



*“Dios mío, **mi corazón está firme,**
para ti cantaré y tocaré...
Despierten, cítara y arpa;
despertaré a la aurora”
(Sal 107, 2-3)*



Estimados Hermanos y laicos maristas:

*La mayoría de ustedes ya tiene conocimiento, aunque escaso y difuso probablemente, de que hemos iniciado hace ya tiempo un proceso de reflexión al que hemos denominado **Perspectivas provinciales**. Lo que nos mueve es la preocupación por garantizar la continuidad y desarrollo fecundo del carisma marista en nuestra Provincia y la fidelidad a nuestro ser y quehacer como Hermanos y Laicos maristas.*

*Estamos concluyendo una etapa importante en esta reflexión. Antes de iniciar un nuevo período de propuestas y decisiones, queremos compartir con ustedes algunas reflexiones que nos ayuden a **entender, asumir y colaborar** (cada uno desde su espacio vital) **en este proceso** que, así deseamos y soñamos, aportará nueva vitalidad a nuestra Provincia.*

*El texto pretende motivar el cambio que queremos realizar, en el deseo de **ser fieles al “hoy” de Dios y despertar ese nuevo comienzo** que todos soñamos, no sólo para nosotros, sino para los hombres y mujeres de nuestro tiempo. En la primera y segunda partes se tocan ciertas claves que nos pueden iluminar, motivar y orientar en el proceso. La tercera parte recoge parte de lo avanzado hasta el momento y delinea lo que queremos caminar en los próximos meses.*

***El texto no es para leerlo todo seguido.** Algunas ideas o consideraciones se reiteran a lo largo de estas páginas pues abordan el tema desde distintos ángulos, pero creo que, “tomadas en módicas dosis”, pueden servirnos de reflexión e iluminación personal, grupal y/o comunitaria. Mil disculpas por la extensión y gracias por la acogida. (H. Pablo González Franco)*

Sumario

I. Ensanchar la mirada: “mirar más allá”

1. Tiempo para reorganizar
 2. Tiempo para revitalizar
 3. Tiempo para innovar
 4. Tiempo para recrear la misión
 5. Tiempo para colaborar y compartir
- ¿Para qué nos vamos a reorganizar?**
6. Prever para proveer
 7. Apostar por la esperanza
 8. Somos una Provincia dentro del Instituto

II. Aspectos concretos del Proyecto

1. El marco de referencia inmediato
2. El propósito general
3. Metodología utilizada y pasos dados
4. Reflexión final

Anexos

Perspectivas provinciales

Hacia el nuevo comienzo que ya ha comenzado

H. Pablo González Franco
SMA, 23 de noviembre de 2023



Esta reflexión lleva por subtítulo "hacia el nuevo comienzo que ya ha comenzado", deseando **subrayar así "desde dónde" y "hacia dónde"** hemos de orientar esta tarea de discernimiento y decisión en la planificación y desarrollo del proceso de reorganización de la Provincia. Es muy importante la forma en que nos coloquemos ante el presente y el futuro de nuestra Provincia. Es necesario ver en el proceso una fuerte llamada a la conversión, personal e institucional. Como nos invita el H. Ernesto, hay que abrir los ojos y ensanchar la mirada: **mirar más allá.**

No podemos olvidar que **somos una realidad carismática, no un simple fenómeno sociológico.** No podemos abordar un proceso de reorganización (o reingeniería) desde simples cálculos humanos y racionales. Hoy estamos invitados a introducir, junto a las motivaciones de funcionalidad y eficacia, planteamientos que broten del carisma y de la espiritualidad. Aún en medio de las debilidades y limitaciones actuales, la vida marista sigue teniendo su razón de ser en la Iglesia y en la sociedad.

Durante los últimos años, las **búsquedas y el diálogo abierto** sobre el futuro de nuestra familia carismática y, más concretamente, de nuestra Provincia se han intensificado. Poco a poco vamos alcanzando **una valoración serena.** Partimos de la constatación de la pérdida de efectivos y seguridades, pero también de la necesidad de un proceso de búsqueda de respuestas sobre lo que es fundamental para el Instituto. Desde este discernimiento queremos afrontar el proceso.

No estamos ante un simple cambio de estructuras jurídicas o mera reorganización de estructuras de gobierno. Estamos ante algo más que una reingeniería institucional. **Se trata de dar respuesta a un desafío más radical:** ¿para qué vamos a realizar el proceso? ¿cómo organizarnos para mantener mejor el espíritu evangélico y una audaz misión apostólica? ¿cómo haremos para lograr vitalidad, viabilidad y sustentabilidad? ¿qué quiere el Señor de nosotros, los maristas, aquí y ahora, en Perú, Bolivia y Chile? ¿cómo vamos a afrontar la compleja situación en que nos hallamos?

I. Ensanchar la mirada: “mirar más allá”

“Todo tiene su momento oportuno...; tiempo para plantar, y tiempo para arrancar lo plantado; ... tiempo para demoler y tiempo para edificar; ... tiempo para conservar y tiempo para tirar fuera...” (cf Ecl 3, 1-6)

En un primer momento hablaremos de **cinco ámbitos** -a veces secuenciados, a veces simultáneos, pero siempre **interdependientes**- en este proceso de búsquedas y discernimientos.

