

HERMANOS DE LAS ESCUELAS CRISTIANAS

Circular 460

Septiembre 2009

Hacia la autosuficiencia



Consejo General
Roma, Italia

Circular 460

Septiembre 2009

Hacia la autosuficiencia

HERMANOS DE LAS ESCUELAS CRISTIANAS

Consejo General

Roma, Italia

Preámbulo

El 44º Capítulo General insta a Hermanos y Lasalianos a buscar la autosuficiencia en todos los niveles del Instituto. No se trata sólo de la reflexión de nuestro último Capítulo General sino que se remonta a nuestros mismos comienzos. Aunque autosuficiencia no era palabra corriente en tiempos de Juan Bautista De La Salle, podemos ver este mismo espíritu en su vida y en las decisiones que adoptó con el fin de asegurar la eficacia de las “Escuelas de los Pobres” y el bienestar de la comunidad de los Hermanos; mientras que siempre confió en la Providencia de Dios, en las cartas que él escribió a diversos Hermanos y bienhechores podemos ver su preocupación por la sostenibilidad de la comunidad y la misión.

La Regla nos recuerda que *“La vida de cualquier Instituto es una creación incesante en la fidelidad.”*¹ En el Consejo General somos conscientes de que la búsqueda de autosuficiencia requiere la activa participación de todos los Hermanos y no sólo de quienes sirven en los Distritos o las Comunidades como ecónomos.

En este contexto de mutua colaboración y preocupación común por nuestro futuro, el Secretariado de Solidaridad y Desarrollo ha aceptado el reto de avanzar en la búsqueda de la sostenibilidad en todo el Instituto, como se indicó en el 44º Capítulo General. Junto con los miembros de este Secretariado, ofrecemos ahora esta circular, no sólo para la lectura personal y el compartir comunitario sino también como re-

¹ Regla 149.

ferencia para directrices prácticas que sin duda ayudarán a conseguir el objetivo que nos hemos fijado de alcanzar la autosuficiencia antes de 2014.

Los retos que cada Distrito tiene para conseguir este objetivo son diferentes. Conscientes de que “*este Instituto es de grandísima necesidad*,”² creemos que, en cada Distrito y a todos los niveles, el establecimiento de una política segura hacia la autosuficiencia, comprendida y aceptada por todos los Hermanos, marcará la pauta para asegurar nuestra misión educativa en el servicio de los pobres.

² RC, Capítulo 1.

1. Introducción

- a) Mensajes contradictorios.
- b) Solidaridad y autosuficiencia.

2. Historia y tradición

3. ¿Por qué la autosuficiencia?

- a) Es un asunto de dignidad humana, libertad y responsabilidad.
- b) Es también un asunto de supervivencia.

4. Principios

- a) Eficacia basada en la Comunidad.
- b) Realismo Profético.

5. Retos

- a) Establecer una Comisión de Desarrollo.
- b) Las Comisiones de Desarrollo trabajan con los Hermanos.
- c) Involucrar a las personas en el mismo programa de formación.
- d) Recordar continuamente que las personas son más importantes que las estructuras.

6. Líneas prácticas para conseguir la autosuficiencia

7. Recomendaciones.

8. Conclusión.

1. Introducción³

a) Mensajes contradictorios.

Hace unos años, un Hermano misionero que daba clases de inglés a alumnos que apenas comenzaban a estudiar la lengua contó la siguiente historia: Un alumno, el típico alumno inteligente que reta a su profesor, se acercó al Hermano después de clase y le dijo que le parecía difícil continuar el curso, no por el contenido en sí, sino porque el Hermano cambiaba continuamente las normas de disciplina sin ninguna explicación lógica.

Perplejo por la observación del alumno, el Hermano le pidió que se explicara más claramente y que diera un ejemplo.

“Bien,” dijo el estudiante, “ayer durante su clase, yo estaba buscando en mi diccionario el significado de una palabra que usted acababa de decir y me riñó delante de todos mis compañeros por no estar atento mientras usted hablaba. Usted me dijo: ‘no te distraigas con el diccionario, si no entiendes algo ¡pregúntame!’”

Y entonces ¿cuál es el problema? dijo el Hermano.

“Que hoy,” dijo el alumno, “otra vez quería saber el significado de una palabra que no entendía; levanté mi mano y le pregunté. Y... ¿qué me dijo? No me preguntes. ¿Para qué tienes el diccionario? ¡Consúltalo!”

³ Cualquier referencia a “Distritos” en este documento se aplica igualmente a “Sectores”, “Delegaciones” y otras entidades colectivas dentro del Instituto.

b) Solidaridad y autosuficiencia.

Este relato podría recordarnos algunas circunstancias de nuestra vida en las que nos parece que se nos pide actuar bajo dos esquemas aparentemente diferentes y contradictorios.

Desde finales de los años 80 y, especialmente después del 43º Capítulo General, ha quedado cada vez más claro que el objetivo principal de la política misionera del Instituto es establecer al Instituto local como una entidad financieramente autosuficiente y con personal calificado:

“La misión recibida del 43º Capítulo General es promover el objetivo principal de la política misionera del Instituto: Implantación del Instituto local (autosuficiencia en personal calificado y en capital) y de su Misión Educativa Lasaliana (Asociación para el servicio educativo de los pobres).” (Informe del Superior General al 44º Capítulo General)

El último Capítulo es aún más explícito y ha propuesto directrices claras para enfrentar la autosuficiencia.

