados por dos personas y uno por tres, con la recomendación de que éstas no fueran de la misma sección en la medida de lo posible. Las binas compartieron entre sí su práctica de acompañamiento por treinta minutos en el espacio que les pareció propicio para hacerlo, se les pidió que ambos anotaran lo que compartían en una tarjeta que previamente les fue proporcionada. Tiempo después el moderador pidió a los participantes del encuentro formar ocho equipos de cuatro personas y uno de tres para que compartieran por treinta minutos lo que habían trabajado en binas aunque en esta ocasión no se les solicitó sistematizar su conversación. La reunión concluyó con una plenaria en la que se escucharon las aportaciones de algunos integrantes sobre sus impresiones acerca del trabajo realizado.

Treinta y cinco personas asistieron a la reunión del 27 de noviembre de 2019. El moderador presentó la sistematización del encuentro del 30 de octubre durante 30 minutos. Los participantes de la reunión compartieron impresiones y propusieron ajustes a la sistematización presentada en un lapso de treinta minutos. En el tiempo restante, el moderador solicitó a los participantes de la reunión identificar en lo expuesto procesos de aprendizaje de la práctica del acompañamiento ignaciano así como conocimientos adquiridos también de dicha práctica. Se concluyó el encuentro con el acuerdo de compartir el documento generado en la plataforma DRIVE y se programó el siguiente encuentro para el 29 de enero del 2020.

En las siguientes tres reuniones (29 de enero, y 19 y 26 de febrero) se propuso al equipo de Formación Ignaciana, por parte del moderador, realizar un ejercicio de representación de un

acompañamiento a un alumno o a una alumna de cada una de las secciones desde las experiencias que cada formador ha vivido (ver Tabla 11). En la sesión del 29 de enero se acordaron los pasos para el ejercicio: cada sección elegiría dos voluntarios para hacer la representación, éstos conversarían entre ambos el caso de acompañamiento de su sección a representar, se ejecutaría la reconstrucción, miembros de la asamblea compartiría reacciones y, finalmente, algunos miembros de la asamblea retroalimentarían, desde lo observado, a los ejecutores de la representación, así como a su sección en su modo de acompañar. Las tres reuniones se llevaron a cabo en las instalaciones del colegio utilizadas de ordinario para ello y el medio tecnológico usado en las reuniones aludidas fue una computadora para el registro de los ejercicios y las reacciones del pleno en DRIVE

**Tabla 11.** Colectivización del conocimiento tácito de la práctica de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana

Actividad	Objetivo	Fecha	Descripción	Participantes	Lugar	Duración
2.2 Presentación de una reconstrucción de un acompañamiento de parte de los formadores ignacianos de la sección de preparatoria	- Compartir la experiencia de acompañar a partir de la reconstrucción del acompañamiento a un alumno/a, de preparatoria, secundaria, primaria y preescolar, de parte de los formadores de cada sección a partir de la interpretación de las acciones y reacciones del acompañado y del acompañante en mencionado marco	29/01/20	- Una bina de formadores de la sección de preparatoria escenifica, de acuerdo a su experiencia, el acompañamiento a alumnos -Se comparten aprendizajes de parte de toda la plenaria -Se retroalimenta al respecto a los integrantes de formación ignaciana sección preparatoria	35	IdeC	1 hora 30 minutos
2.3 Presentación de una reconstrucción de un acompañamiento de parte de los formadores ignacianos de la sección de secundaria		19/02/20	- Una bina de formadores de la sección de preparatoria escenifica, de acuerdo a su experiencia, el acompañamiento a alumnos -Se comparten aprendizajes de parte de toda la plenaria -Se retroalimenta al respecto a los integrantes de formación ignaciana sección secundaria	35	IdeC	1 hora 30 minutos
2.4 Presentación de una reconstrucción de un acompañamiento de parte de los formadores ignacianos de la sección de primaria y preescolar		26/02/20	- Una bina de formadores de la sección de preparatoria escenifica, de acuerdo a su experiencia, el acompañamiento a alumnos -Se comparten aprendizajes de parte de toda la plenaria -Se retroalimenta al respecto a los integrantes de formación ignaciana sección primaria y preescolar	30	IdeC	1 hora 30 minutos

El 29 de enero del 2020 el subequipo de Formación Ignaciana de la sección de preparatoria del colegio eligió a dos voluntarios para representar el acompañamiento, quienes después de una breve conversación decidieron actuar el acompañamiento a una joven con inquietudes afectivas surgidas en un encuentro con otro joven en el marco de una convivencia con otros compañeros y compañeras fuera del colegio. La escenificación fue observada por los 35 integrantes del equipo de Formación Ignaciana presentes en la reunión, quienes al finalizar del ejercicio compartieron las emociones, las afinidades, divergencias y novedades surgidas de la observación y el cotejo con la propia práctica de acompañamiento. Los asistentes también externaron sus sugerencias, sobre el acompañamiento a la sección de preparatoria. La relatoría se registró en un documento de Google que se compartió a todos los asistentes. Se programó la siguiente reunión para el 19 de febrero del 2020.

Treinta y cinco miembros del equipo del Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias asistieron a la reunión del 19 de febrero, en la que se tenía prevista la reconstrucción del acompañamiento a un alumno de la sección secundaria. Dos integrantes del subequipo de Formación Ignaciana de la sección en turno llevaron a cabo la representación del acompañamiento de una alumna que tenía inquietudes sobre su experiencia religiosa y de fe en relación a su propia vida y a las que, de acuerdo a su opinión, no abonaban mucho las clases de Formación Ignaciana. Los asistentes al encuentro observaron y, de la misma manera que en el ejercicio de la sesión del 29 de enero, enunciaron sus opiniones. Se registró la actividad en el DRIVE generado en la sesión inmediata anterior que estaba compartida con todos los integrantes del equipo de formación ignaciana.

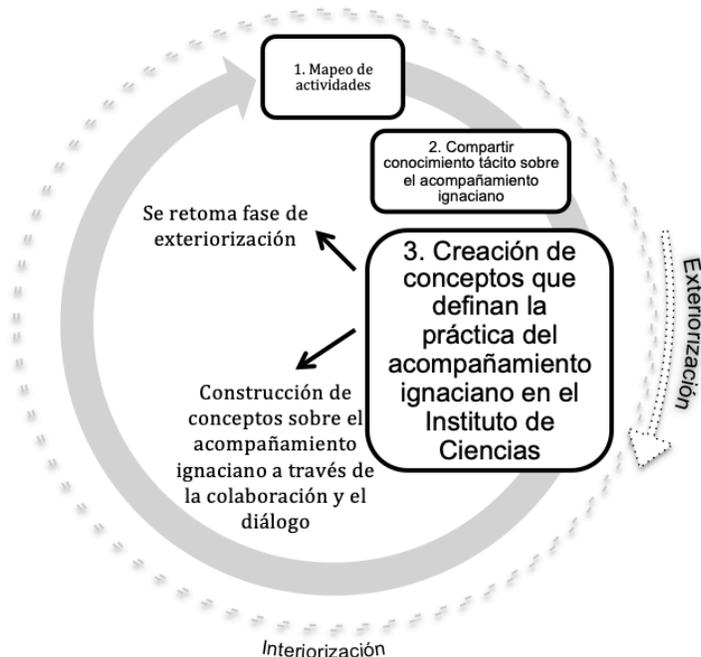
Esta segunda fase de colectivización de la experiencia de acompañar del equipo de Formación Ignaciana culminó con la sesión del 26 de febrero. A ella acudieron 30 formadores. El turno para representar sus prácticas de acompañamiento fue para los subequipos de las secciones de primaria y preescolar. La sección de primaria presentó la reconstrucción del acompañamiento a un niño que expuso las emociones y su interpretación de éstas a propósito de una situación familiar. Mientras que la sección de preescolar expuso, a través de la actuación, el caso de un niño de preescolar que expresaba sus inquietudes al momento que el familiar que lo llevó al colegio se retiró (Anexo F). La plenaria expuso sus reacciones y retroalimentó a las secciones desde lo presentado. La relatoría surgida en la junta se sumó al documento existente en DRIVE y

compartido con todas las personas que integran al equipo de Formación Ignaciana. En esta misma sesión se pidió a los participantes que presentaran sus conclusiones respecto de todo el ejercicio iniciado en octubre e hicieran síntesis personales y con sus subequipos para dar paso a la resignificación de los conceptos más importantes de su práctica de acompañamiento ignaciano.

**Tercera fase, creación o resignificación de términos que explican el acompañamiento ignaciano de parte del equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias**

Las personas que forman el equipo de Formación Ignaciana al intercambiar sus experiencias de acompañamiento ignaciano compartieron de alguna manera los modelos mentales que subyacen a su práctica y el modelo que como equipo se han construido desde la propuesta de acompañamiento ofrecida por la Compañía de Jesús. Esto posibilita, de acuerdo a la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999), también su verbalización, conceptualización o reconceptualización (p. 98). Esta etapa corresponde a la exteriorización en la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) y a la fase de creación de conceptos de su modelo CESI. Para ambos autores en esta fase se suscita “la interacción más intensa entre conocimiento tácito y explícito” (p. 89) y se puede llevar a cabo de “la deducción, la inducción y la abducción” (p. 89).

**Figura 6.** Conceptualización de la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana



El equipo de Formación Ignaciana comenzó desde las primeras sesiones a identificar las nociones de distinta índole que subyacen en su práctica de acompañar. Cabe señalar que éstas se fueron confirmando conforme este proceso de trabajo fue avanzando, debido a que el marco de la espiritualidad y pedagogía ignacianas ofrecen de por sí una serie de términos consolidados a través de los años en cuanto a acompañamiento ignaciano y que son transferidos a quienes se involucran en el acompañamiento desde una visión ignaciana, como es el caso del equipo de Formación Ignaciana. En consecuencia, esta tercera fase se enfocó en describir los presupuestos subyacentes a la práctica del acompañamiento identificados en las dos fases anteriores, y a su resignificación desde la práctica de acompañamiento que cada subequipo realiza en su correspondiente sección (Anexo E). Así se pudieron consensar en cada subequipo de sección principios que ayudan a orientar la práctica de acompañamiento ignaciano.

**Tabla 12.** Colectivización del conocimiento tácito de la práctica de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana a través de la reconstrucción de su práctica en plenaria segunda parte

Actividad	Objetivo	Fecha	Descripción	Participantes	Lugar	Duración
3. Identificación de los términos más usados por los integrantes del equipo de formación ignaciana para la identificación y orientación de su práctica de acompañamiento ignaciano	- Redefinir los términos utilizados para explicar, direccionar y concebir la práctica del acompañamiento ignaciano en los subequipos de formación ignaciana del Instituto de Ciencias y elaborar principios que orienten la práctica del acompañamiento por cada sección	25/03/20	- Se crean equipos de tres o cuatro personas para identificar en diálogo los términos usados para referirse y explicar su práctica de acompañamiento -Se entrega a cada participante de la reunión una tarjeta en la que plasma su listado de términos -El listado es entregado al facilitador	35	IdeC	1 hora 30 minutos
3.1 Presentación y puesta en común, de parte del moderador, de los diferentes términos que se listaron en la sesión anterior		29/04/20	- Se pone en común el listado de un total de veinte términos usados por los formadores ignacianos en el acompañamientos a los alumnos y las alumnas de su nivel -Se consensa resignificar solamente siete -Se trabaja por equipos, en un primer aborde, la descripción de cada uno de los siete términos y se entregan al moderador para su sistematización -Se propone elaboración de principios que orienten la prácticas del acompañamiento de los diferentes subequipos de sección	32	IdeC	1 hora 30 minutos

<p>3.2 Se comparte en DRIVE a los integrantes de los subequipos de cada sección el listado de los siete términos a resignificar en un segundo abordaje y se comienzan a dialogar los principios por subequipos</p>	<p>- Redefinir los términos utilizados para explicar, direccionar y concebir la práctica del acompañamiento ignaciano en los subequipos de formación ignaciana del Instituto de Ciencias y elaborar principios que orienten la</p>	<p>15/06/20</p>	<p>-Comienzan actividades a distancia por pandemia          -El trabajo se realiza por equipos a través de DRIVE y de Google Meet          -Se solicita cada coordinador de subequipo de formación ignaciana elaborar una primera versión de descripción de términos a partir de lo sistematizado por el facilitador          -Se solicita a cada coordinador de subequipo de nivel la propuesta de principios</p>	<p>30</p>	<p>Virtual</p>	<p>1 hora</p>
<p>3.3 Se trabaja la resignificación de los siete términos escogidos de parte de cada subequipo y se comparten a cada subequipo, través de DRIVE, los principios propuestos por cada coordinador</p>		<p>30/09/20</p>	<p>-Se continúa con la resignificación de términos a través de Google Meet y DRIVE          -Se retroalimentan los principios de cada unos de los subequipos de formación ignaciana de cada sección</p>	<p>35</p>	<p>Virtual</p>	<p>1 hora</p>

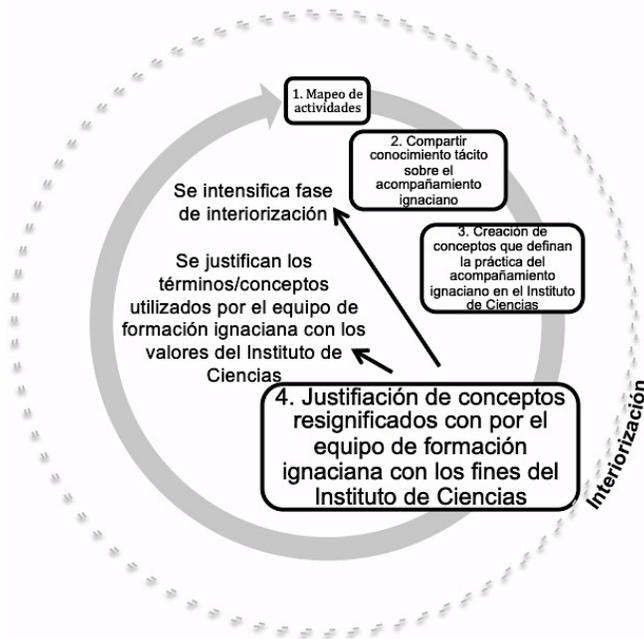
A sugerencia del moderador del trabajo que aquí se reporta, los integrantes del equipo de Formación Ignaciana en general elaboraron una relación de los diferentes conceptos o términos que ellos pensaban eran importantes en su concepción y práctica del acompañamiento (Anexo B). Posteriormente se realizó una discriminación de dichos conceptos por secciones y finalmente se acordaron, en plenaria, aquellos términos que debían resignificarse desde la propia práctica de acompañamiento de los formadores de cada sección. Se propuso que la descripción de cada concepto debería realizarse desde la práctica y el quehacer cotidiano de los formadores, a través del diálogo entre los que conforman cada subequipo y entre los subequipos mismos, más que de los recursos conceptuales acuñados y elaborados a través de la historia y tradición por académicos e investigadores.

**Cuarta fase, validación de los términos en torno al acompañamiento ignaciano resignificados por el equipo de Formación Ignaciana con la opinión de expertos**

Esta fase corresponde a la fase de justificar conceptos en la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) y busca establecer si los conceptos creados por las personas o la organización “son en verdad válidos para la organización y la sociedad. Es similar a un proceso de filtrado” (p. 99). En la moderación de las actividades que se realizaron con el equipo de Formación Ignaciana del

Instituto de Ciencias más que elaborar nuevos conceptos se resignificaron aquellos que son importantes en el campo del acompañamiento ignaciano, ya sea en desde la espiritualidad ignaciana o desde la pedagogía también ignaciana, en relación a los propios contextos de cada uno de los subequipos que despliegan sus actividades de acompañamiento en las diferentes secciones del colegio: preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Lo anterior se debió a que los acompañados cuentan con diferentes edades de acuerdo a la sección a la que pertenecen, cosa que tipifica el modo de acompañamiento que más les puede ayudar en su proceso de formación, aunque sin perder lo esencial del acompañamiento.

**Figura 7.** Justificación de conceptos y/o términos resignificados por el equipo de Formación Ignaciana



La resignificación de las nociones identificadas como importantes para la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo en general, y de los subequipos en particular, fue ardua. Las nociones debieron ser contextualizadas por las características propias de la población de cada sección: preescolar, primaria, secundaria y preparatoria

En la quinta fase se procedió a la validación de los siete términos resignificados en la fase anterior con posturas en torno al acompañamiento externas al colegio. Para ello se recurrió a la indagación y exposición, por parte del moderador, de opiniones de autores en el campo del acompañamiento tanto en la espiritualidad y la pedagogía ignacianas con el fin de validar la resignificación de los siete conceptos tomados por el equipo como significativos para su práctica

de acompañar ignacianamente (Anexo G). Al mismo tiempo se fueron retroalimentando los principios propuestos, en un primer momento, por los coordinadores de los subequipos de Formación Ignaciana de cada sección.

Dado que se enfrentaba la contingencia sanitaria por COVID-19, las reuniones para la ejecución de la cuarta fase de los días 14 y 21 de octubre del 2020, se llevaron a cabo de manera virtual. La convocatoria fue realizada desde la dirección de Formación Ignaciana del colegio y los encuentros se llevaron a cabo a través de Google Meet. En ambos encuentros se utilizaron computadoras y presentaciones de Power Point.

