



## **7. Compartir la responsabilidad de la Misión:**

**Una condición para  
madurar**

# 7.1 Los delegados de tutela en el Distrito de Francia

*Gérard Sant,  
seglar, delegado de tutela del Suroeste de Francia*

## ¿Qué es un “delegado de tutela”? Función y responsabilidades:

Según la descripción de la misión, cuatro aspectos esenciales sobresalen:

- Acompañamiento de los directores de centro y de los animadores de la misión (relación y mediación).
- Animación y acompañamiento de los centros de la región.
- Seguimiento de los organismos de gestión de los centros.
- Relación con el Consejo de Administración de la Asociación la Salle, contratación de directores de centro y otras funciones institucionales, así como las visitas de tutela.

Este conjunto de misiones debe ser considerado a la luz de dos ideas esenciales e impulsoras, que son “disponibilidad y escucha”.

Continuamente se debe aprender también a abrirse a lo imprevisible. Además, la misión supera el marco fijado en lo descriptivo anteriormente indicado, puesto que uno se ve obligado a dedicar regularmente un tiempo bastante considerable a los encuentros con las diócesis, los obispos y los representantes de otras congregaciones, así como los

compromisos de representación tomados en nombre de la tutela.

## Los nuevos aspectos descubiertos en la misión y la asociación

Con respecto a mi misión anterior de director de centro, he comprendido mejor la noción de red, y el hecho de que todos somos eslabones de una misma cadena, solidarios y muy cercanos los unos de los otros, por todo lo que vivimos concretamente en lo cotidiano de nuestros centros, al servicio de los jóvenes. En particular, estamos cercanos a través de toda la riqueza que la misión nos ofrece y nos hace descubrir, una inmensa riqueza de espíritu y de corazón que constituye un impulso para continuar hacia delante y una fuente de renovación cotidiana. Esto nos permite comenzar cada día dando gracias al Señor por todos los bienes que nos da.

Pero también estamos cercanos unos de otros por nuestras pobreza que debemos aceptar y enfrentar. La que más he observado desde hace tres años, y que ya conocía como director de centro, pero que se me ha manifestado con más fuerza al ocuparme del conjunto de la delegación, es el peso envilecedor y doloroso de los conflictos entre personas, establecidos sobre un primado del “yo”.

Como consecuencia, me siento a menudo llamado a ser lazo de unión para restablecer relaciones cortadas o puestas en dificultad, en tanto en cuanto se puede y con toda la sencillez y transparencia necesarias para restablecer las relaciones personales. En esta tarea nada sería posible sin la ayuda del Señor, a fin de que nos conceda la fuerza de actuar y nos enseñe en toda circunstancia la sencillez y la humildad.

## Los cambios producidos por la función del delegado de tutela en el Distrito y en el seno de las comunidades

Estoy en este servicio desde hace tres años. Había



Foto: Andy Stafiniak

delegados de tutela anteriormente. Lo que para mí destaca en la práctica es que el seglar nunca podrá remplazar la referencia al Hermano, esto no se explica, pero es así. Sin embargo, esta situación real no me impide continuar el camino trazado por Juan Bautista de La Salle al servicio de los jóvenes, ni de vivir una relación fraterna con los responsables de los centros y los miembros de sus comunidades, de los que uno se siente muy cercano. Esta proximidad “de estatuto seglar” puede sin embargo resultar tanto una baza como una dificultad, todo depende de las situaciones y de las reacciones.

## La relación con los Hermanos y los Seglares

Igualmente pienso ser bien recibido tanto por los unos como por los otros.

Tengo sumo gusto en colaborar con el Hermano Visitador Auxiliar y los demás responsables Hermanos, Visitadores o Delegados de tutela, escuchar sus palabras de gran sentido común, acompañadas por una vida de compromiso y de experiencia. Siempre soy recibido por ellos y por los Hermanos de las comunidades que frecuento, en comunión de corazón y de espíritu, cuando estoy de paso, en torno a la mesa o compartiendo un momento de oración... Siempre son momentos demasiado rápidos y desgraciadamente, demasiado breves.