“El Capítulo fija como objetivos de los próximos años el logro de:

2.1 La autosuficiencia económica a nivel del Instituto, Región y Distritos.

2.2 Una gestión económica solidaria, evitando mantener la dependencia de unos sectores respecto a otros.

2.3 La captación de recursos provenientes de fuentes externas al Instituto para las obras y estructuras al servicio de la misión”.

(44º Capítulo General 8 II, 2, 2.1-2.3)

Ya en los años 60, la “Declaración” hablaba de “solidaridad” mucho antes de que la palabra se hiciese popular. El documento enfatizaba el sentido subyacente de pertenencia no sólo a una comunidad local o a un Distrito concreto sino tam-

bién de pertenencia a una comunidad internacional. Desde entonces, todos los documentos lasalianos han subrayado la importancia de vivir en solidaridad.

La comunidad de los Hermanos no queda circunscrita a la casa en que viven. Se extiende al Distrito y al Instituto entero. Los Hermanos se consideran particularmente solidarios de aquellos que padecen dolores físicos o morales, son objeto de persecución o ven destruidas sus obras.” (Declaración 21)

Reconocemos que, en la red de obras lasalianas, las respuestas educativas que damos a las necesidades y los recursos económicos necesarios, son desiguales. Nos sentimos desafiados a diseñar estrategias efectivas de solidaridad para la equidad e igualdad educativa.” (44º Capítulo General 4, 3.1)

Mientras que la solidaridad ha sido asumida por casi todos, nuestra historia reciente muestra que hay aún quienes muestran reticencia a aceptar la necesidad de la autosuficiencia. De algún modo nos encontramos como el alumno de la historia que acabamos de leer. Pareciera que el profesor –en este caso, el Instituto– nos invita a estrechar lazos de solidaridad y, al mismo tiempo, nos dice que para llegar a ser autosuficientes lo hagamos sin depender de otros.

Aunque estar “asociados para la misión” significa unir en un solo movimiento nuestra respuesta a la llamada de Dios como Hermanos Religiosos y nuestra respuesta a la llamada que nos hace la Humanidad necesitada, deberíamos recordar que en realidad comunidad y misión pertenecen a dos esferas diferentes de acción. Para poner esto en términos económicos, **comunidad** y **misión** son dos iniciativas diferentes; dos inversiones diferentes; dos cuentas bancarias diferentes. Al tender a olvidar esto podemos caer fácilmente en la trampa

de confundir los criterios que utilizamos en el ámbito laboral educativo con los temas relacionados a nuestros asuntos internos y comunitarios, como Hermanos.

2. Historia y tradición

Nuestros mismos comienzos nos muestran que La Salle organizó las comunidades de los Hermanos, independientemente de la protección de la Iglesia. Siempre hemos sentido en nuestro ser de Hermanos un sano aire de orgullo; como grupo de hombres consagrados nunca hemos dependido de la jerarquía clerical para nuestras propias necesidades.

De muchas maneras, la historia feliz del establecimiento de comunidades lasalianas fuera de Francia, y particularmente en los países en vías de desarrollo, ha sido un “tratado breve” de buenas prácticas. Cuando vemos nuestra historia en el área de la “missio ad gentes”, es inspirador recordar a aquellos Hermanos del pasado que dejaron sus países y fueron al extranjero sabiendo que no podrían volver; sabiendo que no sería fácil hallar ayuda y seguridad en caso de que su misión se tornase difícil. Ellos encontraron seguridad y ayuda en su nuevo entorno, pero sólo después de trabajar ellos mismos por conseguirlo.

En algunas zonas y desde los inicios, los Hermanos trabajaron por la autosuficiencia con escaso apoyo externo. En otras regiones no sucedió así: debido a muchos factores sociales y religiosos, los Hermanos se hicieron dependientes de la ayuda externa. Repasando la evolución de estas tendencias, un factor clave ha sido el tema de la propiedad de las obras educativas. Muchos Hermanos misioneros, invitados por los obispos, aceptaron la invitación de construir sus obras edu-

cativas en terrenos de la Iglesia o de trabajar en las escuelas de la Iglesia.

Ayudados económicamente y en personal por sus Distritos de origen con generosidad, los Hermanos no sintieron la necesidad de reclutamiento o de asegurar económicamente el futuro. Con los años, este proceso favoreció una actitud poco sana de dependencia de fuentes de apoyo externas.

Cuando se establecieron nuevos Distritos y llegaron al Instituto candidatos locales, los Hermanos continuaron trabajando junto con los misioneros en las escuelas diocesanas. En muchos casos, gracias a sus esfuerzos y a su propia costa, los Hermanos continuaron mejorando esas escuelas.

En consecuencia, a pesar de décadas de un servicio generoso y desinteresado, algunos Distritos se encontraron con muy pocas propiedades o instituciones propias. Las obras educativas, algunas casas provinciales y centros de formación se habían construido sobre terrenos de la iglesia. Incluso hoy, estas propiedades todavía pertenecen a los obispos. En la mayor parte de los casos, los obispos no ven la necesidad de entregar estas propiedades a los Hermanos, pese a que los Hermanos construyeron, mantuvieron y supervisaron estas obras. En algunos casos, además, los Hermanos no pueden establecer sus propias políticas administrativas en relación a las actividades cotidianas de esos centros educativos.