En la junta del 14 de octubre se tuvieron 35 asistentes. El asesor planteó el objetivo de la reunión y proyectó, vía Google Meet, diferentes propuestas de autores de lo que significa acompañar. Se pidió a los diferentes subequipos tomar notas para cotejar lo expuesto con los términos que ellos venían trabajando. Se escucharon aportaciones y se resolvieron dudas de parte de todo el pleno. Poco después se propuso a los subequipos trabajar de manera autónoma para continuar con la resignificación de los siete términos que se estaban trabajando, así como la complementación de los principios redactados por los coordinadores de los subequipos en un primer momento. Se compartió en DRIVE el material expuesto y se calendarizó la siguiente reunión para el 21 de octubre del mismo año.

El 21 de octubre participaron un total de 35 formadores ignacianos en la sesión que se realizó a distancia y en las mismas condiciones que la anterior. En esta ocasión el moderador del proyecto que aquí se describe expuso a través de Google Meet en Power Point las opiniones de diferentes autores respecto de maneras óptimas y de los cuidados que habría que tener en la práctica del acompañamiento ignaciano. Se escucharon opiniones, dudas y retroalimentaciones al respecto. La presentación fue depositada en DRIVE para que todos los participantes del encuentro tuvieran acceso al material. Los subequipos continuarían trabajando en los términos y principios de su sección con el fin de contar con las versiones definitivas en las siguientes dos reuniones que fueron calendarizadas para el 28 de octubre y 11 de noviembre del 2020.

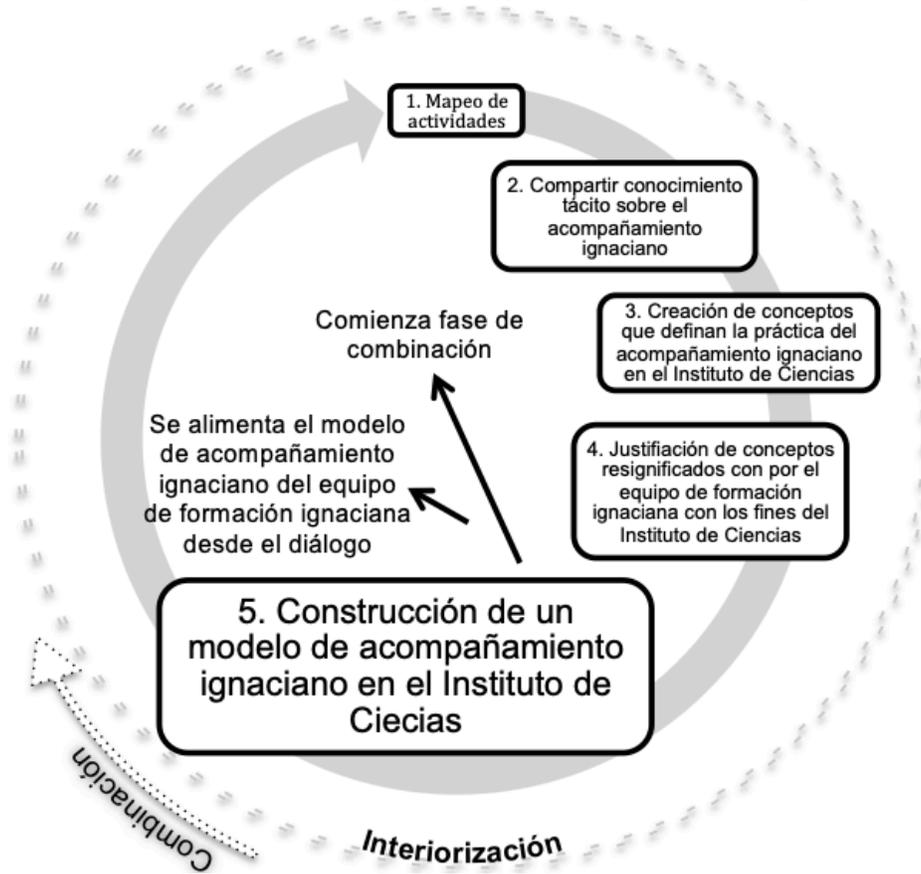
**Tabla 13.** Proceso de validación de los términos resignificados por el equipo de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias

Actividad	Objetivo	Fecha	Descripción	Participantes	Lugar	Duración
4. Son abordados planteamientos de diferentes autores sobre acompañamiento ignaciano y cotejados con los términos resignificados por cada uno de los subequipos de formación ignaciana de cada sección	- Validar la resignificación de los conceptos llevada a cabo por los diferentes subequipos de formación ignaciana de cada sección con las conclusiones de expertos en torno a la práctica del acompañamiento ignaciano	14/10/20	-Exposición de las investigaciones de autores en torno a lo que significa acompañar -Los siete términos resignificados por cada subequipo de cada sección son cotejados con las propuestas de los especialistas -Cada subequipo de cada una de las secciones continúa retroalimentando a través de DRIVE y en reuniones virtuales los siete términos resignificados desde cada sección -Se comienza la retroalimentación por subequipo, a través de DRIVE y reuniones por sección, la retroalimentación y concreción de los principios orientadores de la práctica del acompañamiento ignaciano	35	Virtual	1 hora
4.1 Exposición y análisis de propuestas escritas sobre las actitudes y cuidados que debe considerar un acompañante en su práctica de acompañamiento		21/10/20	-Se exponen los estudios de autores en relación a las actitudes y cuidados del acompañante en su práctica -Continúa el cotejo de los siete principios resignificados por cada uno de los subequipos con la opinión escrita de peritos en acompañamiento a través de DRIVE y encuentros virtuales -Los subequipos afinan los principios que orienten la práctica del acompañamiento en su nivel a través de DRIVE y encuentros virtuales	35	Virtual	1 hora

**Quinta fase, identificación de las pautas propias que el equipo de Formación Ignaciana tiene para acompañar ignacianamente**

En la cuarta fase los términos y los principios orientadores de la práctica ignaciana para el equipo de Formación Ignaciana del colegio habían quedado suficientemente acuñados. El siguiente paso consistiría en identificar un modo de acompañar propio en el equipo de formación en general, pero con la propia especificidad que cada uno de los subequipos de sección había identificado desde las propias características de la población a la que acompañaban. La propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) se despliega a un nivel organizacional macro. En el proyecto que aquí se reporta el campo de acción se delimitó a la interacción del equipo de Formación Ignaciana desde sus respectivos subequipos seccionales, previendo de esa manera interactuar con el total de la organización a través de las relaciones de los miembros de cada subequipo seccional de Formación Ignaciana con las personas de su sección que no pertenecen al equipo.

**Figura 8.** Reconstrucción y afirmación de un modo propio de acompañar ignacianamente de parte de los subequipos seccionales y el equipo en general de Formación Ignaciana



La estrategia establecida para identificar o establecer un modo propio de acompañar ignacianamente consistió en conocer, de parte de todo el equipo de Formación Ignaciana del colegio, lo que cada uno de los subequipos seccionales concretó en las definiciones de sus términos y la elaboración de sus principios para identificar, en contraste la peculiaridad que cada sección de formación tenía en su modo de acompañar y al mismo tiempo aquello que se mantenía en común. Con lo anterior se buscó identificar y reafirmar el modo propio de acompañar de cada subequipo de sección y al mismo tiempo el del equipo en general.

**Tabla 14.** Proceso de identificación y reafirmación de un modo propio de acompañar de los subequipos seccionales y el equipo general de Formación Ignaciana

Actividad	Objetivo	Fecha	Descripción	Participantes	Lugar	Duración
5. Uno de los subequipos presenta sus términos y principios, los integrantes de los demás subequipos lo retroalimentan	-Identificar un modelo de acompañamiento en cada una de las secciones a través del compartir y de la retroalimentación de los conceptos resignificados y los principios elaborados por cada uno de los subequipos	28/10/20	-El subequipo de formación ignaciana de la sección de preescolar presenta sus términos y principios -El subequipo de formación ignaciana de la sección de primaria expone sus términos y principios -Los subequipos de primaria, secundaria y preparatoria retroalimentan lo expuesto por el subequipo de formación ignaciana de la sección de preescolar -Los subequipos de preescolar, secundaria y preparatoria retroalimentan lo expuesto por el subequipo de formación ignaciana de la sección de primaria	35	Virtual	1 hora
5.1 Se continúa con la exposición de los términos y principios por equipo y la retroalimentación de los integrantes de los demás equipos		11/11/20	-El subequipo de formación ignaciana de la sección de secundaria presenta sus términos y principios -El subequipo de formación ignaciana de la sección de preparatoria expone sus términos y principios -Los subequipos de preescolar, primaria y preparatoria retroalimentan lo expuesto por el subequipo de formación ignaciana de la sección de primaria -Los subequipos de preescolar, primaria y secundaria retroalimentan lo expuesto por el subequipo de formación ignaciana de la sección de preparatoria	35	Virtual	1 hora

Las reuniones del 28 de octubre y 11 de noviembre se llevaron a cabo de manera virtual vía Google Meet. Previamente los subequipos seccionales de Formación Ignaciana habían trabajado entre sus miembros los términos resignificados y los principios elaborados por ellos mismos. El proceso que se siguió en ambas reuniones fue: exposición de los términos y los principios; escucha de todo el pleno; dudas, aclaraciones y correcciones; y retroalimentaciones y convalidaciones de parte de dos integrantes de los subequipos seccionales que no estaban presentando. En la junta del día 28 de octubre presentaron los subequipos de las secciones de preescolar y primaria, mientras que en la del 11 de noviembre presentaron los subequipos de las secciones de secundaria y preescolar. En la reunión del 11 de noviembre se acordó que, después de que los subequipos seccionales habían compartido y escuchado entre sí, estos elaborarían una versión final de sus siete términos y sus principios que harían hacer llegar al moderador para su

entrega y exposición en la siguiente reunión. Como de costumbre, el material se depositó en DRIVE y se compartió a todos los miembros (Anexo C). Se programó la siguiente reunión para el 25 de noviembre del 2020.

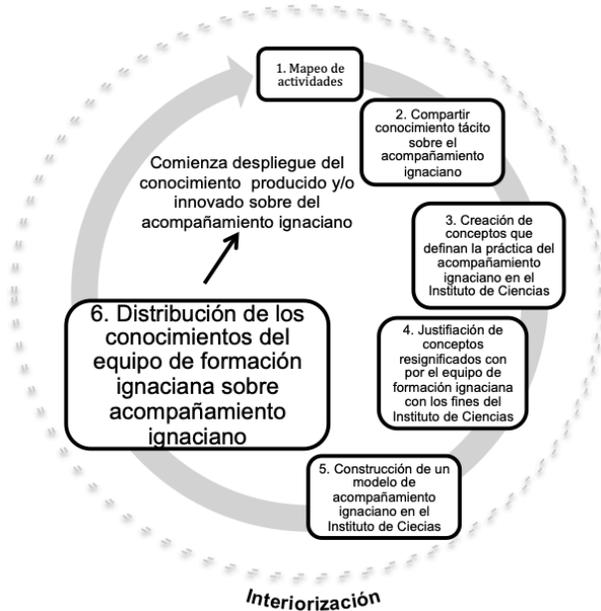
### **Colectivización entre los miembros de Formación Ignaciana de los conocimientos construidos durante el compartir de la experiencia de acompañar ignacianamente y valoración del proceso**

Las fases seis y siete propuestas para la realización del trabajo que aquí se describe se llevaron a cabo, en parte, conjuntamente. La fase seis tiene sus bases en la quinta fase de la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) que consiste en la expansión del conocimiento. Si los autores de referencia plantean la fase anterior en interacción entre las diferentes secciones de una organización, la quinta fase de Nonaka y Takeuchi (1999) se inserta en una interacción interinstitucional. Pues los conocimientos encontrados en las anteriores fases pueden dar movimiento al conocimiento de otras organizaciones y a los agentes con los que se tenga una interacción; y dependiendo de la reacción u opiniones de éstos últimos, se posibilita el comienzo de otra fase de creación o innovación de conocimientos (p. 102).

En el caso del proceso llevado a cabo hasta aquí con el equipo de Formación Ignaciana, las condiciones para compartir interinstitucionalmente lo logrado requerirían de un proceso prolongado lo que, por el momento, no podía ser asumido, ni por el moderador ni por los miembros del equipo, a causa del contexto de pandemia y de disponibilidad de tiempos en el marco de la maestría en Educación y Gestión del Conocimiento motivadora del trabajo. A cuenta de lo anterior se procedió a establecer las bases para una interacción institucional futura de parte del equipo de Formación Ignaciana con otros colegios de la Compañía de Jesús en México, con la elaboración de cuatro cuadernillos electrónicos que contienen los conceptos reelaborados desde la propia práctica de acompañamiento de los subequipos seccionales de Formación Ignaciana, y un solo cuadernillo que condensa el producto de los cuatro subequipos (Ver Anexo A). En esta fase el moderador presentó una exposición de los retos y necesidades que había identificado en el proceso de compartir la experiencia de acompañar ignacianamente del equipo de Formación Ignaciana, además de una valoración al respecto (Anexo H).

Lo correspondiente a la fase siete, y que hace referencia a la valoración de la intervención que aquí se describe, se llevó a cabo con todo el equipo, y se pidió por escrito a la dirección y las coordinaciones seccionales de Formación Ignaciana.

**Figura 9.** Generación de condiciones para el compartir interinstitucional de los conocimientos adquiridos o innovados

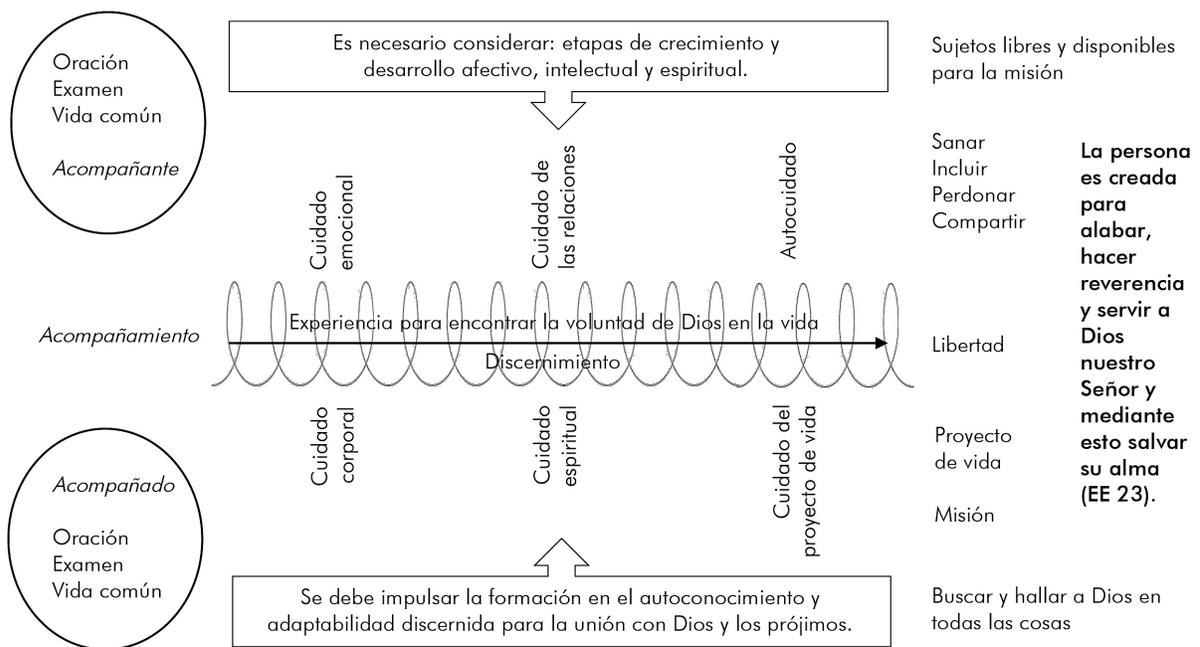


**Figura 10.** Valoración del proceso



Si bien, durante la ejecución de las siete fases del compartir de la práctica del acompañamiento ignaciano entre los miembros del equipo de Formación Ignaciana se compartían los conocimientos que se iban construyendo, así como la innovación que se iba provocando en la propia práctica, en la última sesión se presentaron los productos alcanzados como un modo de explicitación de los conocimientos logrados e innovados. A mismo tenor que el anterior, el moderador expuso su valoración del proceso general y en los elementos identificados en la práctica del acompañamiento ignaciano en el equipo de Formación Ignaciana (ver Fig. 9).

**Figura 11.** Elementos presentes en el acompañamiento ignaciano de acuerdo al proceso realizado de compartir la práctica del acompañamiento ignaciano



Las actividades desarrolladas en la reunión del 25 de noviembre, aunque en el contexto de la pandemia por Covid-19, se realizaron de manera presencial con todas las medidas de seguridad pertinentes a la situación. En ellas se presentaron los productos logrados en el proceso, así como la valoración de éste.