1. **Tiempo para reorganizar**

Utilizaremos el término **reorganización** por cuanto posee un carácter suficientemente genérico como para abarcar la totalidad de los procesos que queremos implementar. Por estructuras, entenderemos “la disposición ordenada de las partes en el todo, relacionándose de forma coherente entre sí (cf. X. Zubiri).

El tema no es nuevo, ni exclusivo de la Iglesia. Son muchas las empresas que entran en procesos de reorganización a través de la racionalización de los sistemas de producción, la selección de personal, los cambios de lugar de fabricación o de manufacturación, etc. No es que el afán de cambio se nos pegue por mimetismo. **La razón última de los cambios que se pretenden no es solo la sobrevivencia, sino la exigencia de fidelidad al carisma y la renovación de nuestro ser y nuestro quehacer.** Esta fidelidad creativa conlleva una intensa energía creativa. Hoy detectamos oportunidades y urgencias que no eran previsibles hace una o dos décadas.

Ya Juan Pablo II nos instaba a una **“fidelidad creativa”** (VC, 37). El propio papa Francisco nos insiste: *“justo porque permanecemos, porque somos fieles, cambiamos. No permanecemos fieles, como los tradicionalistas o los fundamentalistas, la fidelidad es siempre un cambio, un florecimiento, un crecimiento”*.

Se nos invita, como respuesta a los signos de los tiempos que surgen en el mundo de hoy, a **reproducir la audacia, la creatividad y la santidad de Marcelino y sus primeros Hermanos.**

2. **Tiempo para revitalizar**

Junto al término reorganizar debemos conjugar el verbo revitalizar. Podremos hablar así tanto de reestructurar para revitalizar o de revitalizar para reestructurar, dependiendo de dónde queramos cargar el peso. Este proceso de reorganización nos debe llevar a descubrir que, al fondo del mismo, **se halla un camino de espiritualidad, de renovación, de refundación.**

Caminar hacia la aurora supone volver a “los manantiales de agua viva” (Jr 2, 13), acoger el Espíritu para “nacer de nuevo” (Jn 3, 3) y secundar la voz de Jesús quien nos envía a ir y dar frutos (cf Jn 15, 16).

Como nos insiste nuestro Instituto, **“miramos más allá”**. Y, en el seguimiento de Jesús y a su invitación, pasamos a la “otra orilla” (cf. Mt 8,18 y 28; 9, 1; 14,22; 16,5; Mc 4,35; 5,21; 8,13, etc.).

“Mirar más allá” es percibir, escuchar y dejarse afectar por las actuales urgencias del Reino. Así no nos asustará que se desmoronen algunas estructuras que tenemos. Sólo si se piensa que el Reino de Dios crece y se confía en que otras estructuras irán surgiendo. **“Pasar a la otra orilla”** no hace referencia tan solo a la geografía, sino -sobre todo- al cambio de horizonte y de perspectivas en el caminar.

Vamos a planificar, a articulamos jurídicamente, a rediseñar procesos..., pero no podemos olvidar que nada de ello agota el carisma. **Cuidémonos de sacralizar las estructuras que tenemos y también las nuevas** estructuras organizativas que nos demos.

La reorganización de nuestra Provincia debe constituir un auténtico **“kairós”**. Es muy fuerte la mutua implicación entre personas e instituciones. Solo las personas convertidas transforman las estructuras y las estructuras renovadas favorecen el crecimiento y entusiasmo de las personas.

Para desarrollar nuestros sueños **necesitamos personas (hermanos y laicos) felices, apasionadas y comprometidas con el carisma marista. Sin pasión, la vida está muerta.** Debemos preocuparnos por acrecentar los valores que nos identifican, por cultivar una espiritualidad apostólica y mariana (espiritualidad del corazón), por transparentar el rostro mariano de la Iglesia para nuestro mundo, rescatar la mística y la profecía en lo que somos y en lo que hacemos.

3. Tiempo para innovar

Como señala Simón P. Arnold, los Fundadores fueron personas que **tuvieron visión, que creyeron más allá de lo que veían sus ojos y se lanzaron hacia misiones difíciles y entusiasmantes.** Cuando las dificultades son afrontadas con buen ánimo no causan desaliento.

Innovar es entrar en la corriente que viene de Marcelino y recorre la historia de nuestra Provincia, el ímpetu profético y la imaginación creadora de quienes nos precedieron. Innovar es mucho más que hacer cambios. Al hablar de reorganización debemos poner énfasis en que se haga desde la fidelidad creativa (VC 37). Es la búsqueda de **lo permanente adaptado al momento y lugar que vivimos.**

Nos corresponde **responder, creativa y audazmente, a llamadas y desafíos nuevos;** cultivar liderazgos espirituales y profesionales para la vida y misión maristas; fortalecer en las personas competencias, actitudes y conductas acordes con los propósitos que nos proponemos.

Por eso, no basta hacer una reorganización y luego quedar tranquilos. Las estructuras jurídicas, organizativas y económicas, están orientadas a la calidad de vida evangélica y al servicio de la misión. No habrá innovación sin una buena dosis de espiritualidad, sin el adecuado liderazgo en los diversos niveles y sin un sólido apoyo de todos. Será necesario acompañar a las personas y los procesos.