En países donde los Hermanos son propietarios de la mayor parte de las obras educativas, han podido controlarlas y diversificarlas. Fieles a la tradición del Instituto, estos Hermanos han establecido algunas obras educativas generadoras de ingresos las cuales, no solamente han podido sostener otras en favor de los más necesitados, sino que también han ayu-

dado a cubrir algunos de los gastos de funcionamiento de los Distritos. Por consiguiente, estos Distritos han obtenido un buen nivel de autosuficiencia. Han acertado en equilibrar las políticas de autosuficiencia con el servicio a los pobres.

Existen casos en otras zonas donde los Hermanos establecieron obras educativas básicamente dirigidas a las clases medias y altas. En su esfuerzo por hacer estas instituciones accesibles también a los pobres, mantuvieron sus cuotas bajas. Como resultado de esta política de buena voluntad, los estudiantes de clases medias y altas han seguido siendo los principales beneficiarios. En este tipo de instituciones, los pobres han permanecido como minoría reducida. Además, debido a sus bajas cuotas, éstas contribuyen muy poco a los gastos de los Distritos.

3. ¿Por qué la autosuficiencia?

a) Es un asunto de dignidad humana, de libertad y de responsabilidad

Los seres humanos nacen dependientes y continúan así durante muchos años. Sin embargo, hay un tiempo en la vida de una persona cuando la independencia se convierte en asunto de dignidad. Como personas maduras, aceptan el reto de valerse por sí mismos y salir de la casa paterna para vivir por su cuenta. Lo mismo cabe decir de las instituciones. Por muchas razones, sin embargo, hay personas e instituciones que no tienen el valor para hacer esto.

Esta metáfora referida al crecimiento personal e institucional es compleja y apremiante. Sin elaborar juicios relacionados a las razones por las cuales se dió o no se dió tal crecimiento, es un hecho que algunas unidades administrativas del Instituto

continúan dependiendo de recursos del exterior.

Una manera de medir el nivel de libertad y dignidad de todas nuestras instituciones y unidades administrativas es formular una sencilla pregunta: ¿De dónde viene nuestro dinero? El día que podamos contestar esta pregunta con el sano orgullo de sabernos capaces de vivir gracias a nuestro propio esfuerzo, en lugar de confiar en la amabilidad de otros, seremos verdaderamente libres. Aún más: seremos más convincentes, para nosotros mismos, primero, y también para las personas para las que trabajamos. Ésta podría ser la primera lección sobre responsabilidad financiera que podríamos darles.

En 1998, el Instituto publicó una circular titulada “*Reflexiones acerca de la Política Misionera del Instituto*” que trataba, por primera vez y con llamativa claridad, el tema de la dependencia como opuesto a la dignidad:

“No tiene nada de glorioso el vivir perpetuamente mendigando, pendiente de los demás para atender a las necesidades más perentorias de nuestra existencia. Está por medio el respeto y la dignidad de las personas.” (Circular 443, p. 25)

El Papa Benedicto XVI, durante su reciente vista pastoral a Luanda, África, en su discurso del 20 de marzo de 2009 animó a la audiencia a hacerse cargo de su destino. Dijo: “*Los africanos mismos, trabajando juntos por el bien de sus comunidades, han de ser los primeros agentes de su desarrollo...*”

b) Es también un asunto de supervivencia

Recientemente un Coordinador de Misiones de una conocida congregación religiosa explicaba los retos a los que su Instituto estaba haciendo frente. Durante los años 70 y 80 las

provincias más ricas (80%) de la congregación podían ayudar a las provincias más pobres (20%) con dinero y personal. Debido al descenso de personal y de recursos económicos, la realidad diaria ha dado la vuelta a las estadísticas. Hoy, las provincias ricas significan el 20% mientras que las pobres representan el 80% de la congregación. Por tanto, las provincias ricas carecen de medios para ayudar adecuadamente a las provincias pobres de la misma manera como lo hacían en el pasado. La congregación se enfrenta ahora a una crisis de supervivencia.

Por lo que respecta a nuestro Instituto, las siguientes estadísticas reflejan una desafiante realidad.

Región	Hermanos			Edad promedio
	Votos Perpetuos	Votos Temporales	Total	
Canadá francófono	166	0	166	80
RELEM	2250	26	2276	71,6
USA/Toronto	743	7	750	69,9
Total	3159	33	3192	71,6

RELAF	244	124	368	44,3
RELAL	785	238	1023	55,5
PARC	399	84	483	57,4
Total	1428	446	1874	46,1
Total General	4587	479	5066	62,2

De acuerdo con nuestra Regla, “La creación de un Distrito supone la existencia de cierto número de vínculos entre las comunidades llamadas a constituirlo. Exige también, como garantía, la fundada esperanza de que tal Distrito llegará a po-

seer en un futuro próximo recursos suficientes en personal y en bienes para asegurar la animación de las comunidades, la formación de los Hermanos y el desarrollo de las obras de que está encargado.” R 125a. Y añade, “Si un Distrito no cumple ya las condiciones mencionadas en el artículo 125a, ha de entablarse un diálogo entre el mismo y la Región a la que pertenece. El Hermano Superior y su Consejo tomarán luego las disposiciones pertinentes y cuidarán de que todo se realice dentro del respeto a las personas.” (RC 125e)