**Tabla 15.** Exposición de logros y valoración del proceso

Actividad	Objetivo	Fecha	Descripción	Participantes	Lugar	Duración
6. Exposición de los logros del ejercicio de parte del moderador del ejercicio y distribución de los productos generados en el mismo	-Distribuir los conocimientos construidos durante el proceso de compartir la experiencia de la práctica del acompañamiento del equipo de formación ignaciana y evaluar la pertinencia del ejercicio para la consolidación del acompañamiento ignaciano en el Instituto de Ciencias	25/11/20	-El moderador expone los logros de compartir la experiencia de la práctica del acompañamiento ignaciano de parte del equipo de formación ignaciana del Instituto de Ciencias -El moderador del ejercicio distribuye de forma digital los productos generados durante el ejercicio	35	Presencial	1 hora
7. Valoración del proceso del compartir de la práctica del acompañamiento ignaciano entre todos los miembros del equipo de formación ignaciana del instituto de Ciencias así como de l director, coordinadores y rectoría.			-Una valoración verbal del proceso del compartir la experiencia de acompañar ignacianamente es solicitada por el moderador -Se solicita a los coordinadores de los subequipos de formación ignaciana de cada sección un valoración por escrito del ejercicio así como a la dirección y rectoría			

Para el encuentro con el equipo de Formación Ignaciana se tuvo un espacio acondicionado en las nuevas instalaciones del Instituto de Ciencias. La valoración del trabajo, de parte del moderador, se compartió en Power Point. Para ello se utilizaron una computadora y un proyector. Los productos se entregaron en formato PDF de manera electrónica y se depositaron en el DRIVE de la institución, al igual que todos los documentos generados durante el proceso, para su fácil y libre acceso. Se propició, en la reunión, una ronda de aportaciones sobre el camino recorrido en las siete fases de trabajo aquí explicado y se pidió a la dirección y los coordinadores de los subequipos seccionales de Formación Ignaciana hacer llegar una valoración escrita al moderador.

El proceso total de las 7 etapas que comprendió entre el 18 de septiembre de 2019 al 25 de noviembre del 2020. Del 18 de septiembre hasta el 26 de febrero las reuniones se llevaron a cabo de manera presencial. El contexto de la pandemia mundial por el COVID-19 modificó las reuniones del proceso, que de ser presenciales tuvieron que llevarse a cabo de manera virtual. El contexto de la pandemia también modificó el planteamiento de las fases 5) Construir un modelo

de acompañamiento ignaciano en cada uno de los subequipos de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias; 6) Distribuir los conocimientos del equipo de Formación Ignaciana sobre la práctica del acompañamiento ignaciano en el Instituto de Ciencias; y 7) Evaluación de las fases de intervención.

## 6. Análisis de resultados

El punto de partida de este trabajo fue que los integrantes del equipo de Formación Ignaciana poseen conocimientos sobre su práctica de acompañar de modo ignaciano a los y las alumnas del Instituto de Ciencias, en las diferentes secciones en las que formadores del equipo despliegan sus actividades: preescolar, primaria, secundaria y bachillerato.

Abordar la práctica del acompañamiento ignaciano en el Instituto de Ciencias encabezado por el equipo de Formación Ignaciana desde una perspectiva de la gestión del conocimiento puso de relieve aspectos importantes que sitúan a dicha práctica como un medio eficiente para el fortalecimiento, la innovación, la creación y transferencia de los conocimientos que portan los agentes que configuran a la organización, que son quienes encarnan sus servicios y actualizan sus propósitos. Tales aspectos se refieren a la importancia del conocimiento operativo y el conocimiento para la acción en la práctica del acompañamiento ignaciano, las relaciones y ámbitos que posibilitan creación de conocimiento para la práctica del acompañamiento y a la interacción de los conocimientos tácitos y explícitos en el acompañar.

### **Contexto en el que se aplica el conocimiento operativo y conocimiento para la acción en la práctica del acompañamiento del equipo de Formación Ignaciana**

Los treinta y cinco integrantes del equipo de Formación Ignaciana están insertos en las diferentes secciones del Instituto de Ciencias. Todos ellos realizan actividades que se orientan básicamente a acompañar a los alumnos de sus secciones de acuerdo a la encomienda del colegio. La configuración del equipo identificada en el proceso del proyecto, permite establecer un perfil más o menos general de sus integrantes. Para hacer referencia a este perfil general se hablará de dos personajes ficticios que denominaremos Alexis y Ángela.

Alexis, miembro de Formación Ignaciana de la sección de secundaria, llega desde las siete de la mañana al colegio, de lunes a viernes o incluso sábados (dependiendo de las actividades programadas para ese día), tiene su clase de Formación Ignaciana, acompaña algún retiro, servicio social o paseo, dependiendo del día, y tiene reuniones de equipo, entre otras cosas; además, a estas actividades preceden horas de preparación individual y colectiva. Cosa similar

ocurre con Ángela, de en la sección de primaria, quien se incorpora desde las ocho de la mañana a sus actividades de acompañamiento a alumnos a través de sus clases, preparación de alumnos para sacramentos y sesiones de formación para padres y madres, todo lo anterior le exige también horas de preparación individual y colectiva.

La descripción del desenvolvimiento de Alexis y Ángela en el trabajo ayuda a tener noción del desempeño de los otros treinta y tres integrantes del equipo de Formación Ignaciana. El acompañamiento que realizan los integrantes del equipo de Formación Ignaciana por medio de las diferentes actividades que desarrollan durante el día, implica la posesión de conocimientos a nivel personal, de equipo y organizacional. Desde una perspectiva de la gestión del conocimiento, los formadores ignacianos hacen uso de conocimientos operativos. De acuerdo con Beazley (2002, pp. 50-51), el conocimiento operativo,

Puede entenderse como el conocimiento tácito requerido para desempeñarse bien en determinado cargo. Incluye un conocimiento explícito que se ha convertido en tácito y también un conocimiento de origen tácito recabado a partir de la instrucción, la observación, la aplicación, los fracasos, los éxitos y otras formas de experiencia. El conocimiento operativo consta de datos críticos, información, procesos formales, procesos informales, conjunto de destrezas, experiencia aplicada, reacciones, competencias, creencias, valores y saber.

Estos formadores también hacen uso de conocimientos para la acción. El conocimiento para la acción, de acuerdo con Argyris (1999, p. 19) “se produce en la forma de propuestas del tipo *si-entonces*, que pueden ser almacenadas en y recuperadas de la conciencia del actor en las condiciones de la vida cotidiana”. Es decir, se trata de conocimientos que permitan a los miembros de Formación Ignaciana acompañar a los alumnos diariamente, desde diferentes frentes de actuación.

Alexis y Ángela están inmersos, cada uno desde su subequipo, en una serie de actividades que responden fundamentalmente a las demandas de las personas a quienes ofrecen un servicio de acompañamiento, según el rol que les ha pedido la organización que ejerzan y que, no en pocas ocasiones, también tiene que ver con la decisión personal de hacerlo profesionalmente. Y es que Alexis y Ángela pudieron haberse unido inicialmente a la organización desde la docencia, y haber sido invitados a integrarse posteriormente a los equipos a los que ahora pertenecen. Lo

anterior va unido al despliegue de conocimientos que han adquirido también fuera del ámbito del acompañamiento ignaciano y fuera de la organización pero que su función actual requiere.

### **Las relaciones y ámbitos que posibilitan la creación de conocimiento sobre la práctica del acompañamiento ignaciano**

Siguiendo a Nonaka y Takeuchi (1999), la pericia que poseen los integrantes del equipo de Formación Ignaciana para acompañar, principalmente a los estudiantes del colegio, se ha adquirido a través del acceso a conocimientos tácitos y explícitos. Su propia profesionalización, en cuanto a estudios universitarios, se ha complementado por acceso al conocimiento explícito en la universidad, al menos en un principio; mientras que las disposiciones espontáneas personales, conocimiento tácito, que se despliegan en su práctica de acompañamiento se adquirieron a través de las experiencias vividas en su historia personal, sobre todo en lo relacionado al acompañamiento.

Lo anterior significa que, al momento de incorporarse al Instituto de Ciencias, los formadores llegan con un cúmulo de conocimientos que les permite desarrollar las actividades para las que la organización educativa respectiva los está requiriendo. Ya dentro del colegio, los integrantes del equipo de Formación Ignaciana acumulan conocimientos, ahora desde la perspectiva de su propio quehacer, accediendo al conocimiento tácito a través de la interacción con sus propios compañeros y accediendo al conocimiento explícito resguardado por la propia organización en sus repositorios, documentos orgánicos, de investigación y la tradición ignaciana.

Los formadores ignacianos del Instituto de Ciencias cuentan con un perfil profesional relacionado con carreras, de nivel licenciatura o maestría, de corte pedagógico, psicológico, filosófico y teológico; sus edades oscilan entre los veinte y cincuenta años de edad; son originarios de diferentes estados del país y del extranjero; de diferentes extractos socioeconómicos; y algunos cuantos han estado adheridos a congregaciones religiosas católico-cristianas, lo que indica un conocimiento sobre algún tipo de espiritualidad incluso la ignaciana. Todo este conocimiento, incorporado por los formadores en diferentes momentos de la vida, influye en el acompañamiento ignaciano que prestan a los estudiantes del Instituto de Ciencias.

El conocimiento explícito del que hacen uso los integrantes del equipo de Formación Ignaciana para acompañar a los alumnos del Instituto de Ciencias va desde el manejo de la pedagogía ignaciana hasta el uso de presupuestos teóricos de sentido teológico, filosófico, antropológico, sociológico, pedagógico e incluso epistemológico. Entretanto, los conocimientos tácitos se dejan entrever en las expresiones que surgieron en los diferentes encuentros tenidos en el proceso de compartir la experiencia de acompañar, tales como: “caminar con”, “ir junto a”, “estar con el otro”, “hacerse presente”, con las que se trataba de expresar lo que implica la experiencia de acompañar ignacianamente, y que, si bien ya son codificaciones del saber acompañar, se presentan como “la punta del *iceberg* que es el cuerpo total del conocimiento” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 66), incluido el conocimiento tácito.

Al integrarse al colegio, los formadores ignacianos llegan a una organización con al menos dos características principales: primero, se dedica a la educación formal de niños, adolescentes y jóvenes y, segundo, la organización está enmarcada por un modo específico de ver la educación, la pedagogía ignaciana. Como institución educativa de corte ignaciano, el Instituto de Ciencias tiene sus idearios, formularios, directrices, investigaciones, programas de cómputo, manuales, etc., para la consecución de sus objetivos, a los que responden y tienen acceso los integrantes de la misma, y en este caso, también los formadores y orientadores. Además, para que quienes pasan a formar parte de la escuela vayan adquiriendo los conocimientos necesarios para colaborar en la misión de la misma, la propia escuela les transfiere dichos conocimientos a través de cursos de inducción, talleres de capacitación, conferencias, encuentros e intercambios.

Uno de los aspectos consolidados en el Sistema de Colegios Jesuitas de México es el impulso a encuentros e intercambios entre directivos, homólogos y docentes. Estas dinámicas también se desarrollan dentro del Instituto de Ciencias y posibilitan un aprendizaje constante entre sus integrantes, como los formadores ignacianos. Comenzando por la rectoría, todas las demás direcciones y coordinaciones cuentan con consejos que se reúnen semanal o quincenalmente, no solo para la toma de decisiones en torno a algún tema sino también para compartir conocimientos en torno al tratamiento relacionado con el nivel, sección o departamento correspondiente. Los cuerpos colegiados del Instituto de Ciencias son el Consejo de Rectoría, formado por el rector, los directores de sección o de área; el Consejo académico, formado por los directores, las

jefaturas de área, coordinaciones, representante de la Dirección general académica y jefa de Orientación educativa; los Consejos de las direcciones de preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, formados por los directores, coordinadores de nivel, coordinadores del subequipo de sección de Formación Ignaciana, representante de la dirección general académica, jefa de orientación educativa y representante de profesores –dependiendo el caso; Coordinaciones de Nivel, formados por orientación educativa, tutores y coordinaciones; y jefaturas de áreas, formadas por profesores de la disciplina a la que corresponda la jefatura. Además, a nivel académico se tienen semanalmente reuniones interseccionales por cada disciplina, en donde convergen los docentes de una misma disciplina, pero de diferentes niveles. En esta última dinámica se inserta el equipo de Formación Ignaciana, cuyos integrantes se reúnen semanalmente a compartir conocimientos en torno a las actividades que desarrollan en cada sección.

El Instituto de Ciencias se debe a las personas que lo integran. Desde este enfoque, quienes se incorporan a la organización educativa también reciben los conocimientos necesarios para realizar su labor en ella, no sólo de instancias dentro de la organización, sino—y quizá primordialmente— de las personas que ahí colaboran. Las personas, individual o colectivamente, cuentan con conocimientos acumulados por los años que han pertenecido al colegio y que se encuentran contenidos en la propia experiencia y en los modos muy particulares de llevar a cabo las tareas que les corresponden. De igual manera, el equipo de Formación Ignaciana está integrado por elementos que durante su trayectoria han adquirido conocimientos dentro de la organización a través de la interacción dentro del propio equipo, la comunidad educativa en general y las familias beneficiarias de los servicios educativos del colegio; son estos integrantes quienes transfieren esos conocimientos a los neófitos que recién se vayan incorporando a los equipos.

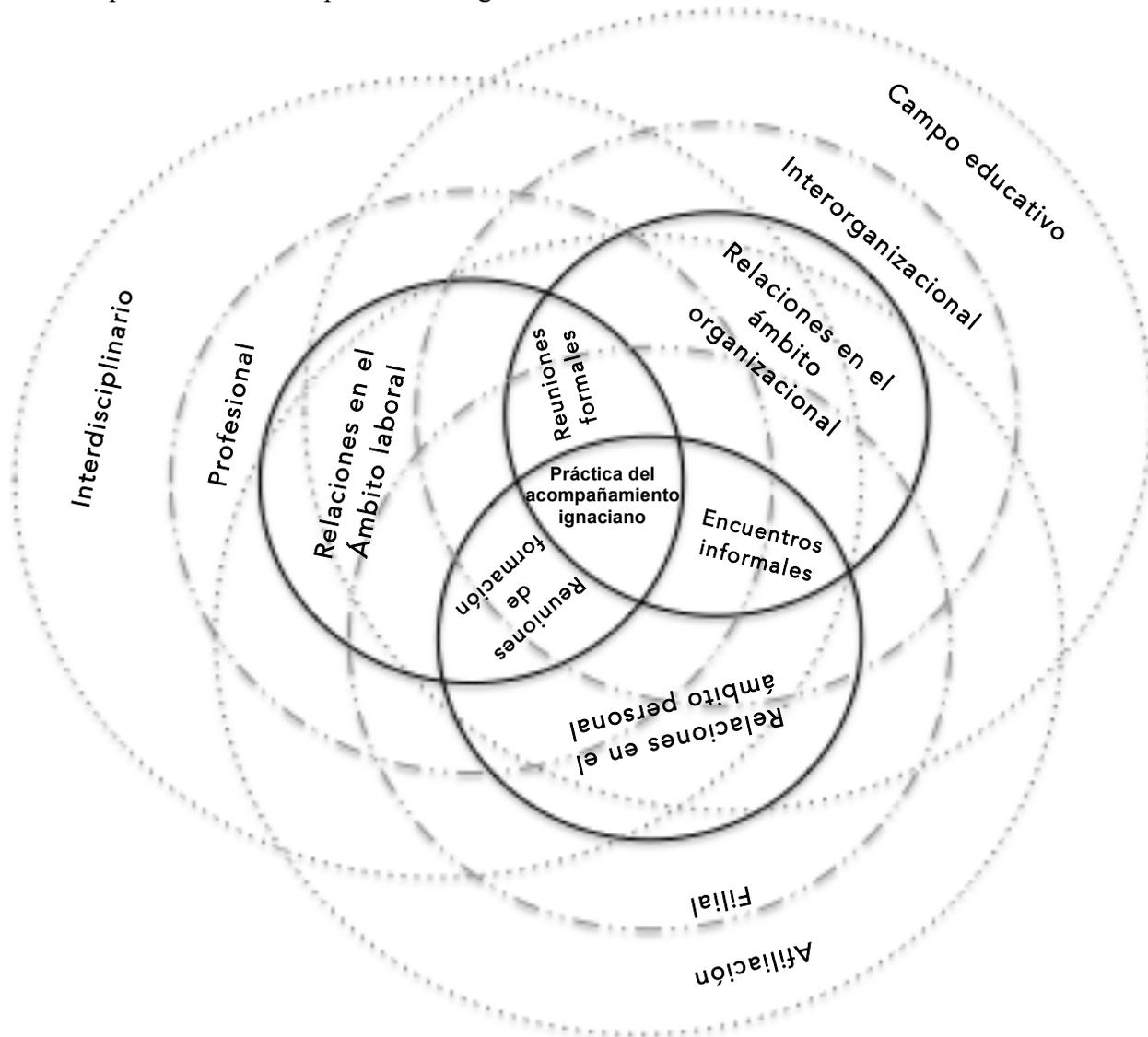
Desde lo anterior es posible establecer tres ámbitos que posibilitan la identificación de conocimientos en la práctica del acompañamiento ignaciano de parte de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias, así como la creación de nuevos conocimientos para dicha práctica. Tales ámbitos son el organizacional, el laboral y el personal. Cabe señalar que el aspecto principal que subyace a estos ámbitos es el relacional, lo que

significa que lo que posibilita la identificación o creación de conocimientos respecto a la práctica del acompañamiento ignaciano son las interacciones interpersonales que los formadores y las formadoras ignacianas establecen.