La reorganización nos exige saber conjugar renovación y adaptación, carisma, situaciones y necesidades. Todos solemos estar de acuerdo con los principios. El problema surge cuando nos toca a nosotros movernos, perder el puesto, la posición o las querencias. La **transparencia** en la toma de decisiones, en la distribución y uso de recursos, en la comunicación interna y externa, y en el comportamiento y actitudes de las personas debe ser otra de nuestras preocupaciones en el proceso.

4. Tiempo para recrear la misión

La misión es para nosotros el eje central y el principio inspirador, articulador y animador de todo el proceso que venimos desarrollando. Buscamos una adecuada organización para **servir mejor**. La misión es el quicio sobre el que hay que hacer girar el proceso de reorganización. Se trata no solo de mantener las obras que dirigimos, sino de **dejarnos interpelar y tener la capacidad de desplazarnos hacia donde más nos necesiten** (necesidades emergentes).

Estamos al servicio del Reino: **que Jesús sea conocido y amado**. Nuestra acción educativa y evangelizadora deberá ser **“nueva en su ardor, en sus métodos y en su expresión”** (cfr. Juan Pablo II, Puerto Príncipe, 1983). **Nos dirigimos a las nuevas periferias**, las “periferias existenciales” (Francisco). Que la vida nos encuentre siempre disponibles, escuchando, acogiendo y acompañando procesos de vida.

Albert Einstein decía que *“en los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”*. La **imaginación misionera** se hace cargo de la realidad de las personas, de las *instituciones*, y, *al establecer nexos y correlaciones, suscita una fuerza en el conjunto que va más allá de lo que aparece en la realidad*. Es la hora de una nueva **‘imaginación de la caridad’** (Juan Pablo II, NMI, 50).

La misión hoy adquiere nombres relacionados entre sí como **anuncio, conversión, testimonio, diálogo, acompañamiento, justicia, liberación, sanación, inculturación y solidaridad**. Es necesario comprender que la misión **no es sólo acción, sino contemplación y pasión**.

5. Tiempo para colaborar y compartir

La reorganización no es tarea simple. Se va haciendo con sereno discernimiento. La revitalización y la reestructuración no se logran por decreto. Es preciso cultivar, a través de la confianza, el sentimiento de **pertenencia a una comunidad** en la que cada persona tiene su propia responsabilidad; fomentar el **“nosotros” corporativo** (comunitario, sinodal...), en el que no caben ganadores y ni perdedores, vencedores y ni vencidos, los de un lado y los de otro.

El proceso que queremos llevar adelante no es fruto de un individuo, sino de la acogida y la involucración de todos. No es tan solo una decisión de quienes lideran en un momento concreto la Provincia sino de todos los que integramos la institución.

A pesar de que la dinámica de animación y gobierno en la Provincia se ha de ejercer con una cierta jerarquización de competencias, **debemos cuidar que se pueda dar una descentralización de funciones**. En ese sentido, precisamos fomentar una estructura de gobernanza sensible al pluralismo, caracterizada por **la transparencia, la información, el diálogo, la participación, la subsidiaridad y la corresponsabilidad**.

Somos compañeros de camino, propulsores de vida y acrecentadores de la riqueza carismática de la familia marista. En este campo debemos implementar una teología y una pastoral lúcida y audaz. Cuando Hermanos y Laicos fusionamos nuestras vidas, trabajo, sabiduría espiritual, testimonio personal y comunitario, la toma de importantes decisiones y parte de nuestras más profundas preocupaciones, entonces **no solo los maristas, sino que la Iglesia misma se renueva**. Adhesión, sentido de pertenencia,

corresponsabilidad, espíritu de comunión, diálogo, respeto, apoyo y aprendizaje mutuos son algunos de los procesos que deberemos impulsar.

Hoy es mayor la diversidad de sensibilidades, comprensiones, actitudes y comportamientos. Todo lo cual influye en el diálogo, en el discernimiento y en las decisiones. La cultura de nuestro tiempo es una **cultura de la relación y del intercambio**. Por eso,

*“Hoy hace falta mucha imaginación para aprender a dialogar... **Se necesitan personas que amen y que piensen**, porque la imaginación vive del amor y del pensamiento, y ella, a su vez, alimenta nuestro pensamiento y enciende nuestro amor” (Juan Pablo II).*

Pero no debemos engañarnos, **compartir el mismo carisma y la misma misión es muy hermoso afirmarlo, pero muy duro vivirlo en el día a día. Se precisa asumir las diferencias e integrar contrastes**. La humildad, el estudio, la aceptación del fracaso provisional y la lucha por la superación ayudan a corregir la mirada de la mente y del corazón. Debe primar la comunicación, el diálogo, la reciprocidad, la complementariedad y la solidaridad. La sinodalidad hace posible el contagio de querer caminar juntos.

Compartir la vida y la misión es un claro **camino de futuro** para nuestra familia marista. No se trata simplemente de “abrir espacios” a la colaboración con los laicos, sino de **situarnos conjuntamente en los espacios evangelizadores abiertos a la participación de todos**:

*“En continuidad con las experiencias históricas... se puede decir que se **ha comenzado un nuevo capítulo, rico de esperanzas**, en la historia de las relaciones entre las personas consagradas y el laicado”.* (JP II, VC 54).

