

# HERMANOS MARISTAS: PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN (1993-2003)

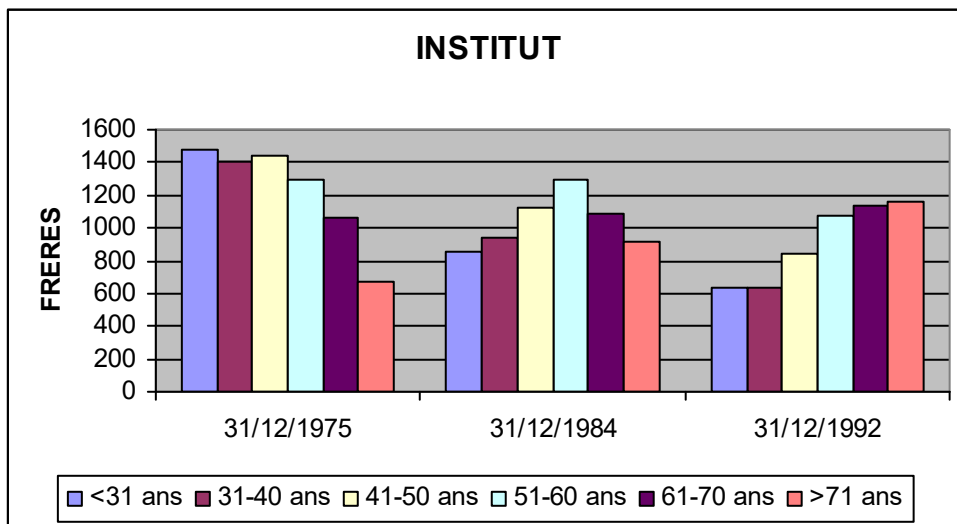
Hace ya casi veinte años que las provincias del Instituto de los Hermanos Maristas se reestructuraron tras un proceso que duró casi una década y que implicó a las unidades administrativas de todo el mundo. Es lo que relata esta presentación. Y lo hace en dos partes. En un primer momento se detalla el proceso de reestructuración. A continuación, se cuenta la experiencia de una provincia concreta que tiene presencia en países de Europa, Asia y África.

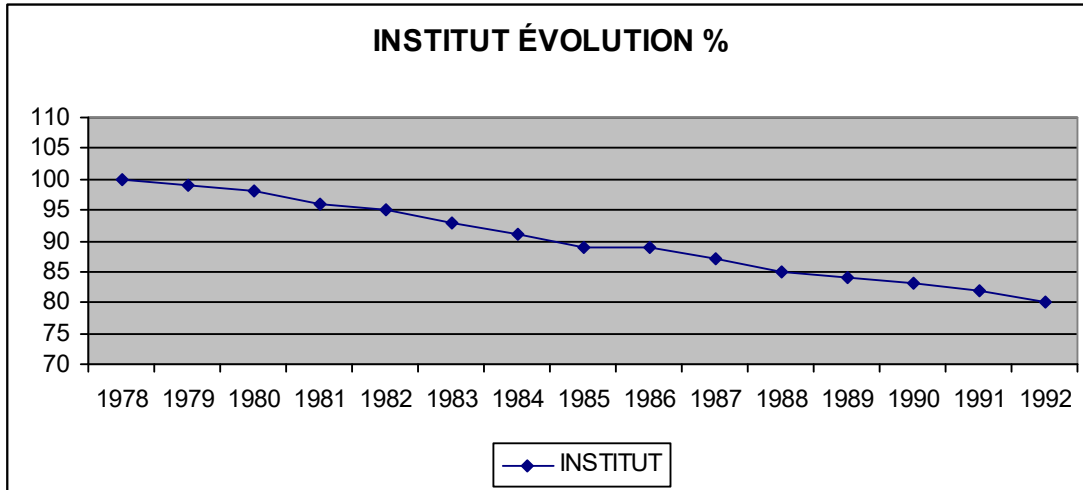
## 1. A NIVEL DE INSTITUTO

El proceso de reestructuración del Instituto se origina con una recomendación del 19º Capítulo General (octubre 1993): *la reestructuración es deseable y necesaria para ciertas unidades administrativas*. Para ello aporta algunos elementos clave que busca este proceso:

- La actualidad de nuestro carisma
- La solidaridad entre unidades administrativas
- La vitalidad de cada unidad administrativa

Hay que tener en cuenta la evolución del número de hermanos en el Instituto en ese momento:





Como se puede ver, si en 1975 el grupo mayoritario de hermanos eran menores de 31 años, en 1992 son mayoría los que tienen más de 71. El panorama es bien distinto. A esto hay que unir el dato de que desde 1978 a 1992, en el Instituto hay una disminución del 20% de los hermanos.