Las relaciones interpersonales del ámbito organizacional y el laboral tienen que ver con el área y el marco en donde se practica el acompañamiento ignaciano; mientras que las del ámbito personal hacen referencia a los espacios externos a la organización en los que se desenvuelven quienes practican el acompañamiento. Los diferentes ámbitos de acción de los formadores y las formadoras ignacianas se expanden hacia afuera en una especie de ondas expansivas, aunque manteniendo una relación, más o menos sólida, entre todas de acuerdo al grado de repercusión que las interacciones ahí tenidas tienen en la creación de nuevos conocimientos para la práctica del acompañamiento ignaciano.

Las interacciones que más influyen en los conocimientos sobre el acompañamiento ignaciano suceden en el Centro, aunque las interacciones interpersonales que los formadores y las formadoras ignacianas tienen en las periferias de cada uno de los ámbitos necesariamente influyen en mayor o menor magnitud en los conocimientos que tienen para practicar el acompañamiento ignaciano. Entre más cerca del ámbito laboral y del organizacional se llevan a cabo, los encuentros serán más formales y uniformes; y entre más lejanos estén los encuentros del ámbito laboral y organizacional, menos formales serán, lo que no significa que los encuentros informales no sucedan en el ámbito laboral y organizacional (ver Figura 13).

**Figura 12.** Relaciones y ámbitos que posibilitan la identificación o creación de conocimientos sobre la práctica del Acompañamiento Ignaciano en el Instituto de Ciencias



En el ámbito laboral, los integrantes del equipo de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias interactúan en la práctica del acompañamiento ignaciano con diferentes agentes de cada sección (preescolar, primaria, secundaria y bachillerato): alumnos y alumnas, integrantes del subequipo de Formación Ignaciana de la sección respectiva, docentes y administrativos. Todas las relaciones informales que se establecen como acompañamiento o como reflexión sobre la práctica de dicho acompañamiento ignaciano viabilizan la generación de conocimientos en torno a ella. De manera formal, la generación de conocimientos sobre la práctica del acompañamiento ignaciano se favorece durante el acompañamiento a los alumnos y alumnas; en las reuniones

establecidas para la planeación y evaluación de las actividades; por las reuniones de capacitación; los talleres, seminarios o diplomados; congresos multidisciplinarios centrados en el acompañamiento. Los encuentros informales o formales se realizan de manera presencial o virtual.

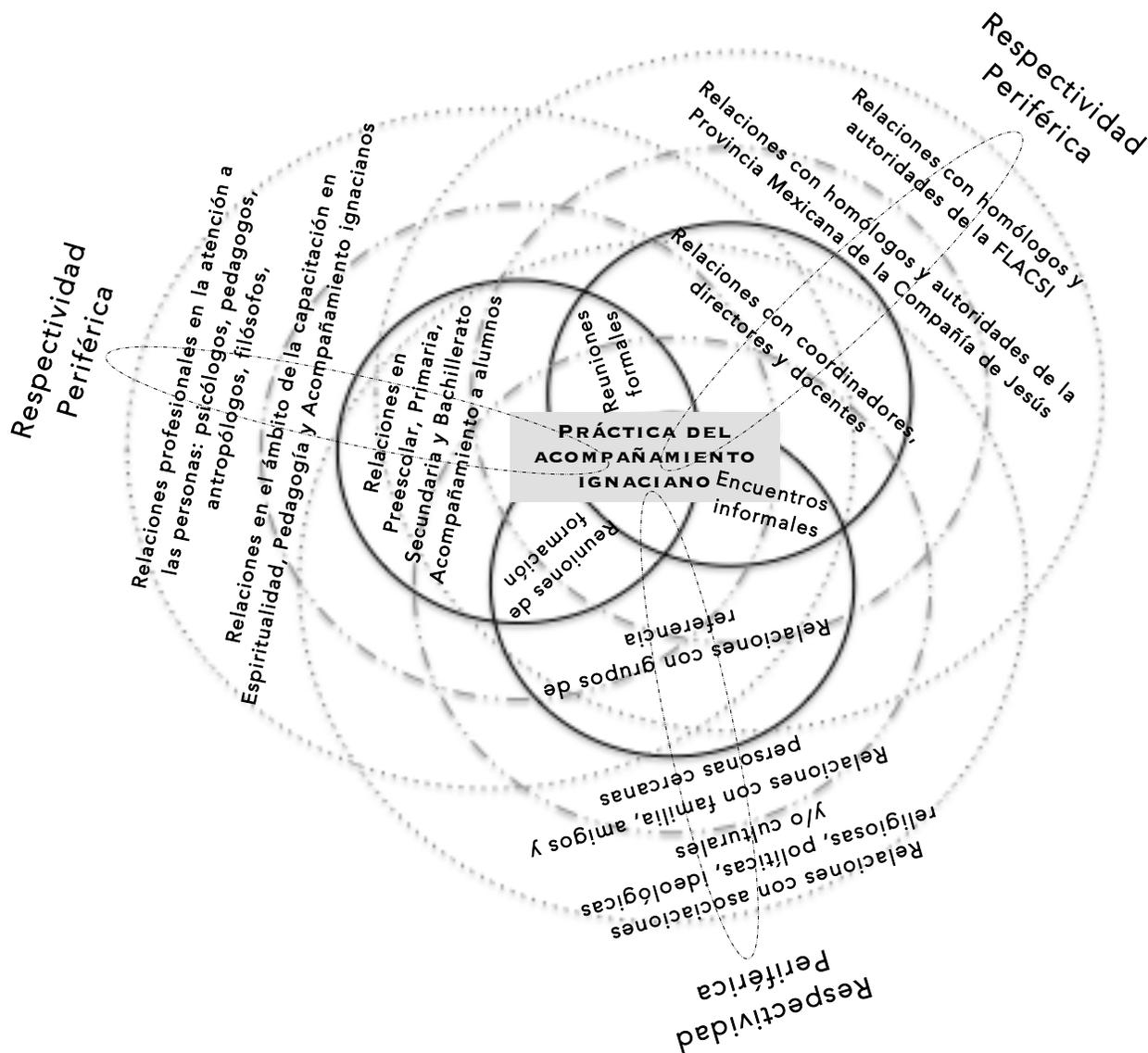
La dinámica organizacional también genera interacciones entre las personas. En el ámbito organizacional, a diferencia del laboral, las relaciones interpersonales están orientadas a favorecer la realización del propósito organizacional en su conjunto más que al despliegue óptimo de las competencias que cada uno de los colaboradores debe llevar a cabo en el espacio en el que se le ha puesto a desarrollar alguna función. En el marco formal el Instituto de Ciencias establece encuentros y diálogos, de los y las formadoras ignacianas, que son propicios para la generación de conocimientos sobre la práctica del acompañamiento ignaciano. En el marco de la planeación y evaluación organizacional los alumnos y alumnas evalúan la práctica de los formadores ignacianos, también los evalúan los colaboradores de otros equipos y secciones del mismo colegio, sus pares así como los coordinadores, los directores y padres y madres de familia; de ordinario, según las características de cada sección, se calendarizan encuentros entre directivos y subordinados para establecer acuerdos en torno a la consecución de los objetivos proyectados; se realizan encuentros entre homólogos de los diferentes colegios jesuitas en México para el conocimiento, profundización o reorientación de los principios en torno a las instituciones educativas de la Compañía de Jesús; los encuentros, a nivel Latinoamericano o internacional, también ocurren aunque entre tiempos más prolongados. Estos encuentros formales pueden ocurrir también de manera virtual o presencial. Al igual que en el ámbito laboral, ocurren los encuentros no formales en el ámbito organizacional y se desarrollan a partir de las interacciones llevadas a cabo dentro del marco institucional o a partir de encuentros propiciados por afinidades personales.

Desde la gestión del conocimiento es imperativo considerar la influencia que las interacciones personales, fuera del ámbito laboral y organizacional, tienen en la práctica del acompañamiento ignaciano del formador ignaciano del Instituto de Ciencias. Estas interacciones, aunque son las que menos se encuentran en manos de la organización, son probablemente las que más la enriquecen al ser parte importante de la configuración del conocimiento social de los formadores

y las formadoras ignacianas, que influye en sus juicios, comportamientos y actitudes (véase Berger y Luckmann, citados en Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 64). Básicamente, el conocimiento sobre la práctica del acompañamiento ignaciano, su permanencia, innovación, reproducción y transferencia a diferentes esferas, como la religiosa, educativa y organizacional, se ha generado también por esta interacción entre lo contextual personal y lo contextual organizacional de las interacciones humanas. Estas interacciones de ámbito personal que favorecen la generación de conocimientos en relación a la práctica del acompañamiento en el ámbito personal son las que se llevan a cabo con amistades, con personas con afinidad ideológica o cultural entre otras; también lo son las interacciones con familiares o con grupos de referencia; y finalmente los encuentros que tienen que ver con la pertenencia a una cultura, con prácticas religiosas, con adhesiones ideológicas, etc., también favorecen la creación de conocimientos por interacción y/o reflexión.

Entonces, los tres ámbitos, personal, laboral y organizacional, son espacios de interacción humana que influyen entre sí en el centro y mantienen una constante respectividad con la periferia (ver Figura 14). Las interacciones en relación al acompañamiento ignaciano, la práctica del mismo acompañamiento y la reflexión sobre ésta, son las que favorecen la creación de conocimiento.

**Figura 13.** Articulación interna y respectividad periférica de los ámbitos de interacción para la creación de conocimiento sobre el acompañamiento ignaciano



La articulación entre los tres ámbitos es posible porque quienes se desenvuelven en dichos ámbitos son personas con una historia particular y social que ejecutan acciones específicas en el horizonte de los propósitos de una organización; y realizan su quehacer en la institución haciendo uso de los conocimientos ostentados para realizar dicho quehacer, adquiridos dentro de la organización, pero también adquiridos en campos que trascienden al contexto organizacional, en una interacción constante, ya sea de manera consciente o inconsciente. A ello se debe que los acompañamientos de los formadores y las formadoras ignacianas, o las reflexiones interpersonales, en torno a su práctica de acompañar, en cualquiera de estos tres ámbitos

(organizacional, laboral y personal), puedan generar, fortalecer o innovar conocimientos en torno a la práctica del acompañamiento. Ahora bien, desde la perspectiva de creación del conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi, que se encuentra a la base de la intervención de la que aquí se hace un análisis, es necesario identificar el conocimiento tácito e implícito, en este caso en la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación ignaciana.

### **Interacción del conocimiento tácito y conocimiento explícito en la práctica del acompañamiento ignaciano de los formadores del Instituto de Ciencias**

La moderación realizada en 16 sesiones entre septiembre del 2019 y noviembre del 2020 del proceso de compartir la práctica del acompañamiento ignaciano entre los integrantes del equipo de Formación Ignaciana, desde las diferentes secciones en las que se encuentran distribuidos, se planteó desde los modelos SECI de conversión del conocimiento y de creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1999). Con esta orientación teórica se buscó compartir la práctica del acompañamiento ignaciano, promover la reflexión sobre esta e identificar los ámbitos de creación de conocimiento.

Los integrantes del equipo de Formación Ignaciana participaron de manera atenta y activa en los diferentes encuentros que se les propusieron. En éstos encuentros reconocieron su propia práctica de acompañamiento y, desde ahí, la resignificaron.

Una primera constante que se identificó en el proceso de compartir y reflexionar sobre la práctica del acompañamiento ignaciano por el equipo de Formación Ignaciana, fue que cuando a los formadores y a las formadoras se les invitaba a compartir su definición de acompañamiento ignaciano, prevalecía en su descripción la concepción del acompañamiento como un ejercicio cara a cara; mientras que cuando se les invitaba a compartir su práctica de acompañar con los demás y las demás, durante las conversaciones se describían las emociones, estados de ánimo, vivencias y percepciones personales que se suscitaban al acompañar, y se describía al acompañamiento ignaciano como una práctica que trascendía la conversación cara a cara, pues ésta podía establecerse durante casi cualquier actividad que los formadores y las formadoras estuvieran realizando.

El punto de partida de que los formadores contaban con conocimientos de su práctica del acompañamiento ignaciano no sólo se evidenció durante el proceso de compartir y reflexionar sobre éste, sino también en los diagnósticos al respecto (mismos que se encuentran depositados en la página web del colegio). El proceso de la puesta en común de parte de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana—a través de encuentros, diálogos, reflexiones y ejercicios de codificación—de la propia práctica del acompañamiento ignaciano, permitió evidenciar el uso de conocimiento explícito y, al menos fugazmente, testimoniar el uso de conocimiento tácito en dicha práctica. Identificar el flujo de conocimientos en la práctica del acompañamiento ignaciano de parte de los formadores coadyuvará a impulsar mecanismos para su gestión, tanto dentro de los mismos subequipos, como dentro del Instituto de Ciencias en general.

El conocimiento requerido para acompañar ignacianamente se adquiere también en la experiencia. Los materiales de trabajo del acompañante son fundamentalmente las “emociones internas” del acompañado, es decir lo tácito. En el desarrollo de las siete fases del proyecto propuesto y aquí reportado, al acompañamiento ignaciano se relacionó con el compartir del conocimiento tácito de dos personas en el modelo de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi porque en la práctica el acompañante (de acuerdo a lo recogido durante las sesiones ya mencionadas), desde su propio conocimiento tácito ayuda a su acompañado a identificar su conocimiento también tácito, con el fin de explicitarlo; por ejemplo, a través de orientaciones personales que le irán ayudando para su formación, no únicamente escolar sino también, en todos los aspectos posibles.

El acompañamiento ignaciano, de acuerdo a lo que expresaron los propios acompañantes, el acompañante confirma los conocimientos que el acompañado va identificando en el acompañamiento como espejeo o en silencio. Lo anterior se identificó con lo que en el modelo de Nonaka y Takeuchi refiere a la conversión del conocimiento tácito en explícito.

Estas conversiones, sin embargo, no se suscitan desde el enfoque del acompañamiento ignaciano únicamente en el acompañado, pues en la práctica del acompañamiento, el acompañante comparte su conocimiento tácito de acompañar con el acompañado, y en menor o mayor grado el acompañante explicita también su modo de acompañar al haber tenido la experiencia de ser

acompañado, o al menos, de haberlo sido. Los miembros de Formación Ignaciana proporcionan acompañamiento a diversas personas en diferentes actividades (véase Tabla 16).

**Tabla 16.** Población y actividades a través de la que es acompañada por el equipo de Formación Ignaciana

Acompañantes	Acompañamiento Ignaciano	Actividades	Acompañados			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas</li> <li>✓ Clases</li> <li>✓ Retiros</li> <li>✓ Experiencias de Formación Social</li> <li>✓ Misiones</li> <li>✓ Paseos</li> <li>✓ Preparación para sacramentos</li> <li>✓ Jornadas ignacianas</li> <li>✓ Eventos institucionales</li> <li>✓ Celebraciones religiosas</li> <li>✓ Campañas solidarias</li> </ul>	Preescolar	Primaria	Secundaria	Bachillerato
		Niños y niñas de entre 3 y 5 años	Niños y niñas de entre 6 y 12 años	Adolescentes de entre 13 y 15 años	Jóvenes de entre 16 y 18 años	

La propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) parte de la presencia del conocimiento tácito y explícito en la organización. En este trabajo se tuvo acercamiento a dichos conocimientos en la práctica del acompañamiento ignaciano. Y es que, de acuerdo con la afirmación que ambos autores hacen, las organizaciones no pueden ser consideradas únicamente “mecanismos de procesamiento de información”, sino también espacios en donde se crea “nuevo conocimiento e información, del interior al exterior, para redefinir tanto los problemas como las soluciones, y en el proceso, recrear su ambiente” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 61) desde la distinción entre el conocimiento tácito y explícito.

Las anteriores afirmaciones ayudaron a identificar los conocimientos tácitos y explícitos en el proceso de compartir la práctica de acompañar de parte de los integrantes de Formación Ignaciana. La información contenida en la tabla siguiente se extrajo de las diferentes dinámicas que se llevaron a cabo durante el taller y de la observación participante del moderador, autor de este trabajo.

**Tabla 17.** Expresiones que remiten a los conocimientos tácitos y explícitos en la observación e interacción con el equipo de Formación Ignaciana del Instituto de Ciencias

<b>Práctica del Acompañamiento Ignaciano</b>	
<i>Conocimientos tácitos</i>	<i>Conocimientos explícitos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar con el otro, al lado</li> <li>• Escucha orante</li> <li>• Acompañar el caminar</li> <li>• Que sepan que estás ahí</li> <li>• Acompañamiento y seguimiento en silencio</li> <li>• Hacerse presente</li> <li>• Aprendiendo los modos de ser, de hablar, de comportarse de quienes se acompaña</li> <li>• Espejeando</li> <li>• Dar la mirada de Jesús al acompañado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompañamiento</li> <li>✓ Acompañamiento ignaciano</li> <li>✓ <i>Cura personalis</i></li> <li>✓ Acompañante ignaciano</li> <li>✓ Acompañado ignaciano</li> <li>✓ Discernimiento</li> <li>✓ Pedagogía ignaciana</li> </ul>

Las expresiones contenidas en la columna de conocimiento tácito de la tabla anterior, tratan sobre todo de transmitir las experiencias que los formadores han tenido en su práctica de acompañamiento ignaciano; en palabras de Davenport y Prusak (2001), tienen que ver con vivencias pasadas que posibilitan la comprensión de nuevas situaciones, en este caso una nueva concepción del acompañamiento ignaciano. Estas expresiones, más que a definiciones aluden a sentimientos y pensamientos humanos, aspectos éstos que caracterizan el conocimiento tácito. Para Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 72), son palabras que tratan de expresar, con discrepancias y huecos entre las imágenes lo experimentado, en este caso particular, lo experimentado al acompañar a los alumnos e incluso compañeros durante las diversas actividades que realizan en los diferentes niveles. Algo característico del conocimiento tácito es ser complejo y no poderse codificar eficientemente (Davenport y Prusak, 2001, p. 82).