El Superior General, en su informe oficial al 44º Capítulo General, subrayó el tema de la autosuficiencia:

“Algunas unidades administrativas del Instituto podrían comprometerse aún más en la realización del objetivo principal de la política misionera del Instituto, evitando una excesiva dependencia económica del extranjero y la realización de proyectos que no se adaptan en absoluto a los recursos locales en personal calificado y en capital.” (Informe del Superior General al 44º Capítulo General)

4. Principios

a) Eficacia basada en la Comunidad

Se dice que algunas tribus de África veneran a la serpiente porque todo su cuerpo toca la tierra y debe, por lo tanto, conocer todos los secretos de la tierra. Los conoce con su vientre, con su cola, con su cabeza, está siempre en estrecho contacto o fusionada con la Madre Tierra.⁴

Cuando pensamos en nuestro Instituto, esta imagen parece

⁴ Cfr. “Zorba el Griego,” de Kazantzakis.

muy apropiada. Como organización que está en contacto con personas a las que servimos y con una misión que seguimos promoviendo, no son sólo nuestros pies los que deben estar en contacto con la tierra sino todo nuestro ser. En nuestras propias estructuras de gestión hemos de redescubrir que para ser eficaces necesitamos los talentos de todos los Hermanos y jóvenes de nuestras casas de formación, independientemente de su edad, trabajos asignados o etapa de formación.

Como comunidad de Hermanos en busca de la autosuficiencia, no deberíamos ser aves que sólo rara vez entran en contacto con la tierra; deberíamos ser la serpiente siempre en contacto con la tierra. Solo siendo conscientes de esto, podremos conocer la realidad de nuestros limitados recursos y del potencial que tales recursos tienen por sí mismos.

Esta imagen de la serpiente nos trae a la mente también el Evangelio de Mateo cuando Jesús invita a sus discípulos a ser “astutos como serpientes y sencillos como palomas” (Mt 10, 16). Es ésta una de las contadas veces que la serpiente desempeña un papel positivo en la Biblia. Aquí encontramos la imagen de lucidez e inteligencia. Es interesante señalar que el contexto de este consejo tiene lugar cuando Jesús llama y da autoridad a sus discípulos.

b) Realismo Profético

Además de la mentalidad corporativa de que un futuro sostenible es responsabilidad de cada miembro del grupo, la otra directiva básica en nuestra búsqueda de autosuficiencia es el “Realismo Profético.”

Sin realismo, la vida se vuelve ansiosa y estresante. Sin rea-

lismo, las utopías y visiones pierden su capacidad transformadora y se hacen espectaculares, quizá, pero no dinámicas. Ronald H. Stone⁵ propuso la expresión “Realismo Profético.” Practicando este principio, necesitamos encontrar el equilibrio correcto entre dos fuerzas diferentes que exigen distintas políticas. ¿Depositaremos absoluta confianza en la Providencia o buscaremos dinero y ahorros? ¿Seguiremos nuestro carisma o las normas institucionales? ¿Nos centraremos en la inspiración o en el rendimiento?

El principio de “ser realistas” nos pide, por una parte, no buscar proyectos que superen nuestras capacidades; por otra, nos pide utilizar todas nuestras capacidades y agotar todas nuestras posibilidades.⁶ Para ser consecuentes con nuestro papel de “profetas realistas” hemos de considerar aquellos proyectos aparentemente imposibles a nuestros ojos, y comenzar a dar pasos sencillos y modestos. Estos pasos nos llevarán finalmente a objetivos más complejos y ambiciosos. Sólo conociendo, aceptando y trabajando dentro de nuestros propios límites podremos sobrepasarlos.

Hay algunos retos pequeños y modestos que, bien considerados, podrían conducir a los Hermanos y a sus colaboradores hacia un mejor futuro. exploremos estas posibilidades.

⁵ RONALD H. STONE es profesor de la cátedra John Witherspoon de Ética Cristiana en el Seminario Teológico de Pittsburgh. Bibliografía: “The Ultimate Imperative: An Interpretation of Christian Ethics”; “Professor Reinhold Niebuhr: A Mentor to the Twentieth Century”; “Christian Realism and Peacemaking: Issues in U.S. Foreign Policy” y otras.

⁶ cfr. “Profecía de la vida religiosa Hoy”, José Cristo García Paredes, 2008.

5. Retos

a) Papel de la Administración Central del Instituto

En este ánimo por trabajar hacia la autosuficiencia, nuestras estructuras de gobierno centrales están también en comunión con todo el Instituto.

Nuestro Gobierno y los servicios centrales deben continuar activamente programas y estrategias con el fin de que los Hermanos de todo el mundo los vean como modelo de sostenibilidad. En este tiempo de transición, cuando los Hermanos se esfuerzan por crear un nuevo futuro para el Instituto, se hace más importante aún que podamos confiar en una administración central autosuficiente que sea una presencia sostenible en apoyo de los Hermanos y de su misión en el mundo.

b) Papel de la Administración Distrital

Con el fin de avanzar hacia el logro de objetivos realistas en nuestra búsqueda de autosuficiencia, necesitamos empezar por establecer una comisión que ayude al equipo de animación distrital.

b1) Establecer una Comisión de Desarrollo a nivel distrital

El formar una pequeña Comisión de Desarrollo que pueda servir como equipo eficaz de apoyo al Visitador y al Ecónomo del Distrito es un modesto reto. La autosuficiencia no es sólo responsabilidad del ecónomo. El Visitador necesita estar involucrado, lo mismo que otra persona, no necesariamente un Hermano, entendida en temas económicos. El primer reto

es, pues, formar esta comisión con un equipo entregado e inteligente.