¿Para qué nos vamos a reorganizar?

6. Prever para proveer

Sin una gran lucidez para encarar y afrontar la difícil situación que estamos viviendo como maristas (que no está al margen de la crisis de la Iglesia ni de la sociedad) sucumbiremos fácilmente en el pesimismo. Necesitamos verificar las posibilidades (Lc 14, 28) y confiar en quien tiene poder para cambiar la situación: Jesús (cf Jn 2,1-12).

*“El que atienda sólo a los problemas cotidianos no podrá suscitar motivaciones y no cambiará nada esencial. **Hace falta una visión para que algo se ponga en movimiento dentro de este mundo. Una visión crea motivaciones, despierta en los colaboradores nuevas energías. Les proporciona la sensación de estar cooperando en una importante tarea, de estar realizando una aportación decisiva a la humanización de este mundo. Una visión crea comunión. Mantiene unidos a los diversos caracteres y a sus respectivos talentos y proporciona a los colaboradores una orientación para su actividad”.** (Anselm Grün)*

En este proceso debemos ser perspicaces. Solo las personas lúcidas están preparadas para **descubrir las debilidades y amenazas y convertirlas en oportunidades y fortalezas**. También tenemos que considerar los criterios de animación y gobierno para **fortalecer la unidad en el pluralismo**, salvando siempre la necesaria interdependencia y solidaridad.

7. Apostar por la esperanza

Apostar por la esperanza es **apostar por el futuro**, no por un futuro de ensueños y grandezas humanas, sino por el futuro que **construimos con Jesús en la historia** y en la vida de la Provincia, de cada actual Sector y de cada persona.

El futuro es construcción y, de alguna manera, está en nuestras manos. Será, en gran medida, lo que hagamos de él. Ahora bien, **es notoria la desproporción entre las exigencias de misión, los desafíos que nos llegan y las posibilidades humanas de que disponemos.** Nos viene a la mente **la desigual lucha entre David y Goliat.** Pero conocemos el relato y su final.

Lo que resulta cierto es la inviabilidad de la reorganización mientras anide en nosotros la sospecha el desencanto y la mediocridad. Cuando hablamos de reorganización, **no es suficiente comprender, es preciso creer;** nos exige a todos **serias y firmes convicciones sobre lo que somos y para lo que estamos.** Sin esta convicción es inútil iniciar un proceso.

8. Somos una Provincia dentro del Instituto

La Provincia se entiende sólo a partir del conjunto del Instituto marista. **La comprensión de nuestra Provincia depende, en buena parte, de la comprensión que tengamos del Instituto marista:** de la normativa, de los miembros pretéritos y actuales de la misma, y de **las estructuras para la misión, la espiritualidad, la formación, el gobierno, las obras y los medios económicos.**

Su autonomía, por lo mismo, no es absoluta, sino que se inscribe en el conjunto de la vida y misión de la Congregación universal a cuyo desarrollo y bienestar contribuyen. Por ello, todo el proceso que llevaremos adelante debemos inscribirlo dentro el horizonte de **la reconfiguración** a la que nos invita el Instituto. Dado que esta invitación a discernir los procesos de reconfiguración está en sus inicios, solo nos queda estar atentos a cuantas mociones surjan.

Somos un cuerpo global al servicio de nuestra misión. Esto exige de nosotros actitudes de **corresponsabilidad y disponibilidad.** Somos parte de un Instituto internacional, **somos Provincia:** debemos actuar fortaleciendo nuestra identidad global, las competencias interculturales, la interdependencia y la cooperación; reconocernos diferentes, pero complementarios; aprender unos de otros; compartir recursos...

Corresponde **pensar provincialmente** (incluso congregacionalmente) y **actuar localmente.** Eso requiere **cierta ejercitación,** pues es un arte. Exige dejarnos interpelar, pero también ir más allá: **ser puentes de conexión y de empuje apostólico.** **El proceso de reorganización no es un asunto exclusivo de quienes ejercen autoridad.** Todos debemos sentir la llamada al **diálogo,** a la **colaboración** y a la **corresponsabilidad.**

Nuestra comunidad provincial, como cualquier grupo humano, **recupera su vigor cuando comparte lo que tiene.** Por el contrario, se empobrece cada vez que se pliega sobre sus problemas y se desentiende del entorno que le rodea y de sus necesidades.

II. ASPECTOS CONCRETOS DEL PROYECTO

Ofrecemos una breve visión de los aspectos formales y prácticos del proyecto **Perspectivas provinciales**, tanto de lo avanzado como de las perspectivas de trabajo que nos hemos propuesto. Nos hemos comprometido, a partir del año 2024, a ir informando periódicamente aquello que vayamos trabajando.

1. El marco de referencia inmediato

Las líneas que siguen no pretenden ser un diagnóstico que dé cuenta de toda la realidad que vivimos. Tan solo una referencia del momento, complejo y difícil, pero al mismo tiempo prometedor, que nos ha tocado vivir. Como en cualquier análisis, **hay datos que atemorizan y desalientan**, pero que -al mismo tiempo- **nos retan y nos regalan motivos de aliento y esperanza**.