También soy bien recibido por los seglares comprometidos con los que cooperamos con buen espíritu de servicio hacia los niños. Aún por aquellos que no conocía y que no me conocían me siento bien recibido.

En cuanto a saber cómo consideran al delegado de tutela, no me atrevería a opinar en vez de ellos para dar una respuesta a esta cuestión.

## Las dificultades y los desafíos

**Las dificultades** son numerosas, pero enriquecedoras porque nos permiten comprender cómo somos poca cosa. No sé si conseguiré citarlas todas.

Las que me vienen inmediatamente a la memoria:

### a) dependientes de la misión misma y de su entorno:

- *La dimensión de la zona* que se debe visitar. Lunes Montpellier... miércoles Burdeos... viernes Aviñón... Apenas parece razonable, una situación límite, sólo es posible hacerlo durante algún tiempo. Uno se desgasta físicamente y cuando el físico decae, la mente puede seguirlo... pero siempre está la fe que viene a socorrernos y nos empuja hacia delante: mañana puede ser más hermoso que hoy.
- *La multiplicidad de los ámbitos de actividad*, que exige una gran capacidad de trabajo, pero también, una gran facilidad para hacer permanentemente zapping, de un informe a otro diferente, sin transición: por ejemplo, apenas se ha abierto un informe concerniente al inmueble que necesitaría un estudio más amplio y tenemos que pasar a un encuentro de animación que nos transporta en unas horas al otro extremo de la delegación.
- *La falta de tiempo* para completar todas las misiones que se presentan. Se desearía que fuera más larga una jornada de 24 horas. Y además, cuántas horas perdidas en desplazamientos, a veces más largos que el tiempo destinado a la actividad en el centro! ¿Nos organizamos mal? Es la escapatoria hacia una explicación habitual; pero todo es indispensable o insoslayable, porque para cada uno de los actores, la vida cotidiana de su centro es, a pesar de los pesares, lo primero que cuenta; y por esta razón, hasta dos sencillas inauguraciones previstas para el mismo día pueden plantear un auténtico problema: hay que estar

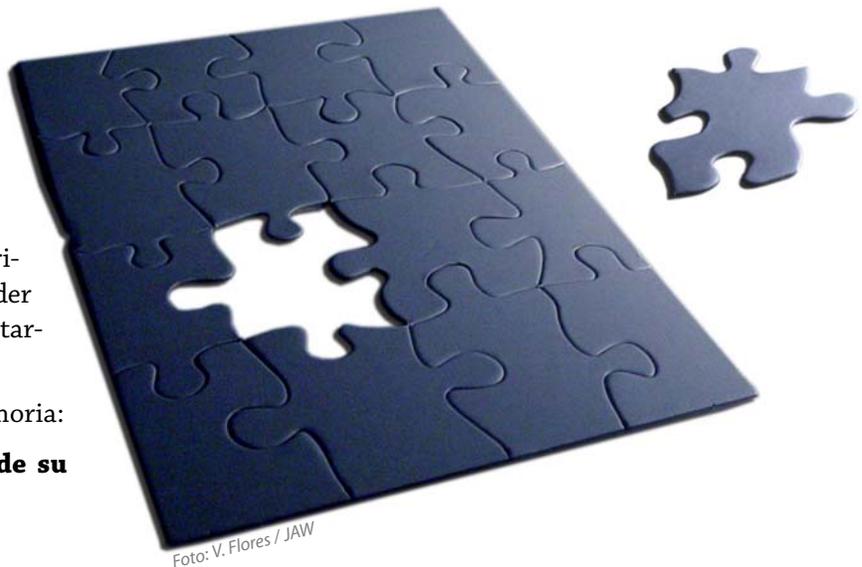


Foto: V. Flores / JAW



siempre allí y responder, presente. Aunque no sea indispensable. Y el tiempo que uno pasa discerniendo o preparando en el despacho se hace corto, y algunas semanas, inexistente. Y si la labor aumenta sin cesar, es porque justamente siempre hay mucho que hacer.

- *El discernimiento*, que está en el centro de la acción y que no es fácil realizar.

#### **b) dependientes de mi persona:**

- *Mi carácter y mis debilidades*, que a veces pueden obstaculizar el buen cumplimiento de esta misión de servicio. Pero esto es válido para cada

uno, comenzando por un director de centro.