Esta Comisión de Desarrollo trabajará en la planificación, consulta, deliberación y debate de asuntos económicos. Deberá ser un equipo comprometido y siempre dispuesto a ayudar al Visitador y al Ecónomo.

Pensemos en las decisiones económicas tomadas en los últimos meses en nuestro Distrito. ¿Se llegó a una decisión después de una amplia consulta? ¿Qué tipo de debate precedió a la decisión? ¿Esta decisión tiene un conjunto concreto de pasos identificables que garantizarán su puesta en práctica? ¿Cómo se medirá y se evaluará el éxito de este plan? El fallo en anticipar respuestas razonables y prudentes a estas o similares cuestiones puede subrayar una falta de realismo en los objetivos de autosuficiencia.

b2) Asegurar que las Comisiones de Desarrollo trabajen CON los Hermanos

La Comisión de Desarrollo no debe trabajar **para** los Hermanos sino **con** los Hermanos y los asociados seculares. Un equipo que trabaja aisladamente está condenado al desastre por no estar en contacto con el grupo al que intenta servir. Una Comisión de Desarrollo que trabaja *para* los Hermanos, pero no *con* los Hermanos, nunca será eficaz.

Sólo trabajando junto con los Hermanos, la Comisión de Desarrollo será capaz de:

- Determinar las necesidades reales y hacer un análisis racional de la situación.
- Elaborar un inventario real de posibles recursos.

- Diseñar un proyecto prudente que responda a las necesidades y posibilidades analizadas.
- Presentar un plan de acción claro que efectivamente lleve a realizar el proyecto.
- Determinar un calendario concreto y realista basado en las circunstancias de los Hermanos y de sus comunidades.
- Elaborar un presupuesto coherente que provenga, no de las expectativas de alguien ajeno a las necesidades locales, sino de la aplicación prudente de estos pasos previos.
- Estimular un control saludable que no plantee sospecha y desconfianza entre supervisores y supervisados.
- Facilitar una evaluación convincente que lleve a resultados mejores y más eficaces.

Si esta Comisión de Desarrollo no está en contacto con “la tierra” –como la serpiente de nuestra alegoría anterior- sus miembros podrían pensar erróneamente que “*los otros*” no se preocupan de la economía. Esta aparente indiferencia podría engendrar resentimiento en los miembros de la comisión, reforzar su aislamiento y alimentar en ellos la percepción de ser un pequeño grupo que no es aceptado por el resto.

Si la Comisión de Desarrollo está ya constituida, sería bueno analizar las siguientes preguntas: ¿La Comisión de Desarrollo tiene un plan para conectarse con los Hermanos? ¿Quién es el enlace entre los Hermanos y la Comisión de Desarrollo? ¿Quién comunica las sugerencias de la Comisión de Desarrollo a los Hermanos? ¿Cómo se comunican? El no poder responder éstas u otras preguntas similares es un síntoma de la ausencia de realismo en los objetivos de autosuficiencia distritales.

b3) Involucrar a las personas en el mismo programa de formación

A pesar de las mejores intenciones de cada uno, un programa de desarrollo centrado en inspirar a personas que apliquen nuevos enfoques puede fracasar si éste no se ha revisado en toda la organización y comunicado adecuadamente a todos. Si los miembros de la organización no se han involucrado juntos en el mismo programa de formación, pueden resistirse a los esfuerzos de cambio.

El reto es asegurar que todos unidos participen en el mismo programa de formación/información. Este esfuerzo debería incluir, por supuesto, un apropiado y coherente programa de formación sobre estos temas para Hermanos jóvenes en sus diferentes etapas de formación. Sucede a menudo que, a los Hermanos jóvenes que se incorporan a la vida de una comunidad normal después de sus años de formación, no se les da a conocer la realidad de las dificultades económicas que sus Distritos han pasado con el fin de asegurarles la educación de calidad que han estado recibiendo. Los principios de comunidad basados en la eficacia y el realismo profético necesitan ser bien comprendidos y practicados por cada Hermano también durante sus años de formación.

Cuando los Hermanos y los Asociados Lasalianos viven un programa juntos, comparten una visión común de las oportunidades y problemas que todos ellos tienen para llegar a la autosuficiencia. Mediante el diálogo, cada comunidad y obra educativa, junto con cada Hermano y Asociado Lasaliano, explorarán creativamente la mejor manera de abordar el problema. El resultado será un cambio de actitud más rápido y eficaz que proporcionará un sentimiento de dignidad.

b4) Recordar continuamente que las personas son más importantes que las estructuras

En todo programa se da siempre el peligro de conceder más importancia a las estructuras que a las personas. Si bien la creación de una Comisión de Desarrollo eficaz que trabaje con Hermanos y Asociados es un paso importante en la dirección correcta, no debe olvidarse que las personas son más importantes que las estructuras. Cuando se trata con finanzas, es importante ver los rostros de las personas detrás de los números.