Las expresiones que compartieron los integrantes del equipo de Acompañamiento Ignaciano son metáforas en la línea de Lakoff y Johnson (1980) en tanto que son el modo en que las personas conceptualizan la vida ordinaria; la metáforas, señalan los mismos autores, permiten entender y experimentar un tipo de situaciones aludiendo a otras a través de la lengua y procesos de pensamientos; están sustancialmente unidas a la experiencia física y cultural; y son el vehículo “para tratar de enfrentarnos de manera racional con nuestra experiencia (Lakoff y Johnson, 1980,

p. 64). Al ser el acompañamiento ignaciano una práctica en la que interactúa emociones, historias, disposiciones culturales, percepciones de la realidad condensadas en las personas acompañadas así como en las acompañantes, las metáforas se convierten, en el marco organizacional con una intención establecida (con un sistema de metáforas que la aluden), en un vehículo óptimo de explicitación de conocimientos tácitos a través de metáforas que permiten establecer semejanzas. Pero las metáforas no solo permiten la comprensión de una nueva realidad a través de otras, sino que también “pueden crear realidades, especialmente realidades sociales. Una metáfora puede convertirse así en guía para la acción futura” (Lakoff y Johnson, 1980, p. 198).

Las metáforas no solo posibilitan el conocimiento tácito sobre el acompañamiento ignaciano. Además, están presentes en su práctica y pueden cualificarla como autocomprensión de la práctica de acompañamiento y como un proceso de negociación de significados al establecer condiciones para que el acompañado o los acompañados vayan creando un sistema coherente de conocimientos en el marco del ser y quehacer del Instituto de Ciencias. Las metáforas ayudan a la negociación y renegociación personal de significados en la interacción con los demás, el medio ambiente, la experiencia física así como a la negociación de significados con los demás, negociación que implica de acuerdo a Lakoff y Johnson (1980, p. 276): saber identificar diferencias de fondo de las propias metáforas de las de los otros, respetar las metáforas de los interlocutores, saber identificar cuando las metáforas son importantes para la negociación, flexibilidad en la visión del mundo, paciencia, tolerancia a los errores, talento para hacer énfasis en relevancias de las experiencias y atenuar otras (Cosa que coincide con las características de la conversación ignaciana de Arana, 2005, p. 8, expuesto en este trabajo y con el modo de acompañar en los EE).

La práctica del acompañamiento desde la pedagogía ignaciana, que hunde sus raíces en la espiritualidad ignaciana, requiere de un amplio conocimiento tácito para poder realizarse. La escucha, la conversación, la identificación de los afectos, sentimientos, emociones, actitudes y acciones, la reflexión de los mismos (de parte del mismo acompañado) para que sean reorientados hacia las propias perspectivas y horizontes –también del acompañado—, demandan del acompañante la experiencia de haber sido acompañado, de estar acompañado, y es que si

atendemos a la afirmación de Nonaka y Takeuchi (1999, p. 70), a través de la observación, la imitación de su acompañante y la práctica de acompañar es como se acumula conocimiento tácito en torno al acompañamiento ignaciano. Se trata de conocimiento tácito que la mayoría de las veces se explicita en metáforas que intervienen en la negociación de significados y la autocomprensión.

Durante los talleres en los que los formadores ignacianos estuvieron compartiendo las experiencias y prácticas de acompañar ignacianamente en el Instituto de Ciencias, se reprodujeron momentos de acompañamiento que se habían llevado a cabo de parte de los acompañantes ignacianos con sus alumnos o alumnas de cada sección. En los cuatro ejercicios (Ver Anexo F), uno de cada nivel: preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, fueron captadas (por participantes del taller así como por el moderador), habilidades tácitas para acompañar que se dejaban entrever en la modulación de la voz, la postura del cuerpo, la gesticulación al momento de hablar, el tono de la voz, la composición del rostro, el movimiento de las manos e incluso en el modo de mirar. El mismo taller, al ser asumido por los integrantes del equipo de Formación Ignaciana como un espacio para compartir la práctica y las experiencias de acompañar ignacianamente, posibilitaba compartir conocimiento tácito e identificar entre los acompañantes ignacianos, modos implícitos en su manera de acompañar.

El conocimiento explícito se ejemplifica con los términos listados en la Tabla 15. Se trata de conceptos añejos, generados en el campo semántico de la espiritualidad ignaciana, una y otra vez resignificados por la práctica de acompañar en diferentes tiempos, lugares y personas. Los siete conceptos tienen su propio significado en la espiritualidad ignaciana, en el acompañamiento que el que dirige Ejercicios Espirituales procura al que los realiza, pero adquiere también su propio significado en la práctica del acompañamiento ignaciano en el campo de la educación desde la pedagogía ignaciana.

Estos conceptos se diseminan en documentos de índole inspiracional, normativo y proyectivo (Ratio Studiorum, Paradigma Pedagógico Ignaciano, Características de la Educación Jesuita, Pedagogía Ignaciana un Planteamiento Práctico, Planeación Estratégica 2015-2020 del IdeC, Manual de Convivencia, etc.) que dirigen las acciones del colegio dentro de las que se acompaña

ignacianamente y que, también de manera particular, establecen el modo en que se debe acompañar, como el caso paradigmático del libro de los Ejercicios Espirituales de Ignacio de Loyola.

Los talleres fungieron como espacios para compartir conocimientos explícitos en torno al acompañamiento ignaciano y para explicitar conocimientos utilizados en la práctica del acompañamiento en las cuatro secciones en las que se encuentran distribuidos los treinta y ocho acompañantes ignacianos del Instituto de Ciencia. Verbalmente, en grupos pequeños configurados por interés o por sección, desde sus nociones antropológicas, teológicas, sociológicas o psicológicas, los integrantes de Formación Ignaciana compartieron conocimientos que identificaron subyacentes en su práctica de acompañamiento ignaciano, así como procedimientos, esquemas y rutinas que tenían establecidas en cada sección para su práctica de acompañamiento.

Partir del modelo SECI y del modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi para generar una visión, ayudó a identificar dentro del equipo de Formación Ignaciana los conocimientos tácitos y explícitos en su práctica de acompañar ignacianamente. El siguiente paso fue establecer, desde el mismo proceso mencionado, las posibilidades de la gestión de dichos conocimientos.

## **Reflexiones finales**

Al concluir el reporte de la moderación llevada a cabo con el equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias, la reflexión sobre la posibilidad de explicitar el conocimiento tácito se hace necesaria en una práctica con un componente tácito agudo, como lo es el acompañamiento ignaciano; también aparece la pertinencia de atender el componente humano que podría sumar el acompañamiento a la gestión del conocimiento; finalmente resulta de suma importancia describir los alcances, limitaciones y perspectivas surgidas de la adaptación del modelo de Nonaka y Takeuchi a la reflexión del equipo de Formación Ignaciana en el Instituto de Ciencias. A esto se dedican los siguientes párrafos que se ofrecen a modo de reflexiones finales.

### **¿Es posible explicitar el conocimiento tácito?**

La pregunta toma relevancia para contextualizar el modelo en el que se basó la ejecución del proyecto que aquí se describe. En el proceso de acompañar al equipo de Formación Ignaciana, durante el compartir de su práctica de acompañamiento se tuvieron en cuenta los diálogos, a favor y en contra, en torno al modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) que pone como centro de la propuesta de generación de conocimiento organizacional la interacción de los conocimientos tácitos y explícitos.

Como ya se ha mencionado, Nonaka y Takeuchi (1999), desde Polanyi, clasifican el conocimiento en explícito y tácito; el primero puede ser expresado, transferible, depositable, refiere a cosas pasadas, es accesible fuera de su contexto y manejable digitalmente; el segundo es difícil de enunciar, se aprende de la propia experiencia del agente, tiene que ver con creencias, disposiciones, modelos mentales y valores, está enraizado en la acción, las rutinas, está ceñido a un contexto específico y requiere de la mediación analógica para transferirse (Zeballos, 2005).

El conocimiento tácito tiene dos dimensiones: una técnica que alude al saber cómo hacer las cosas y una cognoscitiva que trata sobre interpretación que el agente tiene sobre una realidad y sobre el futuro de las cosas. Para Zeballos (2005) el conocimiento tácito desde Nonaka y Takeuchi (1999) “implica también un compromiso personal y, en una organización, involucra a todos sus miembros (no sólo a los especialistas en algo)” (p. 8). Tsoukas (2002) así como

Firestone y McElroy (2003) interpelan la propuesta de éstos autores en lo que a la conversión del conocimiento tácito se refiere. Mientras que Contreras (2009) de igual modo que Henao-Cálad, Uribe y Diez (2016) ven factible la mencionada conversión.

Tsoukas cuestiona la posibilidad que Nonaka y Takeuchi establecen en cuanto a que el conocimiento tácito sea explicitable y, aún más, a que dicha posibilidad constituya la piedra angular de la propuesta de creación de conocimiento organizacional. Tsoukas (2002, pp. 11-12) analiza el ejemplo que Nonaka y Takeuchi (1999, p.p. 70-72) utilizan para explicar la conversión de conocimiento tácito a tácito: la *socialización*. A partir de su análisis cuestionan que para Nonaka y Takeuchi “el conocimiento tácito sea conocimiento todavía no articulado: un conjunto de reglas incorporados en la actividad en la que un actor está involucrado, que sea cuestión de tiempo para que él/ella primero aprenda y enseguida formule”<sup>11</sup> (p. 12). Y es que para Tsoukas (2002) —quien busca hacer una interpretación rigurosa de Polanyi—, el conocimiento tácito no puede ser explicitado o codificado. De ahí que,

La interpretación de Nonaka y Takeuchi del conocimiento tácito como un conocimiento aún no articulado—conocimiento que espera su "traducción" o "conversión" en conocimiento explícito—, interpretación que ha sido ampliamente adoptada en los estudios de gestión, es errónea: ignora la inefabilidad esencial del conocimiento tácito, reduciéndolo así a lo que puede ser articulado<sup>12</sup> (p. 15).

La interpelación de Firestone y McElroy (2003), también desde Polanyi, es que Nonaka y Takeuchi no incluyen en la caracterización de conocimiento la definición de conocimiento implícito, y proporcionan una explicación ambigua del conocimiento tácito. Puntualizan Firestone y McElroy (2003) que, “como señala Polanyi, el conocimiento tácito consiste en aquello que se puede saber pero nunca decir. Es inexpresable. Sin embargo, el conocimiento implícito, como también dice Polanyi, puede ser convertido a una forma explícita”<sup>13</sup> (p. 13). Y al

---

<sup>11</sup> Traducción libre de, “tacit knowledge is knowledge-not-yet-articulated: a set of rules incorporated in the activity an actor is involved, which is a matter of time for him/her to first learn and then formulate” (Tsoukas, 2001, p. 12).

<sup>12</sup> Traducción libre de, “Nonaka and Takeuchi’s interpretation of tacit knowledge as knowledge -not-yet-articulated—knowledge awaiting for its “translation” or “conversion” into explicit knowledge –, an interpretation that has been widely adopted in management studies, is erroneous: it ignores the essential ineffability of tacit knowledge, thus reducing it to what can be articulated” (Tsoukas, 2001, p. 15).

<sup>13</sup> Traducción libre de, “as Polanyi points out, tacit knowledge consists of that which one can know but never tell. It is inexpressible. Implicit knowledge, as Polanyi also says, however, can be converted to explicit form” (Firestone y McElroy, 2003, p. 13).

igual que Tsoukas (2002), Firestone y McElroy (2003) indican que “no puede haber conversión de conocimiento verdaderamente tácito o predisposiciones al conocimiento explícito”<sup>14</sup> (p. 13). Tsoukas, Firestone y McElroy cuestionan pues que Nonaka y Takeuchi partan de la posibilidad de que el conocimiento tácito sea explicitable.

Contreras (2009) por su parte afirma que el *know how*, o conocimiento implícito, es un conocimiento que sí puede ser explicitado y correspondería a lo que Nonaka y Takeuchi se refieren como conocimiento tácito. Para Contreras (2009), también en continuidad con el pensamiento de Polanyi, es posible gestionar el conocimiento en las organizaciones según tres tipos de éste: conocimiento explícito (codificable como información), *know how* o conocimiento implícito (puede ser capturado y codificado como información) y conocimiento tácito (no puede ser capturado ni codificado).

Finalmente Henao-Cálad, Uribe y Diez (2016, p. 452-453) retoman los tres tipos de conocimiento tácito de Collins:

- a) “Conocimiento *tácito relacional* o débil: es contingente, se construye en las relaciones sociales, por razones logísticas o pragmáticas puede explicitarse;
- b) Conocimiento *tácito o somático* o medio: almacenado en el soma, asociado a la conducta y a los comportamientos o maneras de resolver situaciones mediante la acción;
- c) Conocimiento *tácito colectivo* o fuerte: es una construcción social, implica la forma como las personas interactúan en un colectivo, por lo mismo es un conocimiento mantenido social y colectivamente que permite a las personas socializar, identificar la situación en la que está, prever a qué otras puede conducirlo, valorarlas, decidir su objetivo, cómo alcanzarlos, y evaluar si la decisión que tomó fue satisfactoria o no”.

Henao-Cálad, Uribe y Diez (2016) afirman que con lo anterior se complementa “la idea de conocimiento personal de Polanyi, en tanto que este último considera que el conocimiento tácito, mora en la persona; mientras que Collins, además de considerar el conocimiento tácito como personal, entiende que éste se construye también de modo relacional y mora en el colectivo social” (p. 453).

---

14 Traducción libre de, “there can be no conversion of truly tacit knowledge or predispositions to explicit knowledge” (Firestone, y McElroy 2003, p. 13).

Tsoukas (2001) y, Firestone y McElroy (2003) interpelan, desde Polanyi, la posibilidad de la conversión del conocimiento tácito a explícito propuesta por Nonaka y Takeuchi. Contreras (2009) y Henao-Cálad, Uribe y Diez (2017), sin embargo, plantean la posibilidad de la explicitación del conocimiento tácito. El primer autor lo hace desde el argumento de que el conocimiento implícito al que aluden Nonaka y Takeuchi integra lo que Polanyi llama conocimiento tácito; y las tres autoras lo hacen desde la identificación del conocimiento tácito no sólo en lo personal sino también en lo relacional y social.

### **El conocimiento tácito presente en el acompañamiento ignaciano**

Moderar la gestión que llevaron a cabo los integrantes del equipo de Formación Ignaciana en torno a al conocimiento que tienen de su práctica de acompañar puso de manifiesto que en el acompañamiento ignaciano requiere de muchos conocimientos tácitos, pues la actividad de acompañar se dirige a compartir experiencias individuales y grupales que tienen que ver con comportamientos, actitudes, emociones y experiencias físicas. Son conocimientos tácitos que interactúan tanto en el proceso de aprender a acompañar entre acompañantes, así como en el proceso de acompañamiento entre el acompañante y el acompañado y que se explicitan en un primer momento en prácticas y expresiones mayoritariamente metafóricas así como en modelos para propiciar ambientes y espacios (como modelos de conversación, cuidados del acompañante, principios de acompañamiento, consideraciones espaciales, cuidados con el acompañado, etc.) en los que sea posible compartir y explicitar de alguna manera dichos conocimientos.

Así pues, es factible hablar de la combinación de conocimientos tácitos y explícitos circunscritos a un marco organizacional y desde ahí lograr la explicitación de los primeros teniendo como primacía las interacciones cara a cara, entre equipos compuestos por personas con diversidad de acompañados, entre equipos configurados de acuerdo a su función organizacional, así como la interacción de todos los miembros del equipo en espacios señalados por el colegio o interacciones informales. Ciertamente también es posible hablar de conocimientos tácitos no explicitados durante el proceso de gestión del conocimiento sobre el acompañamiento ignaciano en tanto que no fueron requeridos para consolidar, innovar o afinar los conocimientos necesarios para la labor de los acompañantes ignacianos; tampoco fueron propiciados por las necesidades de

los acompañados en el tiempo en el que transcurrió el proceso de gestión; dichos conocimientos no explicitados no estaban en el horizonte de la misión del Instituto de Ciencias; y por supuesto que también hubo conocimientos tácitos no explicitados debido a la complejidad misma del conocimiento tácito relacionada con la situación de la persona que los porta y reconocida tanto por quienes interpelan a Nonaka y Takeuchi, y quienes se convalidan con ellos así como por los mismos autores en cuestión.