Asistimos a una disminución del número de Hermanos y un claro envejecimiento, más en unos sectores que en otros. Actualmente la Provincia cuenta con 14 comunidades de hermanos: 3 en Bolivia (más el noviciado), 5 en Perú y 6 en Chile. Nuestra Provincia está conformada por 66 hermanos, 331 laicos/as que participan en comunidades y fraternidades, 3.655 personas que laboran (colaboradores) en las obras y presencias maristas (565 en Bolivia, 1.249 en Perú y 1.841 en Chile). Atendemos a más de 37.000 estudiantes en nuestras obras, número que ha ido creciendo progresivamente.

En los últimos años, las políticas educativas tienden a ser menos amigables con la educación privada. La dinámica económica y social de nuestros países tampoco favorece la marcha de las obras bajo los parámetros a los que estábamos acostumbrados.

Esto no significa que no haya un futuro (y un futuro prometedor, sin la menor duda) solo que **debemos dar respuestas creativas a estos nuevos contextos**. La urgencia con que Jesús nos sigue interpelando a “pasar a la otra orilla”, la “fidelidad creativa” a la que invitaba Juan Pablo II o el desafío de reproducir la audacia y la creatividad de Marcelino y sus primeros hermanos, deben traducirse y concretarse creativa y adaptadamente en nuestras realidades provinciales y sectoriales. No en vano señalaba el H. Sean Sammon que **“nuestro carisma es una herencia vibrante, portadora de vida y con capacidad para adaptarse”**.

La **Administración General** del Instituto no ha permanecido ajena a esta problemática (que, en realidad, es global y no solo marista) y **ha buscado tanto reavivar la vida marista** en las distintas Unidades administrativas **como aportar líneas de solución** a las dificultades surgidas en los últimos tiempos.

Desde hace tiempo, asistimos a voces dentro del Instituto que nos invitan a **“ayudar a la aurora a nacer”** (la expresión, que H. Basilio Rueda gustaba repetir, es de Yves Congar). En este mismo espíritu, desde el XXI Capítulo General (2009) el Instituto impulsó el Proyecto **Nuevos Modelos de Animación, Gobernanza y Gestión**. Ese mismo Capítulo impulsó **la regionalización** que hoy día nos permite proyectar nuestra vida y misión en alianza con las otras provincias de América Sur (estructura que fue recogida en las actuales Constituciones).

En el año 2021, la nueva **Administración General** elabora el documento **“Directriz para la creación o actualización de personas jurídicas relativas a las obras y bienes maristas”**. Se trata de un documento técnico que tiene el fin de **orientar la creación de estructuras civiles y canónicas adecuadas** para asegurar

la continuidad de la vida y la misión, **y fortalecer la red de laicos comprometidos con los ideales de la misión marista**. Este es un documento de referencia para nuestro trabajo. (ver anexo 1)

2. El propósito general

Partimos de un objetivo general que poco a poco se ilumina y perfila con más nitidez. Me permito hacer una formulación que no es aún la definitiva:

Asegurar el desarrollo de la sostenibilidad y vitalidad de la vida y la misión maristas en nuestra Provincia, proponiendo e implementando estructuras civiles y canónicas adecuadas, y desarrollando modelos de animación, gobernanza y gestión que, en armonía con el Instituto, nos permitan hacer frente a los retos y desafíos de las distintas realidades de nuestra Unidad Administrativa.

Este propósito tiene algunos componentes relevantes. Exige un esfuerzo por

- Garantizar una **nueva vitalidad de la vida y la misión maristas: dar a conocer a Jesús y hacerlo amar**, con una presencia significativa entre los niños y jóvenes, especialmente los pobres.
- Avanzar paulatinamente en una **mayor corresponsabilidad, complementariedad y comunión entre laicos y hermanos**, cultivando nuevos liderazgos profesionales y carismáticos.
- Establecer las **estructuras legales (civiles y canónicas)** acordes con las legislaciones de nuestros países y concordantes con nuestro carisma y visión de futuro.
- Desarrollar **un modelo de animación, gobernanza y gestión** (principios, estructuras y recursos) que responda tanto a las necesidades concretas de cada país como a la conciencia de Provincia.
- **Acoger** y desarrollar las sugerencias y **propuestas de la Administración general**.
- **Implementar una hoja de ruta de los procesos** que habrá que implementar, que incluyan el enfoque de gestión del cambio.

3. Metodología utilizada y pasos dados

Como probablemente todos conocen, **el H. Álvaro Sepúlveda** asumió desde el inicio el encargo del Consejo provincial de **animar y conducir el proceso**. Le agradecemos la ilusión y lucidez con que ha conducido el proceso. Desde el comienzo hemos venido trabajando con la conocida **metodología de ver, juzgar y actuar**.

- **Ver, conocer** (2022)

Llevando la reflexión sobre la sostenibilidad a la realidad de nuestra Provincia, **se constituyó un pequeño equipo motor** conformado por todo el Consejo Provincial, los Delegados de Vida y Misión y otros hermanos y laicos de los tres sectores. Dedicaron varios encuentros para conocer experiencias de otras Provincias maristas que se han enfrentado a preguntas similares y han explorado alternativas.