Estos datos son importantes a la hora de entender el proceso de reestructuración así como sus objetivos y criterios, que se exponen a continuación:

### 1.1. OBJETIVOS

- a) Lograr un nuevo sentido de nuestra finalidad, misión, vitalidad y viabilidad en las nuevas unidades administrativas que se hayan de organizar.
- b) Fomentar una mayor colaboración en la formación, en las etapas del postulante, del noviciado y del postnoviciado.
- c) Cooperar para lograr un aprovechamiento óptimo de los recursos, del personal y de las experiencias específicas en el ministerio vocacional, en las funciones directivas, la administración, las finanzas y la misión.
- d) Crear unidades administrativas con mayor número de Hermanos y mejor distribución de edades.
- e) Interdependencia, en un contexto de solidaridad, en los niveles local e internacional.
- e) Promover la inculturación del carisma marista en el Instituto.

### 1.2. CRITERIOS

- a) Puntos de vista comunes sobre la misión y su interpretación.
- b) Posibilidades de compartir los recursos.
- c) Aceptación y compromiso por parte de todas las unidades administrativas implicadas.
- d) Viabilidad financiera.
- e) Flexibilidad y adaptabilidad en los aspectos geográficos.
- f) Tamaño adecuado de las unidades administrativas.
- g) Si las nuevas unidades administrativas incluyen varias naciones, considerar las implicaciones políticas.

- h) Tener en cuenta el número y la edad de los Hermanos implicados.
- i) Atender a la diversidad de lenguas.

Una vez terminado el Capítulo, el nuevo Consejo General se organizó y le llevó dos años tomar conciencia de la realidad marista en el mundo. ¿De qué se dan cuenta?

- Hay el mismo número de unidades administrativas que cuando el número de hermanos eran casi el doble.
- Hay provincias que tienen un número menor de miembros que algunos distritos.
- Según la evolución de algunas unidades administrativas en un futuro inmediato necesitarán una reestructuración. Entonces, ¿por qué esperar?
- Hay provincias que tienen una capacidad limitada para encontrar nuevos líderes entre sus miembros.
- En algunas provincias los hermanos estaban perdiendo esperanza y visión de futuro. Hacía años que no tenían nuevas vocaciones y la misión estaba perdiendo dinamismo.
- En África, donde muchas provincias habían fundado obras en los años del post-concilio, las estructuras organizativas habían evolucionado y se encontraban con que el provincial estaba a miles de kilómetros de distancia y se empezaba a hacer necesario hablar de sostenibilidad económica y de liderazgo local.

Con estas premisas, el Consejo General decide que todas las unidades administrativas serían invitadas a reflexionar sobre su actual viabilidad, la vitalidad de su misión y la sostenibilidad de esa misión en el futuro. Además, redefine los principios básicos de la reestructuración:

- Solidaridad y apoyo mutuo entre unidades administrativas
- Multiculturalidad e internacionalidad.

Con este recorrido hecho por el Consejo General, se inicia un proceso de 26 pasos que implica a cada provincia en un primer momento (el tema principal será la viabilidad), y a las regiones posteriormente (cuyo foco será el modelo geográfico).

### **1.3. PROCESO**

#### **1.3.1. VIABILIDAD**

Cada provincia es invitada a iniciar un estudio de su realidad presente y a hacer una proyección de su futuro. Este estudio implicaba, entre otras cosas, la implicación de hermanos y laicos de las provincias, la elaboración de un informe y la comunicación de las conclusiones a los miembros de cada provincia.

Este estudio se basaba en 13 criterios que una provincia había de tener para ser considerada “viable”. Estos criterios fueron comunicados por el hermano Superior General en 1996:

1. Principio de solidaridad ad intra. Interdependencia.
2. Lectura de los signos de los tiempos.
3. Tener una visión a largo término. Haciendo una proyección hasta 2010 (15 años desde el inicio del proceso).
4. Terminar con los distritos dependientes de la Administración General.