Cuando se piensa en el futuro de un Distrito es normal tener una perspectiva amplia. Los líderes utilizan este tipo de visión panorámica para imaginar un futuro mejor, crear formas de mejorar el presente y estimular una nueva manera de pensar en el grupo. Tal planteamiento será sólo eficaz, sin embargo, si la visión de uno se equilibra teniendo en cuenta a las personas que estarán poniéndolo en práctica en su diario quehacer. Estos rostros darán la información clave sobre las prioridades en el plan y los retos que el liderazgo del Distrito habrá de asumir.

Al ocuparse de llevar a cabo los planes que se han asignado, los líderes de un grupo están en una posición de influencia. A través de ese liderazgo se tomarán iniciativas, se publicarán orientaciones y el plan avanzará. Los líderes podrán pedir a los individuos que sean responsables de las expectativas que las políticas del grupo ejercen sobre ellos. Este diálogo entre los líderes y su gente proporcionará oportunidades de compartir un mismo sueño y animará a los individuos a aportar lo mejor de sí mismos al esfuerzo colectivo.

Cuando una perspectiva estimulante está nítidamente articulada y los posibles beneficios bien comunicados, las personas querrán participar activamente en el logro de los objetivos. Ciertamente que no hay motor más fuerte que lleve a una organización hacia adelante que un grupo colaborador de individuos inteligentes dedicados a una visión común mantenida unánimemente.

6. Líneas prácticas para conseguir la autosuficiencia

Hay algunas formas muy prácticas sobre cómo los líderes eficaces podrían ayudar a lograr la autosuficiencia. He aquí algunas propuestas:

6.1 Para un mejor uso de las propiedades del distrito los líderes eficaces han de:

- 6.1.1 Tener una lista de las propiedades.
- 6.1.2 Conocer los documentos de las propiedades.
- 6.1.3 Hacer una evaluación del uso de las propiedades
- 6.1.4 Formular recomendaciones concretas para mejorar el uso de las propiedades.
- 6.1.5 Seguir la puesta en práctica de estas recomendaciones.

6.2 Para un mejor uso de los recursos económicos distri- tales los líderes eficaces han de:

- 6.2.1 Tener una lista de las inversiones en fondos de donación, cuentas bancarias.
- 6.2.2 Hacer una evaluación de los intereses de estas inversiones y cuentas bancarias.

6.2.3 Hacer recomendaciones concretas para unos intereses mejores.

6.3 Para una mejor administración de los recursos económicos de las comunidades los líderes eficaces han de:

6.3.1 Analizar y evaluar el presupuesto y el estado de cuentas de cada comunidad.

6.3.2 Hacer recomendaciones concretas para la mejora de la situación económica de cada comunidad de acuerdo con la realidad de la vida y de la situación socioeconómica del país.

6.4 Para una mejor administración de los recursos económicos de las instituciones educativas los líderes eficaces han de:

6.4.1 Analizar y evaluar el estado de cuentas de cada institución educativa.

6.4.2 Expresar recomendaciones concretas para la mejora de cada institución educativa de acuerdo con la realidad de la vida y de la situación socioeconómica del país.

6.5 Para una mejor administración de las contribuciones de las diversas fuentes de ingresos (contribuciones de las instituciones educativas; comunidades; propiedades; inversiones) del Distrito los líderes eficaces han de:

6.5.1 Hallar formas de garantizar la autosuficiencia en los gastos diarios y los costes de funcionamiento en comunidades e instituciones educativas.

6.5.2 Establecer un sistema que asegure fondos para pensiones, cuidado de la salud, formación inicial y permanente, y contingencias.

6.6 Asegurar un enfoque concertado que involucre a todos los Hermanos, especialmente al Hermano Visitador y su Consejo y al Ecónomo del Distrito, en el proceso de puesta en marcha de la Política de Desarrollo del Distrito

6.7 Establecer una Comisión de Desarrollo bajo las siguientes pautas:

6.7.1 La Comisión de Desarrollo está presidida por el Ecónomo del Distrito.

6.7.2 El objetivo principal de la Comisión de Desarrollo es redactar el plan general del Distrito para la autosuficiencia. Dicho plan debe establecerse en coherencia con el plan director del Distrito que, a su vez, tiene en cuenta el servicio a los pobres y las exigencias de la autosuficiencia.

6.7.3 Este plan de autosuficiencia se someterá a la aprobación del Visitador y su Consejo.

El plan de desarrollo del Distrito deberá:

- Indicar, describir y analizar la realidad del Distrito.
- Examinar la viabilidad técnica y financiera del Distrito.
- Desarrollar los procedimientos necesarios para convertir las oportunidades en proyectos concretos, siempre acordes con la misión del Instituto.
- Facilitar la toma de conciencia de que es nuestro deber recordarles a los Gobiernos su obligación de poner la educación al alcance de todos los niños.
- Ser guía para las actividades del Distrito.
- Ser un instrumento para propiciar la búsqueda de fondos.

6.7.4 La Comisión de Desarrollo facilita, apoya y vigila el proceso de puesta en práctica de la Política de Desarrollo y Evolución del Distrito:

- a. Para garantizar que dicha política llegue a todos los niveles del Distrito.
- b. Para unir y coordinar las fuerzas implicadas en el proceso, ya sean Hermanos, ya sean expertos, profesionales, bienhechores, contratistas.
- c. Para mantener el sentido de responsabilidad, transparencia y conciencia entre todos los agentes involucrados.
- d. Para asegurar que todo se haga respetando las normas y reglas marcadas por la Ley.
- e. Para potenciar y facilitar el flujo de información entre los Hermanos.