Estos contactos nos alertaron sobre **la urgencia de la necesidad de empezar** con calma, pero sin demora, **la reflexión y la gestión del cambio**, así como de **los riesgos que implica no tomar decisiones a tiempo**.

En el Consejo Provincial Ampliado realizado en Lima (septiembre de 2022) se decidió desarrollar una **consultoría sobre estructuras jurídicas** para conocer todos los aspectos legales e institucionales que son relevantes en la Provincia. El propósito era proponer el diseño de **una nueva estructura jurídica y un modelo de gobernanza** que asegure la sustentabilidad carismática y económica. Este trabajo se le encomendó a la empresa **Access**.

- **Iluminar, juzgar** (2023)

El presente año hemos trabajado el proceso de iluminación. Por una parte, personal de la empresa **Access** ha visitado todas las obras de los diferentes países y dialogado con los responsables de las mismas para tener una visión cabal de la problemática. En estos días nos están entregando un informe que, en diálogo con la Provincia, dará origen al **Informe final** que está previsto que lo entreguen en febrero de 2024.

Por otra parte, en el mencionado Consejo Provincial Ampliado del año 2022 también se solicitó involucrar en el proceso de Perspectivas Provinciales **a un grupo más amplio de hermanos y laicos**, de modo que la reflexión responda al mayor número de perspectivas posibles. Por esta razón, en los meses de abril y mayo se planteó la propuesta de participar de los encuentros que denominamos **“Mirar desde la cumbre”**.

Respondió **un número importante de comunidades de hermanos, consejeros de Vida y Misión, equipos de animación sectorial, directivos de los colegios y fraternidades laicales**. Como fruto de esta reflexión se identificó que las principales certezas, sueños y motivaciones que nos hacen atractivo avanzar tienen que ver con:

- la fuerza de trabajar unidos como Provincia.
- la vocación marista de hermanos y laicos.
- la convicción del liderazgo laical.
- la vivencia del carisma y relevancia del liderazgo carismático.
- La capacidad para anticiparnos al futuro y mirar los desafíos cuando aún tenemos fuerza para enfrentarlos.

Al mismo tiempo, se percibieron las siguientes resistencias, nudos o temores:

- el riesgo de la sostenibilidad.
- temor a que las obras pierdan la identidad con el carisma.
- desconfianza del compromiso laical y categorización del laicado marista.
- falta de una comunicación clara y oportuna.
- tensión entre gestión y espiritualidad. *(Ver cuadro más completo en el anexo 2)*

Las conclusiones se presentaron y discutieron en el Consejo Provincial Ampliado que se llevó a cabo en Cochabamba (septiembre recién pasado). Y esto se tradujo en una serie de **acciones concretas para el corto y mediano plazo** (2023 – 2024).

- **Actuar, proyectarnos** (2024 -2025)

Lo que tenemos hasta ahora es la **conciencia de que ha llegado el momento de “cruzar a la otra orilla”** porque **la realidad nos apremia, poseemos la voluntad de avanzar como comunidad provincial y nos hemos trazado una sencilla hoja de ruta** para seguir avanzando. Nada más. Nadie tiene una solución “escondida en la chistera” o una carta bajo la manga.

Deseamos llegar al Capítulo Provincial (julio 2024) **con una propuesta de base para escuchar el sentir de la Provincia.** Corresponderá al nuevo Provincial y su Consejo tomar decisiones e implementar procesos concretos.

4. Reflexión final

No faltan en nuestro tiempo personas que acentúan los rasgos negativos, abriendo más las puertas al pesimismo y al desaliento. Ciertamente vivimos en una noche profunda (en muchos ámbitos de nuestra vida personal, institucional, eclesial, social...), pero no debemos olvidar que el ocaso no es el fin ni el acabamiento. El crepúsculo es una fase, un referente. Como expresa la filósofa y poetisa María Zambrano:

*La noche es el prólogo de la aurora...
Esa luz está ya ahí
y sólo es necesario que la tierra, y no el sol, su fuente,
gire levemente para que aparezca* (María Zambrano).

Nos corresponde a nosotros girar (un poco o un mucho, según se mire) para dejarnos bañar por una nueva luz, un nuevo amanecer. El resultado de este empeño dependerá de la **disposición que tengamos para abrir el corazón y sumarnos a una reflexión compartida** que nos lleve al próximo Capítulo Provincial. Allí podremos **ponderar lo que hemos recogido en este camino, evaluar las alternativas** que se nos presenten y **tomar decisiones**, si es que el Espíritu Santo nos indica que es momento de hacerlo. Es Él quien **nos impulsa hacia nuevos horizontes y entrar con confianza en el futuro, de la forma y al ritmo que lo estime conveniente.**

Lo importante es no detenernos; continuar explorando formas de gestión, animación y gobierno que nos permitan **ser y sentirnos una Provincia** dentro de un gran cuerpo global, asegurando la viabilidad, vitalidad y sostenibilidad del carisma y misión maristas.

Como señalaba más arriba, a partir de esta comunicación queremos **ir dando a conocer periódicamente los avances que vayamos realizando** y, si sienten que tienen algún aporte, **ir recibiendo esa retroalimentación** que tanto bien nos hará a todos.