5. Números de componentes de una unidad administrativa (en torno a 100 para las Provincias y al menos 50 para los distritos).
6. Equilibrio en los grupos por edades: el 40% de hermanos deberían estar por debajo de los 60 años; y se necesitaba tener una media de 3 nuevas profesiones por año, así como 2 profesiones perpetuas.
7. Grupos de edad claves. Prestar atención a los hermanos entre 35 y 55 años, pues serían los llamados a ser líderes.
8. Inculturación, multiculturalidad e internacionalidad
9. Vitalidad viable para la misión
10. Impacto social y religioso de la presencia marista
11. Animación de la unidad administrativa (previsión, formación y desarrollo de líderes)
12. Motivación de los componentes de las unidades administrativas
13. Autonomía financiera.

### 1.3.2. MODELOS GEOGRÁFICOS

Una vez clarificados los criterios de viabilidad, se inicia una segunda parte encaminada a configurar las nuevas provincias en base a los datos obtenidos tras el estudio de la realidad de cada unidad administrativa. Una etapa que se desarrolló a nivel regional, siempre acompañados por el Gobierno General, que buscaba encontrar compañeros de camino para una nueva fase de vida marista como provincias reestructuradas.

El proceso se prolongó más allá del 20º Capítulo General y se terminó en 2003 con la creación de las nuevas provincias. El Instituto había pasado de tener 44 provincias a 26 y de 13 distritos a 5.

### 1.4. LECCIONES APRENDIDAS

- SE REQUIERE MUCHO TRABAJO

Hay que tener en cuenta que ha sido una reestructuración que ha implicado una relación entre diversos países con culturas e idiomas diversos.

- VISIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN Y DE LA VITALIDAD

El proceso requiere una visión de un futuro diferente, ya que el objetivo no es la supervivencia sino la vitalidad de nuestra misión. Se necesita para ello un espíritu de fraternidad, de solidaridad entre las provincias.

- PAPEL CRUCIAL DE LOS LÍDERES

Es imprescindible el apoyo de los provinciales y sus consejos. Así como el papel de los facilitadores en sus funciones de acompañar el discernimiento, de ayudar a centrarse en el mayor bien del Instituto como conjunto y en la visión original del proceso, de animar a iniciar reflexiones creativas.

- PREPARACIÓN CUIDADA

El proceso toma tiempo, no se puede ir con prisas. Si no, se corre el peligro de aumentar las resistencias al plan. Los hermanos necesitan tiempo para conocerse. En este sentido, la celebración de asambleas provinciales es de una gran importancia para ello, así como las comisiones interprovinciales que trabajan conjuntamente un tema.

- INCLUSIÓN Y RESPETO DE LA DIVERSIDAD

Es necesario incluir a todos en el proceso (hermanos y laicos) y respetar la diversidad lingüística y cultural.

## **1.5. CONCLUSIONES**

- **HUMILDAD Y ESPERANZA**  
Ha sido un recorrido profundamente purificador en el que ha habido un humilde reconocimiento de la debilidad de nuestra realidad.
- **INTERNACIONALIDAD**  
En algunas provincias la vida se había establecido en una rutina comfortable. La nueva realidad ha traído nuevos procesos así como otras redes de contactos.
- **LIDERAZGO**  
Cuando las personas que ejercen el liderazgo en la animación y el gobierno se perciben lejanas, es necesario reforzar el valor de la subsidiariedad.
- **DECISIONES NECESARIAS**  
La nueva estructura es capaz de abordar situaciones que necesitaban ser tenidas en cuenta: adecuar el número de comunidades y obras, finalizar con la sucesión de los mismos líderes durante años...
- **UNIFICACIÓN DE LA NUEVA PROVINCIA**  
En algunas provincias se comenzó organizándose en 'sectores' relativos a las antiguas provincias, aunque después se fue unificando la estructura. Facilitó la integración la confección de un plan estratégico común así como el inicio de alguna obra apostólica nueva.
- **IMPLICACIÓN DE TODOS**  
Todas estas estrategias no traen automáticamente resultados si no se implica cada uno en trabajar por la vitalidad en su comunidad, aportando lo mejor en el conjunto de la provincia.