7. Recomendaciones

En tiempos de cambios rápidos, las únicas organizaciones que sobreviven son aquellas capaces de transformarse y liberarse de cuanto no funciona bien; adaptándose así a las nuevas necesidades del medio social donde se encuentran.

A ejemplo de muchas organizaciones sociales sin ánimo de lucro, los Distritos encuentran difícil renunciar a lo que han venido haciendo, aunque esto ya no sea adecuado o eficaz. Ante esta realidad, los Distritos deberían preguntarse: *“Sabiendo lo que sabemos, si tuviéramos que empezar de nuevo hoy ¿continuaríamos haciendo lo que hacemos?”*

Este movimiento hacia la autosuficiencia no puede ser el fruto de la intuición de una sola persona. Para tener éxito, cada uno y todos los miembros del Distrito deben sentirse implicados y comprometidos. Si el plan de autosuficiencia y desarrollo se basa en estudios de viabilidad y sostenibilidad técnicamente sustentados en la realidad del Distrito, y si

cuentan con el esfuerzo permanente de todos, el éxito está garantizado.

Nuestro último Capítulo General nos invita a dar un paso adelante buscando la autosuficiencia cuando nos dice:

- *Las ayudas a los Distritos y sectores que carecen de recursos suficientes se dedicarán prioritariamente a proyectos que conduzcan a la autosuficiencia económica.*
- *Garantizar que en los Distritos se diferencien claramente los bienes y recursos que pertenecen a la misión de los que son patrimonio del Distrito, como comunidad de Hermanos.*
- *La financiación de toda iniciativa y de las estructuras permanentes o puntuales en el marco de la misión educativa lasaliana será objeto de reflexión y de decisiones previas. Esta línea de acción se aplicará a todos los niveles del Instituto.*
- *En los Distritos y Sectores donde sea necesario se garantizará la formación para asegurar una administración, gestión y contabilidad profesionales”. (44º Capítulo General II 3, 3.2-5)*

Fieles a la posición del 44º Capítulo General, nos parece razonable y prudente que se tomen en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Si un Distrito quiere realmente superar su dependencia financiera de fuentes externas y emprender un genuino proceso de autosuficiencia, tiene que concebir y poner en marcha, con esfuerzo y profesionalidad, un plan general de desarrollo y evolución basado en las pautas propuestas en 6.7.3.
2. Se anima a los Hermanos a que en cada país donde el Distrito está establecido, y siempre teniendo en cuenta la legislación local, establezcan asociaciones o entidades jurídicas apropiadas que les permitan acceder a las ayudas gu-

- bernamentales y a las exenciones de impuestos.
3. Los Distritos deberían buscar activamente una centralización de sus finanzas con el fin de asegurar una “*gestión económica solidaria*” que proporcione el mismo nivel de vida en cada una de las comunidades.
 4. Una “*gestión solidaria*” ayudará a una mayor autosuficiencia en los gastos del Distrito. Toda ayuda proveniente de fuera del Distrito debería considerarse sólo como un plus *temporal*. Esta ayuda es un auxilio puntual y temporal con vistas al objetivo a largo plazo que es la auto sostenibilidad del Distrito.
 5. Ha de darse prioridad a los proyectos de desarrollo que favorecen a las instituciones educativas propiedad de los Hermanos y que contribuyen a la autosuficiencia del Distrito.
 6. Debería revisarse la situación financiera de las obras educativas que atienden a alumnos que pueden costear su educación, con el fin de estudiar la posibilidad de una contribución a los gastos normales del Distrito. Si para ello fuera necesario, estas obras podrían cambiar su situación legal.
 7. Se invita a los Distritos que, no siendo financieramente autosuficientes y, no tienen ninguna obra educativa destinada a aquellos que puedan costear su educación, a que consideren la apertura de una. La intención es que, los fondos de tales instituciones puedan contribuir a la autosuficiencia y a la sostenibilidad de otras obras para los más necesitados.
 8. Se invita a aquellos Distritos que poseen propiedades de uso agrícola o propiedades urbanas, que estudien la posibilidad de convertirlas en fuentes de ingresos.

9. Todas las actividades financieras importantes y las transacciones económicas de los Distritos/Sectores deberían hacerse a través de bancos.
10. Todas las actividades financieras de los Distritos deberían someterse anualmente a una auditoría externa e independiente. Los resultados se presentan al Hermano Visitador y al Consejo de Distrito.
11. Ante su actual fragilidad y escasos recursos en personal y finanzas, algunos Distritos pueden considerar la posibilidad de reestructurarse con el fin de formar unidades administrativas mayores.

Al final de este documento se encuentra un “Cuestionario de cotejo sobre la autosuficiencia” que puede ser un instrumento para evaluar periódicamente el nivel de sostenibilidad del Distrito. Los animamos a acudir periódicamente a este cuestionario, reflexionar sobre las respuestas dadas y emprender acciones con el fin de preservar y mejorar la eficacia del Distrito en su servicio a los pobres y en las exigencias de la autosuficiencia.

8. Conclusión

A veces, evaluar la situación actual de un Distrito puede llevar a preguntarse por su futuro. Una cosa es clara: el futuro será el resultado del presente que estamos construyendo.