A tenor anterior en el proceso de fortalecimiento del conocimiento sobre la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación Ignaciana se propiciaron espacios y dinámicas para compartir sobre todo lo que Henao-Cálad, Uribe y Diez (2016) llaman *conocimiento tácito relacional* al abordar durante los encuentros las prácticas de acompañamiento, el modo de organizarse para hacerlo, las actividades a través de las que se acompañaba y los formatos establecidos para acompañar entre otras cosas; y *conocimiento tácito colectivo* al propiciar el compartir del modo de concebir y realizar el acompañamiento de todo el Equipo de Formación Ignaciana. Desde una perspectiva personal del moderador, el conocimiento que las autoras aludidas llaman *tácito somático* se propició menos o fue más difícil de identificar al estar asociado al soma de las personas y al no contar con elementos para propiciar su compartir durante el proceso que aquí se describe.

Al prevalecer el uso de conocimientos tácitos en la práctica del acompañamiento ignaciano aparece como una oportunidad enorme —para su permanente consolidación, reorientación, actualización, innovación y transferencia— considerar la posibilidad de la interacción de los conocimientos tácitos y explícitos, así como la de su conversión. Tal posibilidad puede cristalizarse en modelos de gestión que consideren al acompañamiento ignaciano como medio de la gestión de conocimiento.

### **Acompañamiento ignaciano y gestión del conocimiento**

Nonaka y Takeuchi (1999) afirman que la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, o la conversión del conocimiento tácito a explícito, no ocurre de manera aislada (p. 68), sino en un contexto organizacional que tiene como base principal la interacción de la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica del conocimiento. El conocimiento tácito y el explícito

se reciben, crean, recrean e innovan solo en un proceso social; además postulan que, de manera análoga a la producción de conocimientos de las personas, es posible hablar de la generación de conocimientos a nivel organizacional. Con esto Nonaka y Takeuchi se distancian “de las dicotomías tradicionales entre mente y cuerpo, razón y emoción, sujeto y objeto, y conocedor y conocido” (p. 66), incluso de la dicotomía entre lo social e individual; caracterizan a la organización como un campo social en el que interactúan personas no solo para procesar información, sino también para generarla (61). Así, se posibilita un modelo de gestión del conocimiento que considera a la organización desde su componente humano, y a las personas que la conforman desde su componente social.

La propuesta de Nonaka y Takeuchi (1999) sobre la creación de conocimiento organizacional se dirige pues hacia una estructura organizacional dentro de la cual existe un permanente diálogo entre lo ontológico y lo epistemológico; lo cognoscitivo y técnico; lo personal y lo grupal; así como lo organizacional e interorganizacional. De esta manera el reto de la organización, desde una perspectiva de la gestión del conocimiento, es promover e intensificar dichos diálogos en el horizonte de la innovación de los modelos mentales o conocimientos de la organización que se configuran en las acciones cotidianas y que, a su vez, de nueva cuenta reestructurarán los modelos mentales y así sucesivamente en una suerte de espiral. Desde este enfoque la posibilitación de la conversión del conocimiento tácito a explícito radica primariamente, como ya se ha señalado, en la acción de las personas. Interacción que posibilitará procesos organizacionales y personales de conversión de conocimiento tácito a explícito y viceversa.

Zeballos (2005) señala que para Nonaka y Takeuchi “el conocimiento explícito y el implícito no son entidades separadas, sino complementarias, dándose este proceso [de complementariedad] entre individuos y no dentro de un individuo” (p. 5). Dicha complementariedad posibilita la explicitación del conocimiento tácito en el contexto específico de la organización al mismo tiempo que evidencia la presencia de ambos conocimientos en el agente aunque no posibilite el acceso a las operaciones cognitivas individuales de éste último cosa que tampoco busca primariamente la gestión de conocimiento que sí se orienta a la gestión de la complementariedad del conocimiento tácito y explícito desde la interacción de la dimensión epistemológica y ontológica del conocimiento como lo proponen Nonaka y Takeuchi. Poner de manifiesto la

primacía de la organización como el ámbito de la gestión del conocimiento de la disciplina del mismo nombre no hace más que insistir en la responsabilidad, incluso ética, que la organización tiene en la creación, transformación, innovación y transferencia de conocimientos hacia dentro de sí misma y hacia fuera, máxime cuando el objeto de su ser y quehacer es el mismo conocimiento como sucede con las organizaciones educativas como el Instituto de Ciencias.

El acompañamiento ignaciano desde la perspectiva de los Ejercicios Espirituales, la Pedagogía y el liderazgo ignaciano puede fortalecer un proceso de gestión de conocimiento en organizaciones ignacianas que se propongan adentrarse en dicha disciplina. El acompañamiento desde la gestión de conocimiento proporciona un campo fértil para la identificación, consolidación, transferencia, innovación y creación de conocimientos en aras de lograr los propósitos particulares de cada organización de carisma ignaciano, así como el de la Compañía de Jesús en general en los campos en los que tiene en sus manos la responsabilidad de instituciones u organizaciones.

Desde lo ignaciano el acompañamiento es un acompañamiento para vivir con discernimiento tensiones típicamente jesuitas (Rambla y Lozano, 2019): contemplación-acción, fe-justicia, disponibilidad universal-inserción local, identidad cristiana-diálogo interreligioso, discernimiento individual-discernimiento comunitario, *cura personalis-cura apostólica*, entre otras. En un escenario de la gestión del conocimiento el acompañamiento ignaciano puede ayudar al cuidado de la persona y al mismo tiempo al cuidado de la organización y sus logros al favorecer el acompañamiento del compartir de experiencias y, por lo tanto, de la interacción de los conocimientos tácitos y explícitos en espacios colectivos formales e informales como los que se propiciaron para los subequipos de Formación ignaciana: equipos compuestos de formadores de distintas secciones y el equipo en general durante la ejecución del proyecto que aquí se expone. Lo anterior supondría que el acompañante ignaciano tome su papel como gestor acompañante partiendo de los mismos principios del acompañamiento ignaciano pero ahora desde el marco de la gestión del conocimiento como más adelante se expone.

Los presupuestos básicos para que un gestor sea acompañante a modo ignaciano, y para que los colaboradores sean acompañados desde la gestión se muestran en la tabla que se muestra debajo (Ver Tabla 18).

**Tabla 18.** Presupuestos para el gestor acompañante y colaborador acompañado

Presupuestos para el gestor acompañante y colaborador acompañado	
Gestor acompañante	Acompañados desde la gestión del conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuida del colaborador y de los propósitos de la organización</li> <li>• Lo fundamental es el acompañado y sus experiencias de conocimientos en la organización</li> <li>• Partir de que el acompañado conoce los propósitos de la organización</li> <li>• Acompañar al acompañado para que éste vaya encontrando estrategias para explicitar y compartir los conocimientos que favorezcan la realización de su quehacer particular y el propósito de la institución</li> <li>• No adoctrinar al acompañado en los lineamientos o propósitos de la organización</li> <li>• Proporcionar todas los espacios y posibilidades para que el acompañado vaya encontrando el sentido propio del propósito de la organización</li> <li>• Interpela la inercia laboral</li> <li>• Acompañar en la desmotivación y en la sobreestimación que el acompañado tenga sobre el quehacer de la institución</li> <li>• También es acompañado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los propósitos de la organización y el objetivo de su quehacer</li> <li>• Es conocedor de sus conocimientos en relación a su quehacer o el de su equipo en la organización</li> <li>• Está dispuesto a llevar a la práctica los principios y propósitos de la organización</li> <li>• Tiene una práctica organizacional coherente con los propósitos de la organización</li> <li>• Se conoce a sí mismo o conoce a su equipo o grupo de trabajo</li> <li>• Cuida de sí mismo, de su entorno, de los beneficiarios de la actividad de la organización así como de la propia organización</li> <li>• Se deja ayudar</li> <li>• Está dispuesto a compartir sus conocimientos</li> <li>• Tiene disposición al aprendizaje</li> <li>• Comparte una visión organizacional con los integrantes de la organización</li> <li>• Está dispuesto a expresar sus inquietudes</li> <li>• Está abierto al cambio</li> <li>• Trabaja en grupos</li> <li>• Sabe manejar fracasos</li> </ul>

Dentro de la gestión del conocimiento desde la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1996) un gestor acompañante tendría que acompañar a los colaboradores de la institución para posibilitar de alguna manera la condición de autonomía a la que refieren los autores citados (p. 86). El acompañamiento ignaciano, desde la gestión, a los integrantes de la organización o a los equipos de la organización podría posibilitar oportunidades de sacar a la luz nuevos conocimientos, diseminar la información necesaria para la creación de conocimientos y el logro de las intenciones organizacionales, así como la configuración de personas y equipos autorganizables.

Ahora bien, el acompañamiento supone la interacción entre dos personas. El acompañamiento no es adoctrinamiento sino un acompañamiento entre pares (Beasley, 2004) en donde la conversación es un medio para la socialización del conocimiento tácito en el compartir la propia historia (Davenport y Prusak, 2001) y ayuda personal o grupal para la autonomía o auto-organización. El acompañamiento desde la gestión, ya sea entre dos personas de la organización

o a un grupo, tiene de base la socialización pues no supone una reflexión personal, supone un compartir de experiencias. Esto posibilita que al mismo tiempo el gestor acompañante esté capacitando al acompañado, desde el compartir de conocimientos tácitos, para ser acompañante también. De esa manera el acompañamiento ignaciano desde la gestión tendrá una función helicoidal en la disseminación de conocimientos organizacionales.

Una función más del gestor acompañante desde el carisma ignaciano radica en crear condiciones para que el integrante de la organización genere o consolide conocimientos necesarios para que la organización consiga sus objetivos. Haciendo una simbiosis entre lo ignaciano y la gestión de conocimiento, el gestor acompañante deberá buscar establecer condiciones para el autocuidado de la persona o equipo acompañado, su cuidado corporal, emocional, espiritual, el de sus relaciones, el de la misión que se apropiado y, análogamente, también deberá propiciar los mecanismos para el auto cuidado de la organización, el cuidado de sus beneficiarios, los de sus bienes tangibles e intangibles, los procesos de aprendizaje, conocimientos producidos y los propósitos que subyacen a sus acciones.

En el marco del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi la labor de un gestor acompañante desde lo ignaciano puede perfilarse, según la experiencia tenida, a favorecer el intercambio de experiencias que ayuden, en la línea de Davenport y Prusak (2001), a compartir persona a persona o grupalmente, a través de la conversaciones y narraciones, aprendizajes y conocimientos coadyuvando a la explicitación suficiente de los conocimientos tácitos que pueden enriquecer a la organización y al mismo tiempo posibilitar la exteriorización de dichos conocimientos en la formación integral de los alumnos, la atención a los padres de familia y articulación de todos los miembros de la organización en acciones que busquen lograr el propósito organizacional. Los gestores acompañantes incluso podrían también acompañar, además de la socialización de conocimientos tácitos organizacionales y de la exteriorización de conocimiento tácitos, a la combinación y la exteriorización de los conocimientos explícitos de la organización, lo que implicaría el establecimiento completo del modelo SECI y de las cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional del Nonaka y Takeuchi. Sin embargo, la participación de un gestor del conocimiento acompañante desde la perspectiva ignaciana en un modelo específico de gestión del conocimiento implica, de acuerdo a la

experiencia tenida, los siguientes retos desde la perspectiva del gestor acompañante.

- La articulación a un modelo específico de gestión del conocimiento y su manejo sin sacrificar el componente ignaciano del acompañamiento
- El equilibrio entre los métodos para gestionar el conocimiento y la libertad de acción que implica el acompañamiento ignaciano tanto para el acompañante como para el acompañado
- La responsabilidad del gestor acompañante en la distribución de los conocimientos hacia dentro y fuera de la organización desde una posición de gestor acompañante
- La armonía entre la función de gestor acompañante y los compromisos específicos que se desprenden de las funciones que se desliguen de su puesto en la organización
- Mantener la tensión creativa entre la posibilidad que cualquier persona tiene por ser un agente con conocimientos y el tipo de conocimientos que requiere un gestor acompañante ignaciano

Desde la perspectiva de la organización, en este caso educativa.

- Sopesar, asumir o incorporar modelos de gestión del conocimiento total o parcialmente en la organización o incluso adaptar o crear nuevos modelos que necesite la organización por su contexto, tiempo y situación específica
- Consolidar los procesos de intercambio de experiencias ya establecidos como conversaciones cara a cara, encuentros multidisciplinares, consejería, espacios de reflexión grupal y en pares, capacitaciones y tutorías desde la perspectiva de la gestión del conocimiento y acompañamiento ignaciano
- Legitimar y establecer procesos informales de creación e intercambio de conocimientos
- Articular el liderazgo ignaciano con una gestión del conocimiento desde una perspectiva ignaciana a través del acompañamiento
- Crear un marco que favorezca la codificación, depósito, distribución, acceso e innovación de los conocimientos de la organización

Mientras las instituciones y organizaciones en las que la Compañía de Jesús tiene una injerencia van caminando en sus propios procesos para incorporar dinámicas de gestión, el acompañamiento ignaciano que se despliega de la pedagogía y del liderazgo ignaciano puede ir

configurando una gestión del conocimiento que acompañe desde el humanismo cristiano, en donde la generación de conocimientos y procesos de aprendizaje tengan como centro el cuidado de la persona, el cuidado de la organización y de sus beneficiarios en la realización de sus principios.

### **Alcances, limitaciones y perspectivas a futuro del fortalecimiento del acompañamiento ignaciano desde el modelo SECI en el Instituto de Ciencias**

El presente trabajo se planteó, en el marco de la Maestría en Educación y Gestión del Conocimiento y desde la propuesta de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, fortalecer la práctica del acompañamiento ignaciano de parte del equipo de Formación Ignaciana de Instituto de Ciencias.

Compartir la experiencia de acompañamiento ignaciano entre los integrantes del equipo de Formación Ignaciana propició la socialización y la exteriorización de los conocimientos tácitos de su práctica. En cuanto a la socialización, las narraciones compartidas se refirieron a actividades inherentes a cada sección y a la edad de los alumnos de la misma, modos de acompañar diversos, emociones implicadas, los requisitos necesarios, prácticas *in situ* que propiciaron el diálogo en torno a procesos de aprendizaje para el acompañamiento y la identificación de nuevos conocimientos: por ejemplo para acompañar de diferentes modos a la entrevista cara a cara, en diferentes situaciones que trascienden el contexto religioso y para acompañarse mutuamente en equipos de puesta en común de su propia experiencia. La exteriorización de los conocimientos tácitos en la práctica del acompañamiento ignaciano de los integrantes del equipo de Formación Ignaciana se fue cristalizando a partir de metáforas como “acompañar el caminar”, “mirar en conjunto los caminos”, “caminar en el proceso de vida”, “espejear los acontecimientos de la vida”, “abrir el corazón”, “salir al encuentro”, etc., concretándose en la descripción de términos y el establecimiento de principios (Ver anexos A, B y C) que coadyuvan a la práctica del acompañamiento en cada una de las secciones del Instituto de Ciencias.

El énfasis en la socialización e interiorización influyó en el proceso de las siete etapas propuestas para la reflexión de la práctica del acompañamiento ignaciano del equipo de Formación

Ignaciana. Durante la ejecución de las siete etapas: Mapeo de actividades, compartir conocimiento tácito, creación de conceptos, justificación de conceptos, construcción de un modelo, distribución de conocimientos y evaluación; el mapeo de actividades también estuvo a la base de la socialización de conocimientos al igual que el compartir del conocimientos tácitos, en tanto que la creación o reconfiguración de términos, su justificación y la construcción de un modelo estuvieron soportados por la exteriorización. El equipo de Formación Ignaciana se ubicó asimismo como un agente que tiene conocimientos dentro del Instituto de Ciencias, que los puede consolidar, crear y transferir hacia dentro del equipo mismo, pero además hacia la organización por la diversidad de sus actividades y por el modo de su presencia en las diferentes secciones del Instituto.

La diseminación de los conocimientos y aprendizajes durante del desarrollo de las siete etapas para la consolidación del conocimiento de la práctica del acompañamiento ignaciano se limitó a los subequipos de Formación Ignaciana repartidos en las diferentes secciones del Instituto de Ciencias gracias a la participación activa de sus integrantes en cada una de las dinámicas que se fueron realizando en las diferentes fases. Indirectamente y de manera informal los conocimientos adquiridos durante el mencionado proceso se compartieron en las diferentes secciones del Instituto de Ciencias a través de la participación de los formadores ignacianos en las reuniones de nivel, la colaboración con docentes y acompañamiento a los docentes, alumnos y familias durante la pandemia por Covid-19.

Las limitaciones del proceso están enmarcadas por la posición del moderador en la organización y las posibilidades estructurales de la organización. Finalmente, un modelo puede desplegarse tal como se propone en ciertas condiciones, o puede adquirir sus propios matices, debido también a dichas condiciones. El Instituto de Ciencias es una institución que ofrece sus servicios a pasos vertiginosos a una población de 3000 personas con una alta variedad de requisitos para lograr su cometido lo que supone ir dando pasos precisos en articulación interna y consonancia con los organismos que la regulan desde fuera de acuerdo a su giro educativo.