## **2. EXPERIENCIA DESDE UNA PROVINCIA**

### **2.1. EVOLUCIÓN DE LA PROVINCIA MEDITERRÁNEA (2003-2020)**

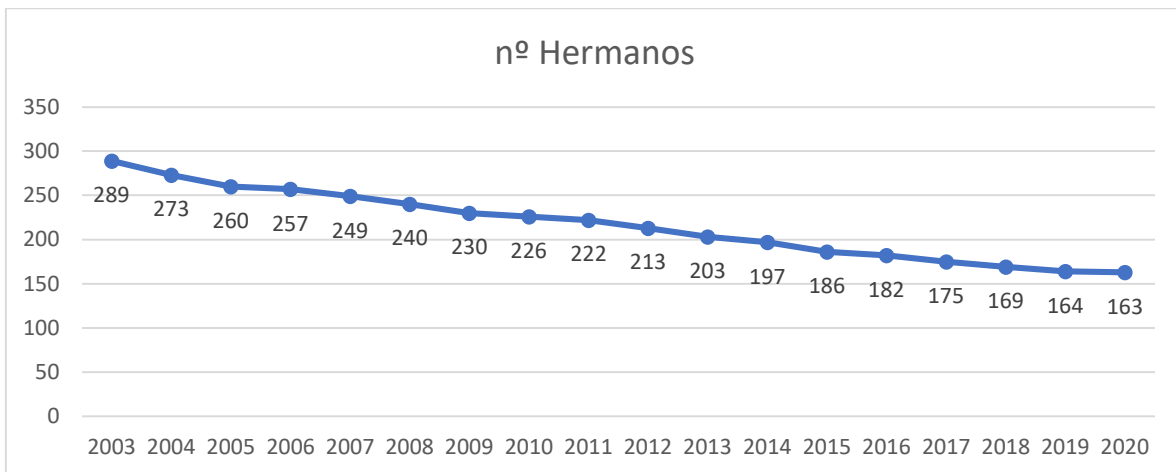
La provincia marista Mediterránea comprende cuatro países: España (el Sur y una parte del Este del país), Italia, Líbano y Siria. Además, tiene asociado el Distrito de África del Oeste que comprende Liberia, Costa de Marfil, Ghana, Camerún y Chad. Es cierto que el Distrito goza de un nivel alto de autonomía y que hemos iniciado un proceso encaminado a convertirse en provincia próximamente.



Esta composición es el resultado de la reestructuración de tres provincias: dos españolas (Líbano y Siria formaban parte de una de ellas, el Distrito formaba parte de otra) y la provincia de Italia.