Como familia en comunión, estamos llamados a la cooperación, la colaboración y la co-creación. En este proceso de reforma de estructuras, **tendremos que “dejar ir” algunas cosas y “dejar llegar” otras.** Pero está claro que *el futuro es siempre “hacia delante”*. Un proceso bien llevado nos hace poner la mirada en Jesús, resituarnos en su Iglesia, y establecer un nuevo entramado de relaciones y vinculaciones carismáticas. Nos hace pensar y actuar en clave del **“nosotros carismático”, en una renovación que es tarea siempre inacabada.**

Concluyo con estos inspirados versos de Pedro Casaldáliga:

Es tarde / pero es nuestra hora.

Es tarde / pero es todo el tiempo que tenemos a mano para hacer futuro.

Es tarde / pero somos nosotros esta hora tardía.

*Es tarde / pero **es madrugada***

si insistimos un poco.

Sería lamentable que, por pereza o por temor, no despertáramos la aurora, no insistiésemos “un poco” para alumbrar ese “nuevo comienzo que ya ha comenzado”.

Gracias por la atención prestada a estas líneas. Mucho ánimo.

Un fraterno abrazo en Jesús, María y Marcelino.



H. Pablo González Franco
Provincial

Directriz para la creación o actualización de personas jurídicas relativas a las obras y bienes maristas¹

Roma, 10 de agosto de 2021

Antecedentes

El Plan Estratégico de la Administración general vislumbra la creación de estructuras civiles y canónicas adecuadas para asegurar la continuidad de la vida y la misión del Instituto Marista. Estas debían servir como vías para hacer frente tanto al envejecimiento como a la disminución de los hermanos en algunas partes del mundo, así como para fortalecer la red de hombres y mujeres laicos talentosos y comprometidos con los ideales de la misión marista. El Instituto tiene la suerte de contar con personas capacitadas y experimentadas en la gestión de nuestras obras a través de su servicio en la administración, en los diferentes consejos, en las comisiones y en otras estructuras. El Instituto, a través de las diversas Unidades administrativas, necesita hacer una transición gradual para que estos colaboradores laicos sean capaces de ocupar posiciones de mayor liderazgo en nuestras redes apostólicas.

Durante estos últimos años hemos aprendido mucho, y nos parece oportuno prestar una atención cuidadosa a estos asuntos para que las soluciones legales que se presenten nos ayuden a desarrollar - o al menos no limiten - las posibilidades futuras del Instituto. El propio Vaticano ha aconsejado encarecidamente un cuidado extremo a la hora de explorar, y eventualmente crear y poner en marcha, cualquier persona jurídica. Estas tendrían que respetar tanto la ley eclesiástica como la civil.

Por ello, la Administración general, junto con los responsables locales y provinciales, pretende ejercer una mediación cercana, corresponsable y activa en estos asuntos y espera avanzar con la necesaria curiosidad, sabiduría y claridad organizativa que se requiera, en medio de las posibles incertidumbres. Se trata de ofrecer lineamientos para apoyar y acompañar las tomas de decisiones para el presente y futuro de la misión marista.

A los efectos de este documento, el término “personas jurídicas” incluye, entre otras, las corporaciones, las empresas, fideicomisos, las asociaciones y las fundaciones.

Directriz

Las entidades legales, sociedades civiles y personas jurídicas fundadas por el Instituto o por las Unidades administrativas, consideran sus activos como bienes al servicio del Instituto, los gestionan según el derecho canónico y el derecho propio, y asumen las orientaciones del Instituto y las Provincias. (Estatuto 99.4)

¹ Preparado por Luis Carlos Gutiérrez (VG), Benjamin Consigli (CG), Libardo Garzón (EG), Gregorio Linacero y las contribuciones del Consejo general.

La Administración general recomienda, en relación con la creación de personas jurídicas, la utilización, siempre que sea posible, de un modelo con **dos niveles de Consejos (Juntas/Asambleas)**, que se adapte a los requisitos legales específicos del país.

Uno de los Consejos es un “**Consejo de titularidad (o Titular)**”. Suele estar compuesto por el Provincial y por el Consejo provincial de una Unidad administrativa marista (o bien, por algunos miembros del Consejo provincial o del Distrito). Conserva los poderes canónicamente requeridos sobre el gobierno de la misión y de las propiedades eclesísticas.

El otro Consejo es un “**Consejo de administración**” que tiene autoridad delegada del “Consejo de Titularidad”.

El modelo se basa en el siguiente principio básico:

El Instituto Marista garantiza que el gobierno de la misión y la propiedad de los bienes que le pertenecen, permanezcan bajo su titularidad en las diferentes estructuras civiles o canónicas actuales y futuras. (Cfr. Constituciones y Estatutos 99.1-99.5)

Estructura del Consejo en dos niveles

1. El Consejo de titularidad de la persona jurídica:

Este Consejo conserva las facultades canónicamente requeridas sobre la misión y los bienes eclesísticos y ejecuta las facultades canónicas a través de los estatutos civiles que ordinariamente la facultan para:

- Mantener la titularidad y el gobierno de los bienes eclesísticos del Instituto.
- Modificar los artículos de Constitución (Incorporación y Organización) de la persona jurídica.
- Modificar los Estatutos de la persona jurídica.
- Nombrar y destituir a los miembros de cualquier tipo de Consejo de Administración.
- Aprobar la venta, la compra, la hipoteca o cualquier otro gravamen de bienes inmuebles.
- Asignar y confirmar el nombramiento de los Hermanos Maristas para el servicio en una obra apostólica (como una escuela...), cuando sea factible, después de consultar al responsable o directivo de la obra (p. ej. al director de la escuela).
- Avala formalmente los informes contables y financieros de la entidad jurídica.