El proceso de fortalecimiento de la práctica del equipo de Formación Ignaciana fue del interés de los directivos, aunque la velocidad con la que se llevó a cabo impidió trascender formalmente al

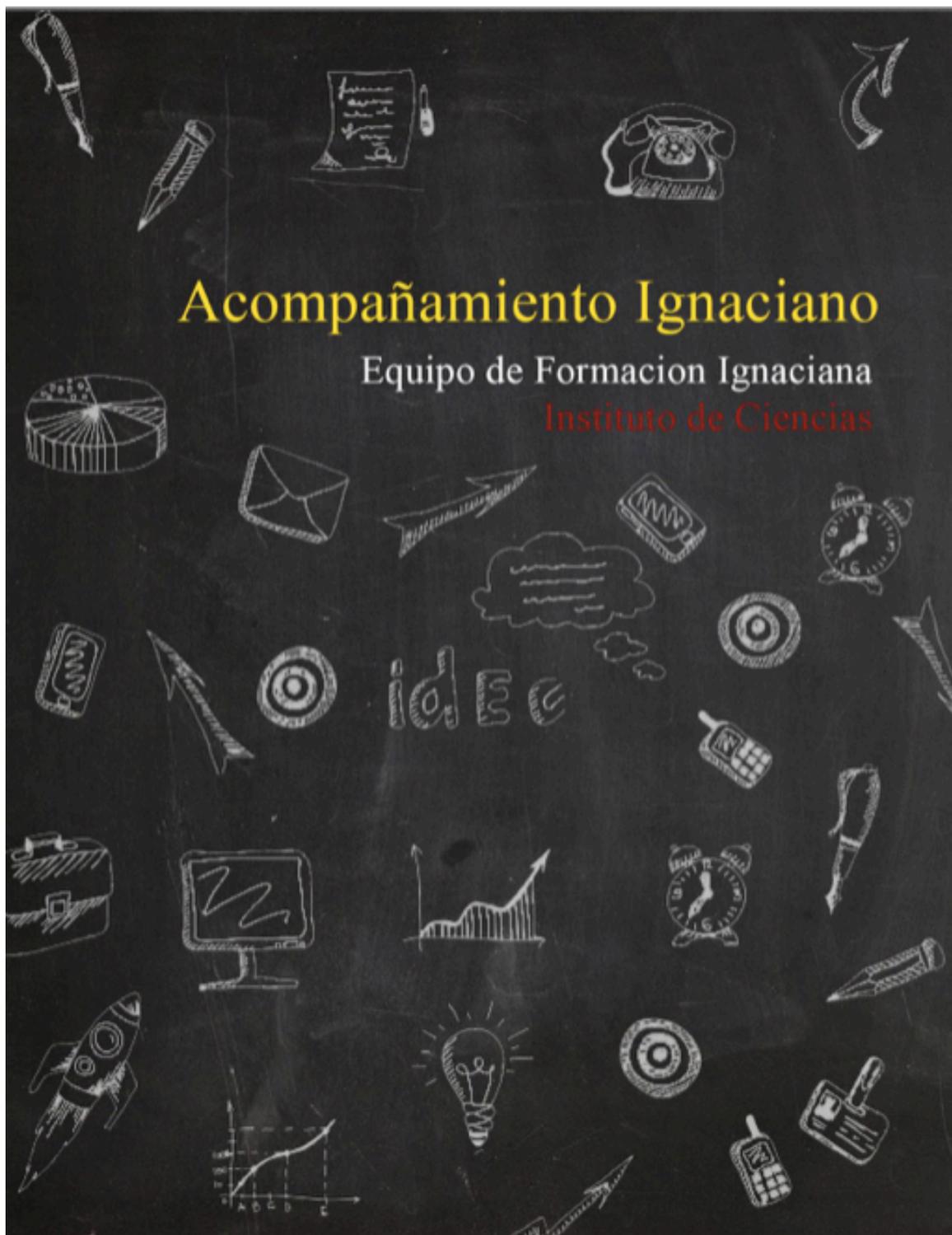
equipo foco del proceso. Lo anterior se visibilizó en lo limitado del proceso de combinación de conocimiento explícito pues este se constriñó al equipo, la exposición de personas externas a la organización y el abordaje de autores de renombre dejando pendiente la interacción con los diferentes equipos del colegio como docentes, padres de familia y directivos en general. No cabe duda que durante el proceso los formadores y las formadoras ignacianas tuvieron experiencias de interiorización. Sin embargo, ellas también se limitaron formalmente al equipo de Formación Ignaciana en el proceso de las siete etapas, teniendo poco espacio y tiempo para la experimentación del acompañamiento desde las nuevas perspectivas de parte de los otros equipos que configuran al Instituto de Ciencias. En consecuencia, en el nivel de las siete fases ejecutadas en la propuesta que aquí se realizó, la sexta fase –distribución de conocimientos—, quedó igualmente limitada a únicamente al equipo de Formación Ignaciana.

El modelo de Nonaka y Takeuchi adaptado al ejercicio de gestión para el fortalecimiento del acompañamiento ignaciano en el Instituto de Ciencias plantea escenarios propicios para que el mismo Instituto establezca un diálogo con la gestión del conocimiento sin desplazarse de su identidad humanista-cristiana. Esto debido a que uno de los aspectos de la propuesta de Nonaka y Takeuchi es que el conocimiento está sistemática e interactivamente articulado con las personas, sus relaciones, prácticas y grupos en los que se genera propiciando una gestión de los conocimientos junto con quienes lo generan y sus espacios; lo que coincide con la perspectiva de las organizaciones ignacianas que se sustentan en el cuidado de las personas que la integran, a las que se dirigen sus acciones así como el cuidado de las propias organizaciones y sus propósitos.

En el mundo actual en el que el conocimiento tiene un lugar privilegiado en los procesos organizativos es posible pugnar por una gestión del conocimiento en el que el centro sean las personas, sus conocimientos y el uso de éstos para su desarrollo y el de los y las demás.

## Anexos

A. Portada del condensado de los conceptos y principios asumidos por el equipo de Formación Ignaciana



## B. Ejemplo de conceptos de Formación Ignaciana sección Secundaria

### Conceptos

#### 1. Acompañamiento

Salir al encuentro desde los sentidos: una escucha atenta, una mirada de misericordia, un degustar las experiencias de vida desde la empatía en el tiempo que corresponde vivir a los estudiantes en su propio contexto: en una edad de muchos cambios físicos, psicológicos y espirituales.

Este acompañamiento es manifestado mediante palabras de manera abierta y franca, escritos de reflexión y expresiones corporales en donde plasman sus experiencias de vida. En todo momento respetando y otorgando los espacios que se requieran de silencios, escucha e interlocución sin prejuicios. Caminar juntos y juntas en la vida de una persona semejante a mí.

#### 2. Acompañamiento ignaciano

Estar atentos y atentas a las claves del entendimiento, el sentir y la armonía, para reconocer la voluntad de Dios en la vida de los estudiantes. Desde la cercanía, un querer estar presentes y atentos a las necesidades que vayan manifestando los estudiantes respetando en todo momento la libertad y voluntad sin juzgar y otorgando los espacios valiosos del silencio-escucha, interlocución-sin prejuicios y en diálogo constante con Dios Vivo, el Dios de Jesús, la creación y el prójimo. Para discernir desde el fractal de su vida y en oración que permita contemplar la vida como un regalo desde la gratuidad.



## C. Ejemplo de principios de Formación Ignaciana Sección Primaria

### Principios

1. Escuchar con atención sin juicio y sin prisa, de manera personal al estudiante que te busque.
2. Vincular la acción y presencia de Dios a su realidad, para que sea un referente, una guía, un oasis y propiciar la relación con El.
3. Ayudarle a identificar, nombrar y expresar lo que siente.
4. Dar seguimiento al proceso del estudiante en su acompañamiento. De ser necesario, hacer equipo con psicólogos, especialistas, coordinadores, maestros y padres de familia.
5. Propiciar el encuentro y la interacción con los estudiantes: "Tener el corazón abierto para escucharlos todo el tiempo". Hacerlos sentir en un ambiente seguro y de confianza. Percibir la entonación y lenguaje no verbal.
6. Ser empático y no hacer juicios.
7. Invitar a los estudiantes a la oración, interiorización, reflexión, autocrítica. Propiciar el discernimiento sin dar consejos, provocar que se cuestionen algo de sí mismos, en pos de crecimiento personal.

\*



#### D. Cuestionario utilizado para mapeo

##### **Sobre tu práctica de acompañamiento**

##### **[Responde las siguientes preguntas]**

1. Describe las actividades que realizas de ordinario en tu tarea de acompañar
2. Tu labor de acompañamiento la llevas a cabo
  - En entrevistas formales
  - En entrevistas informales
  - En entrevistas formales e informales
  - En clases
  - En retiros
  - En paseos
3. El acompañamiento que ofreces a los y las estudiantes del Instituto de Ciencias es
  - Psicológico
  - Pastoral
  - Terapéutico
  - de consejería
  - Psicopastoral
4. Cómo aprendiste a dar acompañamiento
  - Por formación universitaria
  - Por estudios especiales
  - En la práctica
  - En el colegio
5. Qué herramientas utilizas para dar acompañamiento
  - Bitácora
  - Grabadora
  - Libreta de notas
  - Computadora
  - Formatos
6. Qué resultados identificas del acompañamiento en el colegio
7. Qué piensas que te ayudaría a incrementar tus conocimientos sobre el acompañamiento ignaciano
  - Cursos o talleres
  - Formación continua
  - Diplomados
  - Intercambios de la experiencia sobre la práctica de acompañamiento
  - Recursos bibliográficos y electrónicos
8. Cómo se determina que el modo de acompañar que tienes es el válido o correcto en el instituto de ciencias
9. Cómo se difunde, en el instituto de ciencias, el conocimiento en torno al acompañamiento ignaciano
10. Cómo se apoya institucionalmente el acompañamiento ignaciano
11. Qué infraestructura de apoyo para el acompañamiento ignaciano existe en el instituto de ciencias

**E. Ejemplos de lo que significa acompañar, las nociones que subyacen a la práctica de acompañar y las herramientas para acompañar**

ACOMPañAMIENTO	NOCIONES	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar a la persona a identificar emociones y sentimiento, así como a expresarlos para solucionar sus problemas</li> <li>-Se acompaña en la cotidianidad, paseos, retiros, FS, rural y misiones</li> <li>-Implica escucha, compromiso, aceptación incondicional hacia la persona</li> <li>-Se requiere autenticidad, saber estar, escucha activa, no actitud de superioridad o paternalista</li> <li>-Mirar a la persona más que al problema</li> <li>-No busca el bien desde una connotación</li> <li>-No se invaden las creencias</li> <li>-Sin juicios, con paciencia, estar</li> <li>-Con afecto y sentimientos</li> <li>-Que se sientan amados</li> <li>-Sin atropellar</li> <li>-En el aquí y ahora, sin anticipación, conversando</li> <li>-Con cercanía, dando el lugar y el tiempo con respeto al momento del acompañamiento, al acompañado, su historia de vida y caminar</li> <li>-Intentando escuchar y entender lo que se está sintiendo</li> <li>-Estar con el otro, al lado para ayudarlo al encuentro consigo mismo</li> <li>-Hacerse presente en el día a día de los alumnos</li> <li>-Intentar que se sientan amados y me vean como amigo</li> <li>-Ver la manera de resolver las situaciones que se comparten</li> <li>-Ser testigo, dar dirección</li> <li>-Apoyar, animar, poner límites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay estructura o noción</li> <li>-Escucho y permito que abran su corazón para que se sientan atendidos</li> <li>-Se trata de estar para alguien, escuchar sin juzgar</li> <li>-Querer mucho y cuidar a alguien</li> <li>-Estar con el otro al estilo de Jesús</li> <li>-Implica trabajo personal</li> <li>-Consideración de tres dimensiones de lo humano:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuerpo</li> <li>2. Mente</li> <li>3. Espiritualidad</li> </ol> </li> <li>-Bondad absoluta de Dios</li> <li>-¿Toca aprender?</li> <li>-Proceso de caminar “con” y éste alguien te permite “espejar” los acontecimientos de la vida en miras de descubrir el plan de Dios</li> <li>-No es acompañamiento psicológico</li> <li>-Es necesaria la confidencialidad</li> <li>-Estar dispuesto para el otro, tanto al compartir como al escuchar. Dar un espacio de atención, aprendiendo a conocer los modos del acompañado, su estar, descubrir sus recursos, sus cambios, e inquietudes, sus alegrías y anhelos</li> <li>-Acompañar el caminar en el proceso de vida junto a la presencia de Dios, un compromiso mutuo, es dar pistas de esas luces para discernir las mociones y los sentimientos</li> <li>-Escuchar para que la persona de cuenta de cómo Dios habita en ella. Presencia para mirar en conjunto los caminos y posibilidades de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar empatía, confianza y una escucha cercana</li> <li>-La palabra de Jesús</li> <li>-La oración</li> <li>-Experiencia de ser acompañado</li> <li>-Acompañar desde el modo ignaciano, orientado hacia el mayor bien</li> <li>-La formación recibida</li> <li>-Herramientas terapéuticas</li> <li>-Evidenciar la transferencia</li> <li>-Observar</li> <li>-Hacerse presente</li> <li>-Atención</li> <li>-Hacerse el enconradizo</li> <li>-Observando</li> <li>-Aprendiendo los modos de ser, de hablar, de comportarse, de quienes se acompañan</li> <li>-La escucha activa</li> <li>-Ternura y actitudes de acogida</li> <li>-Paciencia</li> <li>-La empatía, la simpatía, la broma, la alegría y la apertura para escuchar cualquier cosa</li> <li>-Ponerse a la altura de los temas que se tratan</li> <li>-Reconocimiento de sus logros y sus aportaciones</li> <li>-Salvando sus propuestas</li> <li>-Con cercanía, generando confianza....</li> <li>-A través de preguntas que confrontan</li> <li>-Espejeando</li> <li>-Crítica constructiva</li> <li>-La reflexión</li> <li>-Atención a cambios de actitud y a la necesidad de ser escuchados</li> <li>-Espiritualidad</li> <li>-Transparencia</li> <li>-El propio proceso espiritual, psicológico y de madurez humana</li> <li>-La alegría</li> <li>-Herramientas psicológicas</li> </ul>

F. Extracto de representación de un acompañamiento de parte de Formación Ignaciana en la sección de Preescolar

**PRESCOLAR / Participante1 (P1)- Participante2 (P2)**

**P2.** Entra llorando...

**P1.** ¿Qué pasó?

**P2.** Quiero a mi mamá... sigue llorando.

**P1.** Tranquilo. Dame la mano. Mira, vamos a caminar.

¿Ya viste la arañita?

Vamos a sentarnos. Respira. Infla tu panza como globo. Ahora suelta el aire.

¿Cómo te sientes?

**P2.** Triste...

**P1.** Estás triste. No te preocupes, tranquilo. Aquí estoy contigo. ¿Cómo quiere tu mamá que estés aquí?

**P2.** Feliz

**P1.** Feliz... ¿A qué vienes aquí?

**P2.** A jugar

**P1.** ¿Y a qué juegas?

**P2.** A las traes, a los triciclos

**P1.** Pues entonces hay que estar felices

**P2.** ¿Le puedes hablar a mi mamá?

**P1.** ¿Quieres que le hable a tu mamá?

**P2.** Sí, llámale, llámale

**P1.** En un momentito le voy a llamar

**P2.** ¿Pero sí le vas a llamar?

Extracto de algunas reacciones a la representación

**P3:** A mí me ayudaba decirle a mi hija que viera el reloj y que viera en donde estaban las manecillas. Le explicaba “de esta rayita a esta otra, iré al súper. De la siguiente a esta otra, iré a trabajar. Y cuando esté en esta rayita, vengo por ti”. Ayuda mucho a los niños saber qué sigue de qué.

**P4:** Con los niños es muy común que quieren todo ahorita. Entonces, lo que hace nada para separarlo de eso, es muy oportuno. El cariño con el que hace todo, le toma las manos, lo abraza, le ayuda a respirar.

**P5:** A mí me gustó mucho lo que hizo Nadia, porque el contacto físico es muy importante en preescolar. Cuando los abrazas, y respiras junto con ellos, eso ayuda mucho.

G. Algunos autores de autoridad sobre el tema de acompañamiento ignaciano abordados en sesiones validación de los conceptos

## Acompañamiento

...