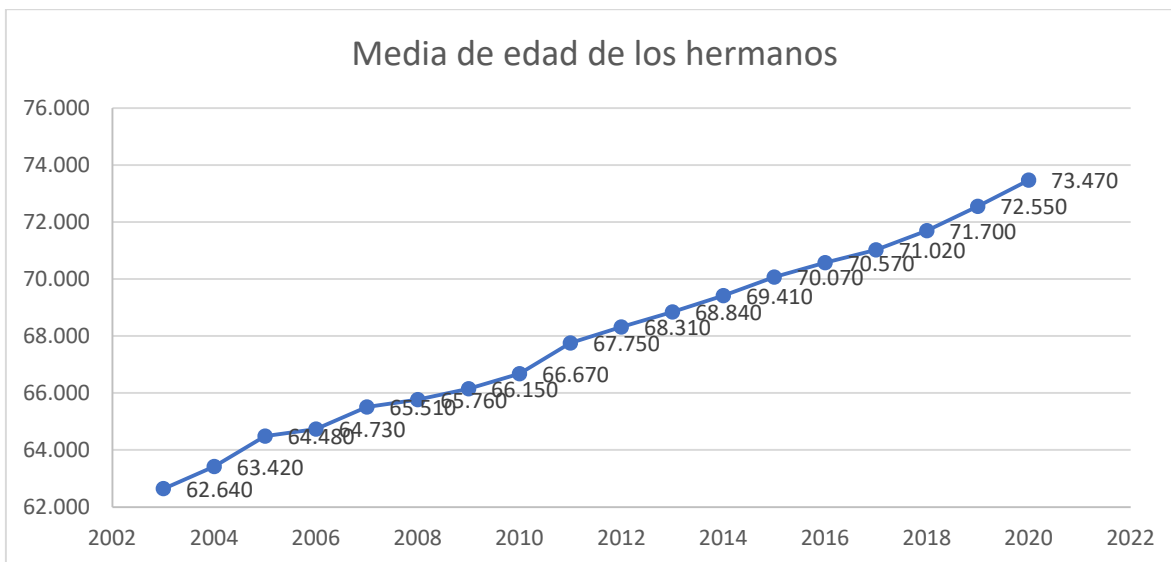
### 2.1.1. ALGUNOS DATOS

A continuación, podemos ver la evolución de la Provincia Mediterránea en cuanto a número de hermanos desde sus inicios en 2003 hasta el día de hoy.

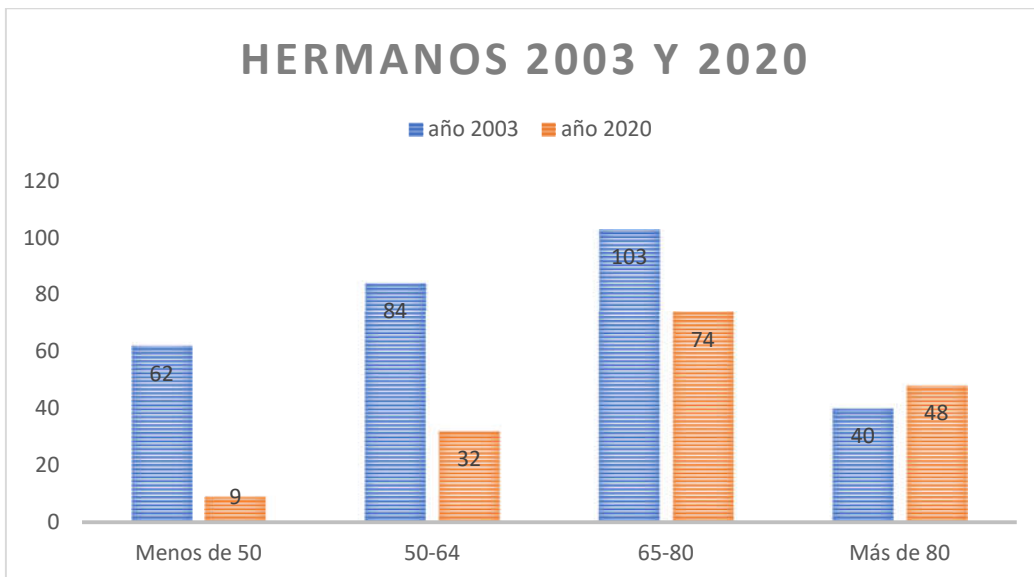


Como se puede ver, en los 17 años de vida de la provincia, hemos disminuido en 126 hermanos, es decir un 44,6%.

Además, podemos ver el aumento de la media de edad de los hermanos. Ésta ha aumentado once años desde el año 2003. Hoy está en 73,5 como se puede ver en la gráfica:



A esto podemos añadir el escaso número hermanos menores de 50 años (9) así como el elevado número de hermanos mayores de 65 (122). Actualmente, prácticamente dos tercios de los hermanos de la provincia están jubilados.



### 2.1.2. COMUNIDADES

En cuanto a número de comunidades canónicas, hemos pasado de tener 37 en 2003 a 22 en la actualidad. Es decir, el número ha disminuido un 40,6%.

Sin embargo, en la actualidad, contamos con 66 realidades comunitarias. Entre las que contamos con grupos y comunidades de laicos, comunidades jóvenes de laicos maristas,

comunidades de hermanos y laicos, comunidades de hermanos maristas y lasalianos. Muchas de estas realidades comunitarias surgen de un proceso de pastoral juvenil fuertemente vocacional y comunitario.

Además, en las 22 comunidades canónicas que tenemos en la provincia hoy, hay 163 hermanos maristas y 39 componentes que son hermanos de otras provincias, laicos, hermanos de La Salle. Gracias a ello, podemos tener presencia en lugares como Alepo, Líbano o Melilla (recientemente abierto para atender a los menores inmigrantes que buscan llegar a España).