En caso de una futura fusión de Unidades administrativas, la Unidad administrativa sucesora asumirá las funciones de la Unidad administrativa anterior, tal y como se describe previamente.

Este Consejo delega todos los demás poderes y facultades en un *Consejo de administración*.

2. El Consejo de administración de la persona jurídica:

En este Consejo, tanto los Hermanos como los Laicos son nombrados y destituidos por el *Consejo de titularidad*.

Los poderes delegados a este *Consejo de administración* incluirían normalmente, pero no se limitan a:

- Gestión de la red de obras apostólicas (por ejemplo, escuelas, universidades, obras sociales...).
- Nombramiento y destitución del responsable de una obra apostólica, según proceda.
- La formación permanente del personal para que las obras conserven y mejoren su identidad y misión como instituciones católicas y maristas.
- Nombramiento y destitución de los miembros de las Juntas/Consejos locales, según proceda.
- Aprobación de los planes estratégicos propuestos por las Juntas/Consejos locales.
- Aprobación de los presupuestos ordinarios de la entidad jurídica y de las obras locales, según proceda, de acuerdo con el Derecho canónico y el Derecho propio.
- Delegación de poderes a las Juntas/Consejos locales para llevar a cabo la misión en cada sede.
- Aprueba formalmente los informes contables y financieros, y los presenta al *Consejo de titularidad* para avalarlos.

El XXII Capítulo general nos ha llamado a “caminar juntos como una familia global”. Sabemos que todo viaje nos cambia inevitablemente. La vida y sus aprendizajes nos mueven, nos dan diferentes perspectivas y puntos de vista, y en muchos sentidos nos transforman. El viaje es en sí mismo un proceso que nos permite crecer y desarrollarnos mientras avanzamos hacia nuestro objetivo de dar a conocer a Jesucristo y hacerlo amar. Las personas jurídicas que creamos deben estar al servicio de la vida y la misión de todo el Instituto para asegurar la sostenibilidad y la viabilidad del carisma en los años venideros.

En nombre del Hno. Ernesto Sánchez, Superior general,



Hno. Luis Carlos Gutiérrez, fms
Vicario general

Anexo 2

Énfasis de la acción	Acción
La fuerza de trabajar unidos como PROVINCIA.	1. Realización de asambleas “provinciales” en cada uno de los sectores, como parte del proceso participativo para la preparación del próximo Capítulo Provincial.
La vivencia del CARISMA y relevancia del liderazgo carismático	2. Diseño de experiencias e itinerarios de liderazgo carismático destinado a los nuevos líderes de la Provincia (directivos y administrativos).
La VOCACIÓN marista de hermanos y laicos.	3. Programa provincial de pasantías para compartir experiencias de liderazgo entre los equipos sectoriales.
La convicción del liderazgo LAICAL	4. Invitación a líderes sectoriales (consejeros de misión, equipos de animación) a los encuentros programados en los otros países, para conocer distintas modalidades de funcionamiento.
ANTICIPARNOS al futuro y mirar los desafíos.	5. Elaboración, aprobación y socialización del Plan Provincial de Animación de las Vocaciones Maristas , surgido de los aportes que se recogieron en las asambleas sectoriales.
Asegurar una COMUNICACIÓN clara y oportuna	6. Diseño de una estrategia para identificar a líderes sub 40 que pueden ser invitados a participar en un programa de formación.
Prevenir el riesgo de la SOSTENIBILIDAD	7. Elaboración de un programa de formación para la fidelización de directivos y la promoción del liderazgo laical , que incluya el acompañamiento y la vivencia carismática.
Prevenir el riesgo de la SOSTENIBILIDAD	8. Invitación a hermanos que han liderado procesos similares en otras provincias , para participar en un encuentro destinado a conocer en profundidad esos procesos (con sus aciertos y errores).
Prevenir el riesgo de la SOSTENIBILIDAD	9. Estrategia comunicacional para compartir el proceso que se está desarrollando, mediante noticias breves que pueden insertarse en distintos boletines, difusión de testimonios de los miembros del equipo, etc.
Prevenir el riesgo de la SOSTENIBILIDAD	10. Socialización en todas las instancias posibles sobre las Perspectivas Provinciales: en retiro de hermanos, retiro de directivos, jornadas con profesores.
Prevenir el riesgo de la SOSTENIBILIDAD	11. Definición de la propuesta que será presentada al Capítulo, en encuentros del Equipo motor con los profesionales de Access. Conlleva también la definición del itinerario a seguir en la siguiente fase.
Prevenir el riesgo de la SOSTENIBILIDAD	12. Los Consejos de Vida y Misión reflexionan y disciernen, a partir de los resultados de la consultoría de Access, sobre la viabilidad y sostenibilidad de las obras y el patrimonio.