“La vitalidad del Instituto depende de la valía y fidelidad de sus miembros. Cada uno desarrolla sus talentos para ponerlos al servicio de la “obra de Dios” que es su Instituto.” (R 143)

El escritor francés Víctor Hugo solía decir que el futuro tiene

muchos calificativos:

- Para los débiles, es lo **inalcanzable**.
- Para los tímidos, es lo **incógnito**.
- Para los valientes, es la **oportunidad**.

Hermano Álvaro Rodríguez Echeverría,
Superior General
y su Consejo General

Roma, Septiembre 2009

Cuestionario de autosuficiencia

Introducción

Cuando el Superior General informó al 44º Capítulo General sobre la misión recibida del anterior capítulo, recalcó que el objetivo principal de la política misionera del Instituto es establecer un Instituto local *autosuficiente en personal calificado y en finanzas*, y asegurar la Misión Educativa Lasaliana por la que nos asociamos para el servicio de los pobres.

En la misma línea, la Regla indica que “la creación de un Distrito supone... que tal Distrito llegará a poseer en un futuro próximo recursos suficientes en personal y en bienes para asegurar la animación de las comunidades, la formación de los Hermanos y el desarrollo de las obras de que está encargado.” (R 125a).

Administración distrital

La vitalidad de un Distrito depende de la dirección, apoyo y liderazgo de las personas directamente involucradas en su animación y gobierno, como el Hermano Visitador, el Ecónomo, la persona responsable de la pastoral y, en general de todas las personas responsables de que el Distrito sea una entidad con vitalidad.

sí NO ^{EN} PROYECTO

¿Conoces el coste de funcionamiento mínimo de los servicios de administración de tu Distrito?

A tu entender, ¿el Distrito cuenta con los recursos económicos para cubrir dicho coste de funcionamiento?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Hay asignado un presupuesto mínimo para cubrir los costes operativos del Distrito para este año fiscal? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Se cuenta con fuentes de ingresos viables y fiables para cubrir el presupuesto anual del Distrito? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Hay un plan distrital de desarrollo para los próximos 5-10 años con un objetivo claro de lograr la autosuficiencia? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Dicho plan de desarrollo, si existe ¿ha sido aprobado por el Capítulo de Distrito? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Tiene el Distrito una Comisión de Desarrollo? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Cumple esta Comisión la función de supervisar las finanzas del Distrito? |

Formación inicial y permanente

- | sí | NO | EN
PROYECTO | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Cuenta el Distrito con un plan para la formación inicial de los Hermanos? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Hay un cálculo del coste real del plan de formación inicial de los Hermanos? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Hay recursos suficientes para poner en marcha y mantener el plan de formación inicial de los Hermanos? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Tiene el Distrito un plan para la formación permanente de los Hermanos? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Hay un cálculo del coste real del plan de formación permanente de los Hermanos? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Hay recursos financieros suficientes para poner en marcha y mantener el plan de formación permanente de los Hermanos? |

Revisión médica y jubilación

- | SI | NO | EN PROYECTO | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Tiene el Distrito un plan de seguro medico (público o privado) para cada Hermano? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Hay recursos suficientes para poner en marcha y dar continuidad al plan de seguro de salud para todos los Hermanos del Distrito? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Si no hay ningún sistema privado o público de seguro de salud para los Hermanos ¿ha establecido el Distrito su propio plan financiero para el cuidado permanente de la salud de los Hermanos del Distrito? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿La administración del Distrito acepta y apoya los planes distritales de pensiones a favor de los Hermanos, sean públicas o privadas? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Ha realizado el Distrito un estudio actuarial sobre la fiabilidad del plan de pensión para los Hermanos del Distrito? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Ha cumplido el Distrito con sus responsabilidades financieras de aportar las cuotas anuales de acuerdo con el plan de pensión de los Hermanos? |

Misión

- | SI | NO | EN PROYECTO | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Ha establecido el Distrito un orden de prioridad – lo que considera más vital e importante para su identidad y su futuro – en sus apostolados: trabajos e instituciones? |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ¿Tiene el Distrito un plan fiable para la financiación de los apostolados – trabajos e instituciones – que considera fundamentales y prioritarios? |

- ¿Conoce el Distrito el costo financiero mínimo que la administración distrital debe proporcionar para mantener la viabilidad de los apostolados que considera fundamentales y prioritarios?
- ¿Hay un programa para ir creando las reservas financieras en función de las posibles nuevas iniciativas de evolución y desarrollo del Distrito?
- Las emergencias llegan ¿cuenta el Distrito fondos designados y restringidos para estas ocasiones?
- Todo bien inmueble o propiedad requiere mantenimiento, ¿hay recursos en el presupuesto operativo anual del Distrito para cubrir estos gastos?
- La historia dice que la interdependencia en el Distrito se manifiesta cuando las obras educativas más pudientes apoyan a las más pobres, ¿se vive la interdependencia en el Distrito?
- ¿Puede el Distrito hacer frente a su contribución para la Región?
- ¿Puede el Distrito hacer frente a su contribución al centro del Instituto?
- ¿Participa el Distrito en proyectos llevados en solidaridad con otros Distritos, con la Iglesia u otras organizaciones?
- ¿Se ha calculado los costes financieros implícitos y comprometidos cuando el Distrito asume acuerdos u obligaciones a largo plazo con otros Distritos, con la Iglesia o con otras organizaciones?