También cabe señalar que en todos estos años, hemos creado tres comunidades de hermanos y laicos, dos comunidades “fratelli” entre hermanos maristas y de La Salle. Hemos buscado nuevas maneras de organizar las comunidades, por ejemplo, comunidades donde viven hermanos que trabajan en lugares diferentes...

Todo esto para decir que desde que somos Provincia hemos estado inventando nuevos modos de ser comunidad: reduciendo el número, pero sobre todo, probando nuevos modos de vivir el carisma en comunidad (hermanos, hermanos y laicos, maristas con otros hermanos...). A esto añadimos la participación en programas del Instituto (Distrito de Asia, Proyecto La Valla 200) o en la red de comunidades de Europa.

### 2.1.3. MISIÓN

Por otra parte, estamos presentes en 22 colegios donde atendemos a 18.000 alumnos. En los grupos de nuestra pastoral juvenil participan 4.500 jóvenes. Últimamente, además, hemos hecho un esfuerzo en nuestra labor socioeducativa y hemos abierto 17 obras sociales donde atendemos a más de 2.500 niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Gracias a todo ello podemos estar presentes en Alepo -donde un grupo de hermanos y laicos ha mantenido una presencia comprometida con la gente durante los años de la guerra-, en dos colegios en Líbano, o en programas de inserción laboral para jóvenes de zonas deprimidas socialmente de Málaga (España).

## 2.2. CONCLUSIONES

### 2.2.1. AL SERVICIO DE LA VITALIDAD

La reestructuración no es “la” solución a todos los problemas que podamos tener como instituto. Los efectos de este proceso no son inmediatos. En nuestra provincia hemos continuado bajando el número de hermanos, aumentando la media de edad, disminuyendo las nuevas incorporaciones... Hemos seguido cerrando comunidades...

A la vez, hemos compartido las riquezas de nuestras antiguas provincias y hemos buscado caminos nuevos de fidelidad al carisma, reforzando el proceso de pastoral juvenil, fortaleciendo el laicado, repensando la pastoral vocacional, organizando la animación de la vida comunitaria, acompañando procesos vocacionales... Todo ello nos ha permitido iniciar procesos que antes ni siquiera éramos capaces de intuir.



Junto a ello, hemos comprobado que lo organizativo no es un fin en sí mismo, sino un medio más al servicio de la vitalidad. Que no tendría sentido si no se incorpora en un marco de comprensión más amplio donde queda inserto en un plan de formación, acompañamiento, animación... Al incluirlo en un plan completo, este adquiere sentido.

Además, la reestructuración es un proceso continuo que busca adaptarse a la realidad. No sólo hacia el interior (teniendo en cuenta el número de religiosos), sino también la realidad hacia el exterior y preguntarse cuáles son las necesidades de nuestro mundo y dónde podemos estar presentes.

Desde este punto de vista hemos aprendido un nuevo sentido de la vitalidad no tanto centrado en el número y en nuestras fuerzas, sino en las dinámicas, en las alianzas con otros, en las capacidades y los desarrollos vocacionales, el papel de los laicos en el desarrollo del carisma, la tercera edad como elemento crucial en la misión por la ternura que aporta y el testimonio de vida que supone...

#### 2.2.2. ETAPAS EN LA REESTRUCTURACIÓN

En nuestra Provincia hemos tenido tres fases que nos han ayudado a afianzar la reestructuración. Estas fases tienen que ver con las fortalezas de cada uno de los líderes provinciales del momento y con las necesidades de la Provincia a nivel de vida marista y misión.

##### 1. FASE AFECTIVA (2003-2009)

En una primera etapa se hacía necesario el conocimiento y, sobre todo, el contacto a diferentes niveles: compartir momentos formales (asambleas, reuniones, retiros...), aprendizaje de idiomas, formar parte de comunidades conjuntas, discutir modelos de funcionamiento... Todo ello permitió un acercamiento afectivo, con creación de vínculos de amistad entre los hermanos.

##### 2. FASE ORGANIZATIVA (2009-2015)

Era necesario establecer entre nosotros lazos de cariño, aunque el funcionamiento seguía siendo muy similar a las anteriores provincias. Por eso era necesario dar un paso más adelante y dar una organización más unitaria que reflejara líneas comunes de funcionamiento en todos los ámbitos de nuestra acción: gobierno, espiritualidad, vida comunitaria, misión... Era necesario aclarar qué modelo de provincia queríamos y estábamos dispuestos a construir entre todos.