### Algunas definiciones

1. **Arzubalde, Santiago. (1991).** *Ejercicios espirituales de San Ignacio. Historia y análisis.*
  - ❑ Se podría "sintetizar la figura y el rol del que da los Ejercicio diciendo que no tiene por qué ser mejor que el que se ejercita. Es un pecador que acompaña a otro. Por esta razón no debe ser idealizado. Ni debe crear dependencias que puedan mediatizar o sustituir bien la responsabilidad del individuo (el que se ejercita no es el que los da, sino el otro), o bien el primado de la acción inmediata de Dios [15,3-6], que es lo único importante".
  - ❑ "...le toca conocer exactamente su oficio y relativizar a sí mismo por completo; ser sobrio y ganar en objetividad. Debe dar modo y orden para meditar o contemplar sucinta y brevemente [2,1-2]; adaptar la experiencia [18]; vigilar la sinceridad del individuo [6,1-3], y velar por la calidad de su proceso; instruir sobre las cosas del espíritu y sobre los posibles engaños [8-10] y [17]: mociones, tentaciones, engaños, fervores indiscretos o desalientos...para que ni se eche atrás ni se desvíe del camino comenzado. Y, finalmente, habrá de acompañarle y sostenerle, dándole ánimo y fuerzas [7,2], para que siempre proceda adelante. En resumidas cuentas, habrá de ser una mediación sincera, que juegue limpio, trate de instruir, llevar a Dios y saberse retirar".
  - ❑ "No se trata ni de quedar bien ni de agradar, sino sólo de ayudarle al otro a que, superando todo desorden, pueda hallar la voluntad de Dios en la disposición de su vida"

**2. Cabarrús, Rafael,C. (1990).** *Acompañamiento para el discernimiento: Principios psicológicos y experiencia del Espíritu.* En: PSICOLOGÍA Y EJERCICIOS IGNACIANOS (Volumen I), Alemany, Carlos y García-Monge, José, A. (Eds).

- "...el acompañamiento permite hacer que las personas se levanten por sí mismas y descubran el propio camino que Dios ha trazado para ellas. Dicho de otra forma, el acompañante colabora a que la persona descubra la acción del Espíritu en sí misma. Un Espíritu que está presente y nos hace templos de Dios, cada cual con su propio carisma (1Cor, 12). Un Espíritu que no debe apagarse jamás (1Tes 5,19). Ahora bien, es un Espíritu que está encerrado, embotado, aletargado por la acción del pecado personal, estructural y todo influjo nocivo de los medios de comunicación. Un espíritu que aunque está en el fondo de nuestros corazones no dicta órdenes sino insinuaciones: impulsos mociones".
- "Objetivo, asimismo, del acompañamiento es que las personas sean fieles a su <<vocación>>, al <<llamado>>. Todos y cada uno tenemos nuestro propio <<carisma>> con el cual enriquecer el cuerpo de la comunidad...Cada persona tiene entonces una llamada concreta. Esto debe desentrañarse. Pero por otra parte -y esto quizá es más importante -recibimos esa llamada que es de <<alguien>>. *Ese alguien es el que en el aquí y ahora de nuestra Latinoamérica se concreta en la voz de los oprimidos en donde escuchamos el clamor de Dios historizado*".

## H. Extracto de exposición de cierre

# Acompañamiento Ignaciano

Reto y Necesidad



## 1. Acompañamiento

- a. Presupuestos
- b. Elementos

## 2. Ejercicio de elaboración de términos y principios

## 3. FODA

## Referencias

- Arana, G. (2005). *La conversación espiritual, instrumento apostólico privilegiado de la Compañía*. En CIS 36, n1. 108. p. 23-48. Recuperado de: <http://www.sjweb.info/documents/cis/pdfspanish/200510803sp.pdf>
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. Granica, Barcelona, España.
- Arrupe, P. (1980). *Nuestros colegios: hoy y mañana*. Alocución en la Clausura del Simposio sobre Educación en Centros de 2a Enseñanza, Roma, 13 de septiembre de 1980. Recuperado de: [https://www.educatemagis.org/wp-content/uploads/2015/07/arr\\_colegios\\_sp.pdf](https://www.educatemagis.org/wp-content/uploads/2015/07/arr_colegios_sp.pdf)
- Beascoechea, E. (1997). “*El contexto mexicano y las características*”. En Vázquez-Tapia, A.; Fuentes-Navarro, R. & Jaime-Vázquez, L. (Coords.). (1997). *Pedagogía Ignaciana 4. Reflexiones a diez años de las características de la educación de la Compañía de Jesús*, (pp. 70-72). Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Beazley, G., Boenisch, J., y Harden, D. (2004). *La continuidad del conocimiento en las empresas*. Norma, Bogotá, Colombia.
- Beirão, S. (2018/2019). *Servant leadership: the distinctive virtue of Ignatian education*. Tesis para optar al Título de STL Sacred Theology, School of Theology and Ministry, Boston College, Boston, USA. Recuperado de: <https://dlib.bc.edu/islandora/object/bc-ir:108453>
- Cabarrús, C. (2005). *Nuevo Sujeto Apostólico. ¿Un modo nuevo de ser jesuita?*. En Diakonia, No. 114, junio 2005, 62-74. Recuperado de: <http://repositorio.uca.edu.ni/4380/1/Nuevo%20Sujeto%20Apostólico.pdf>
- Canals, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Gestión 2000, Barcelona, España.
- Codina, Gabriel. (2007). *Pedagogía Ignaciana*. En *Diccionario de Espiritualidad Ignaciana*. Mensajero-Sal Terrae, Bilbao-Santander. Recuperado de: <http://www.pedagogiaignaciana.com/CVPIContenido/Contenidos.aspx?IdContenido=16>
- Compañía de Jesús (1986). *Características de la educación de la Compañía de Jesús 1986*. Roma, Italia. Recuperado de: <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=123>
- Compañía de Jesús (2019). *Colegios jesuitas: una tradición viva en el siglo 21. Un ejercicio continuo de discernimiento*. Roma, Italia. Recuperado de: <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=4773>

- Compañía de Jesús. (2015). *La excelencia humana: hombres y mujeres conscientes, competentes, compasivos y comprometidos*. Secretariado para la educación. Roma, Italia. Recuperado de:  
[http://www.sjweb.info/education/docnews/EXCELENCIA\\_HUMANA\\_%20ESP.pdf](http://www.sjweb.info/education/docnews/EXCELENCIA_HUMANA_%20ESP.pdf)
- Compañía de Jesús. (1993). *Pedagogía Ignaciana. Un planteamiento práctico*. Roma, Italia. Recuperado de:  
<http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=124>
- Compañía de Jesús (1599). *Ratio Studiorum Oficial 1599*. Ratio atque Institutio Studiorum Societatis Jesu. Auctoritate Septimae Congregationis Generalis aucta. Antverpiae apud Joan. Meursium, 1635, en 8°. Reedición de la publicación de Roma 1616. Roma, Italia. Recuperado de: <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=122>
- Contreras, E. (2009). *Transformación de conocimiento tácito en explícito, una revisión crítica*. Documentos de trabajo. Serie Gestión. No. 111. Ensayo. Recuperado de:  
<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/111%20ceges%20EC.pdf>
- Cunha, F. (2018). “*La gestión administrativa de una institución educativa de la Compañía de Jesús*”. En Martins, L. (Comp). (2018). *La pedagogía de la Compañía de Jesús. Contribuciones para un diálogo*, (pp. 575-637). Obra Nacional de la Buena Prensa, A.C. México.
- Da Silva, J. (2018). “*Liderazgo e instituciones educativas de la Compañía de Jesús*”. En Martins, L. (Comp). (2018). *La pedagogía de la Compañía de Jesús. Contribuciones para un diálogo*, (pp. 531-573). Obra Nacional de la Buena Prensa, A.C. México.
- Davenport, T., y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Prentice Hall y Pearson Educación, Buenos Aires, Argentina.
- Fabbri, E. (2012). *El jesuita, educado y educador en la dinámica del Magis*. Ignaziana, rivista di ricerca teológica, No. 14, 184-190. Recuperado de: [https://www.ignaziana.org/14-2012\\_3.pdf](https://www.ignaziana.org/14-2012_3.pdf)
- Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús. (2015). *Cura Personalis en el aula como posibilidad de descubrir potencialidades*. Bogotá, Colombia. Recuperado de:  
<http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=1829>
- Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús. (2017). *Direccinamiento estratégico IV – FLACSI, 2018 – 2020*. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2011/11/DIRECCIONAMIENTO-ESTRATÉGICO-FLACSI-2018-2020.docx.pdf>

- Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús. (2016). *Proyecto innovación con sentido. "Propuesta Educativa y Pedagógica de la Compañía de Jesús"*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://jesuitas.lat/es/noticias/404-centro-virtual-de-pedagogia-ignaciana-la-cura-personalis-en-la-educacion-jesuita>
- Firestone, J. y McElroy, M. W. (2003). *The new knowledge management*. Special focus, The new knowledge management. Recuperado de: [https://www.kmci.org/media/New\\_Knowledge\\_Management.pdf](https://www.kmci.org/media/New_Knowledge_Management.pdf)
- Geger, B. (2014). *Cura Personalis: Some Ignatian Inspirations*. Jesuit Higher Education: A Journal, Volume 3, Number 2, Article 2, 6-20. Recuperado de: <https://epublications.regis.edu/jhe/vol3/iss2/2/>
- Guibert, J. M. (2016). *Liderazgo ignaciano y gobernanza en las universidades de la Compañía de Jesús*. En ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, Vol. 192-782, noviembre-diciembre, 2016, a364, 1-13. Recuperado de: <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/2170/2929>
- Henaó-Cálad, M., Uribe, B., y Diez, A. (2016). *El conocimiento tácito grupal, motor del conocimiento organizacional*. Conferencia: IV Congreso Internacional Red Pilares; Complementariedades y contradicciones entre administración y estudios organizacionales. Cartagena, Colombia. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/313150624\\_El\\_conocimiento\\_tacito\\_grupal\\_motor\\_del\\_conocimiento\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/313150624_El_conocimiento_tacito_grupal_motor_del_conocimiento_organizacional)
- ICAJE. (2019). *Colegios jesuitas: una tradición viva en el siglo 21. Un ejercicio continuo de discernimiento*. Roma, Italia.
- Instituto de Ciencias (2016). *Lineamientos de intervención en situaciones de acoso escolar*. Instituto de Ciencias, Zapopan, Jalisco.
- Instituto de Ciencias. (2016). *Planeación Estratégica*. Instituto de Ciencias, Zapopan Jalisco.
- ITESO. (1997). *Reflexiones a diez años de las características educativas de la compañía de Jesús*. ITESO, Tlaquepaque, Jalisco. Recuperado de: [https://publicaciones.iteso.mx/libro/reflexiones-a-diez-anos-de-las-caracteristicas-de-la-educacion-de-la-compania-de-jesus\\_94716/](https://publicaciones.iteso.mx/libro/reflexiones-a-diez-anos-de-las-caracteristicas-de-la-educacion-de-la-compania-de-jesus_94716/)

- Klein, L. (2018). “*El modo pedagógico jesuita: de París, Alcalá y Mesina a nuestros días*”. En Martins, L. (Comp). (2018). *La pedagogía de la Compañía de Jesús. Contribuciones para un diálogo*, (pp. 155-204). Obra Nacional de la Buena Prensa, A.C. México.
- Loyola, I. (1991). *Ejercicios Espirituales*. Obra Nacional de la Buena Prensa, A.C. México.
- Mardones, T., Poblete, M., y Reyes, C. (2006). *Los ejercicios espirituales de San Ignacio y el proceso de individuación junguiano*. En Miscelánea Comillas 64 nr.125. Recuperado de: <https://revistas.comillas.edu/index.php/miscelaneacomillas/article/viewFile/6624/6431>
- Margenat, J. M. (2011). *Competentes, conscientes, compasivos y comprometidos. La educación de los jesuitas*. PPC, Perú.
- Martin, G. (2011). *Guía Comunidades de Práctica*. Unidad de Gestión de Conocimiento. PNUD para América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://oscarrecinosblog.files.wordpress.com/2016/01/guia-de-cop-del-pnud.pdf>
- Martins, L. (Comp). (2018). *La pedagogía de la Compañía de Jesús. Contribuciones para un diálogo*. Obra Nacional de la Buena Prensa, A.C. México.
- Montero, J. (2003). *El conocimiento en la mente de San Ignacio. Apuntes para la epistemología de la Pedagogía Ignaciana*. México. Recuperado de: <http://pedagogiaignaciana.com/GetFile.ashx?IdDocumento=267>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías Japonesas crean la dinámica de la innovación*. New York, Oxford University, Press.
- Ocampo, E.(2008). *Liderazgo y formación de directivos. Relación Jesuitas Laicos*. En Carta de AUSJAL, No. 28, 23-28. Recuperado de: <https://www.ausjal.org/wp-content/uploads/Carta-28.pdf>
- O'Malley, J. (2000). “*How Humanistic is the Jesuit Tradition?: From the 1599 Ratio Studiorum to Now*”. En Tripole, M. (Ed). (2000). *Jesuit Education 21: Conference Proceedings on the Future of Jesuit Higher Education*, (pp. 189-201). St. Joseph’s University, Philadelphia, USA. Recuperado de: <https://www.bc.edu/content/dam/files/offices/mission/pdf1/ju7.pdf>
- Ortiz, S. y Ruiz, A. (Trad.) (2009). *Gestión del conocimiento de segunda generación: modelo de Firestone y McElroy*. Guadalajara, ITESO.
- Palomera, E. (1997). *La obra educativa de los jesuitas en Guadalajara 1586-1986. Visión*

- histórica de cuatro siglos de labor cultural*. Universidad Iberoamericana, México.
- Pérez, B., y Flores, M. (2016). *Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques*. *Entreciencias*. 4(10), 201-227. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/4576/457646537004/>
- Pérez, R. (2018). *La práctica de la cura personalis en San Ignacio de Loyola : un estudio de sus orígenes y la relevancia para la misión actual de la Compañía de Jesús*. Trabajo Fin de Máster, Máster en Espiritualidad Ignaciana, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/31110/TFM001012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rambla, M., y Lozano, J. (2019). *Discernimiento comunitario apostólico. Textos Fundamentales de la Compañía de Jesús*. Cuadernos EIDES No 89-90, octubre 2019, Barcelona España. Cristianisme i Justícia, 9-96. Recuperado de: [https://www.cristianismeijusticia.net/sites/default/files/pdf/eies89\\_90.pdf](https://www.cristianismeijusticia.net/sites/default/files/pdf/eies89_90.pdf)
- Riascos, M., Vélez, J. y Zapata, M. (2012). *Las comunidades de práctica como una estrategia de intercambio, comunicación y solución de problemas de conocimiento en la organización* (Trabajo de grado como requisito para optar al título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/293/Las%20comunidades%20de%20práctica%20como%20una%20estrategia%20de%20intercambio%2C%20comunicación%20y%20solución%20de%20problemas%20de%20conocimiento%20en%20la%20organización.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, D. (2009). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores. Un estudio multicaso* (Tesis doctoral). Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2009/hdl\\_10803\\_327017/drg1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2009/hdl_10803_327017/drg1de1.pdf)
- Sánchez, E., y Gómez, A. (2015). *La negociación de significado como proceso de aprendizaje: el caso de un programa de desarrollo profesional en la enseñanza de la estadística*. *Revista Latinoamericana de Investigación en Matemática Educativa*. 18(3), 387-419. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-24362015000300387](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-24362015000300387)
- Storck, B. (2016). *Do modus parisiensis ao Ratio Studiorum: Os jesuítas e a educação*

- humanista no início da idade moderna*. Revista Historia da Educação, Vol. 20, Núm. 48, enero-abril, 139-158. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3216/321643254009.pdf>
- Tanaka, N. (2008). *Creación del conocimiento: la gestión del conocimiento en organizaciones japonesas como sistema de innovación*. UNLP, La Plata, Argentina. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/000-096/669>
- Tsoukas, H. (2002). *Do we really understand tacit knowledge?* In M. Easterby-Smith and M.A. Lyles (eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Blackwell, forthcoming. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/2528222\\_Do\\_We\\_Really\\_Understand\\_Tacit\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/2528222_Do_We_Really_Understand_Tacit_Knowledge)
- Varen, E., Silega, N., y Rojas, R. (2018). Ontología para la gestión de la información científica de los recursos humanos en proyectos de desarrollo de software. “V Taller Internacional de las TIC en la Gestión de las Organizaciones”, La Habana Cuba. Recuperado de <http://www.informaticahabana.cu/sites/default/files/ponencias2018/GES01.pdf>
- Vásquez, C. (2006). *La propuesta educativa de la Compañía de Jesús. Fundamentos y prácticas*. ACODESI, Bogotá, Colombia. Recuperado de: [http://www.cerpe.org.ve/tl\\_files/Cerpe/contenido/documentos/Documentos%20educacion%20jesuita/Vasquez%20C.%202006%20-%20Propuesta%20Educativa%20ACODESI.pdf](http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Documentos%20educacion%20jesuita/Vasquez%20C.%202006%20-%20Propuesta%20Educativa%20ACODESI.pdf)
- Vergara, J. (2007). *El humanismo pedagógicos en los colegios jesuíticos del siglo XVI*. Studia Philologica Valentina, Vol. 10 n.s. 7 (2007) 171-200, 171-200. Recuperado de: <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/35139/171-200.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zeballos, F. (2005). *Gestión del conocimiento tácito: qué es y qué condiciones requiere*. Universidad católica de Uruguay, Dámaso Antonio Larrañaga, Documento de trabajo No. 2, Programa de Gestión del Conocimiento, Facultad de Ciencias Empresariales, Montevideo Uruguay. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/263697167\\_GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_TACITO\\_QUE\\_ES\\_Y\\_QUE\\_CONDICIONES\\_REQUIERE](https://www.researchgate.net/publication/263697167_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_TACITO_QUE_ES_Y_QUE_CONDICIONES_REQUIERE)