##### 3. FASE CARISMÁTICA (2016-2020)

Una vez se inició la integración afectiva y la clarificación organizativa, se empezaron los pasos -impulsados por el último capítulo general- para la renovación de la vida marista en hermanos y laicos. Eso supone soñar nuevos modelos comunitarios y vocacionales, hacer un planteamiento nuevo del rol de los religiosos en la vida marista, tener un diálogo de vida de igual a igual entre religiosos y laicos a nivel carismático... Es una etapa de mucha vitalidad y, a la vez, de mucha dificultad.

Porque en esta etapa no se trata de las estructuras, sino de cómo vivimos nuestra vocación hoy y de las implicaciones directas que tiene en la vida de cada uno. Y esto, en algunos casos, es realmente doloroso.

A pesar de este triple nivel de profundización, existen resistencias en algunos hermanos todavía hoy a un cambio de comunidad que suponga moverse más allá del territorio de su antigua provincia. Incluso se identifican dinámicas provinciales como propias de antiguas unidades administrativas y esto es ya razón para apoyarlas o rechazarlas. Algunos también están atentos a cuántos hermanos o laicos de las antiguas demarcaciones están al frente de los equipos provinciales de animación y establecen cuotas de poder distribuidas según la procedencia de cada uno.

### 2.2.3. IMPLICACIONES EN EL LIDERAZGO

Una línea que ha seguido nuestra provincia en lo referente a la animación comunitaria ha sido la diversificación del liderazgo. Comenzó siendo unipersonal ya que sólo el provincial tenía competencias en el acompañamiento de personas (religiosos, sobre todo). Posteriormente, al provincial se le añadió el viceprovincial como figura de referencia en la animación de comunidades y acompañamiento de hermanos. Hoy, unido a estas dos figuras de referencia, existe un consejo de vida marista que organiza y estructura el acompañamiento de personas y comunidades para hermanos y laicos.

El reto que no hemos logrado alcanzar ha sido la subsidiariedad. Existen líderes locales en nuestras comunidades, pero no todas ellas pueden gozar de uno de ellos. Esta figura es esencial para dinamizar el sentido vocacional de nuestras vidas y ayudar a ser marista con una perspectiva agradecida y comprometida.

## CONCLUSIÓN FINAL

La visión de futuro de los hermanos del gobierno general que impulsó el proceso de reestructuración del Instituto fue grande. Supieron estar atentos a lo que sucedía en las provincias y fueron capaces de involucrar a todos en la búsqueda de acuerdos para una nueva configuración de las unidades administrativas.

El hecho de incluir la internacionalidad fue un rasgo distintivo de esta manera de enfocar la cuestión. Nos ayudó a pensar en global y aportó una diversidad necesaria que activó la creatividad.

Por otra parte, mucho creyeron que solucionando “lo externo” se daría respuesta a la crisis vocacional que venían viviendo algunas partes del Instituto. Pronto se dieron cuenta de que no sería así. Porque la vitalidad no consiste simplemente en ajustar estructuras sino en vivir una vocación con sentido. Los cambios estructurales son necesarios, pero han de ir acompañados de una buena dosis de motivación y de implicación personal.

Queda un reto pendiente: ajustar la realidad de nuestras provincias al número de componentes de nuestra familia religiosa y, a la vez, a lo que nuestro mundo vive. Porque

nuestros números van cambiando y, simultáneamente, en nuestra sociedad van apareciendo realidades nuevas a las que Dios nos llama a responder. Por eso, la reestructuración siempre será un proceso abierto y dinámico, para lo cual se requieren procesos de vitalidad vocacional y dinámicas de discernimiento personal y grupal.

Desde este punto de vista, la vitalidad no consiste tanto en conseguir un alto número de religiosos, una media baja de edad, una alta tasa de nuevas incorporaciones... Tiene que ver más con las nuevas iniciativas y proyectos que somos capaces de promover para suscitar esperanza y contagiar el fuego del Evangelio de Jesús, que es misericordia y ternura.

Por eso, los procesos de reestructuración fortalecen la vitalidad, y las dinámicas de vitalidad dinamizan la reestructuración. Ambos son inseparables.