- *Mi perfil*, con mi modesta experiencia de director de centro, aunque esté al servicio de la red desde hace 32 años.
- *Mi orgullo* que desearía ser capaz de llevar hasta el final todas las cosas, y además bien y con rapidez... esto también influye.
- *La inevitable situación de soledad* que a veces experimento ante cuestiones y problemas que se deben resolver (aunque sepa que a decenas o centenares de kilómetros de allí se está cercano a mí, con perfecta solidaridad): uno está preso de la duda, y en ese momento uno se siente rico, porque uno sabe que Él está ahí.

Estas dificultades que dependen de la persona están menos desarrolladas, pero son con toda certeza más difíciles de sobrellevar que las dificultades dependientes de la misión y de su entorno.

**En el ámbito de los desafíos**, citaría sólo uno, para mí esencial: conseguir -con los responsables y los miembros de nuestras comunidades- que los nuevos se sientan acogidos y se “inculturicen” (quizá el término no sea muy adecuado), más allá de los momentos de formación puntual que se ponen en práctica en la vida cotidiana de las comunidades. Se trata de un desafío que no es nuevo, que se inscribe en el tiempo... y a medida que pasan los días, se hace más urgente.

## 7.2 El Consejo de Colaboradores lasalianos en el Distrito de Filipinas

*Carmelita I. Quebengco  
Distrito de Filipinas*

La misión lasaliana en Filipinas comenzó en 1911 con una escuela en Manila. La demanda de educación lasaliana se hizo más fuerte debido, tal vez, a la reconocida calidad de educación que ofrecía, como se ve en su empeño por los altos niveles académicos. A medida que la primera escuela La Salle destacaba en importancia, más educadores seculares deseaban unirse a su progresiva comunidad académica.

El Distrito de Filipinas ha crecido mucho con los años. Ahora tiene 15 escuelas distritales, 32 escuelas supervisadas, y numerosos programas de educación no formal y proyectos con más de 6.500 Colaboradores lasalianos; pero solamente 52 Hermanos, que atienden cerca de 98.000 alumnos. La participación del Colaborador en la conducción de la misión lasaliana es visiblemente muy fuerte y el acento en la Misión compartida se considera muy apropiado y ventajoso.

Aunque fue evidente que los Colaboradores lasalianos filipinos participaron activamente en las discusiones de visión, fines y objetivos de la misión lasaliana, con el tiempo se vio que la participación con los Hermanos era sólo parcial. Tenían voz en las deliberaciones, pero no había una estructura que les permitiera votar. Esto se consideró una debilidad real en el funcionamiento del concepto de Misión compartida, especialmente teniendo en cuenta la desigual relación entre Hermanos y Colaboradores. En consecuencia, el primer Sínodo lasaliano tenido hace unos seis años aprobó como uno de sus planes de acción: “asegurar completa participación y otorgar poderes a los Colaboradores lasalianos” (MAP8). Esto fue oficialmente aprobado por el



**Carmelita Quebengco** es Vicepresidenta de la Universidad La Salle de Manila. Participó en el 43° Capítulo General. Es miembro de la Comisión Internacional “*Asociados para el servicio educativo de los pobres*”. Recientemente fue nombrada presidenta del Comité de Consultores que estudiará los servicios de la Casa Generalicia.

11° Capítulo de Distrito de Filipinas en diciembre de 2000.

Los Hermanos garantizaron a la vez la voz y el voto para los Colaboradores por la organización del Consejo de Colaboradores lasalianos, y un Consejo consultivo del Hno. Visitador en asuntos concernientes a la Familia lasaliana, formación y animación de colaboradores, y justicia y paz. El Consejo está compuesto de cinco Colaboradores lasalianos nombrados por el Hno. Visitador entre los nombres propuestos por la Asamblea de la Familia Lasaliana Filipina. Estos nombres son escogidos según los siguientes criterios: distribución geográfica, representación de sexo, y preparación profesional para responder a las presentes zonas necesitadas en el Distrito.

La asociación lasaliana encuentra una expresión concreta en el Consejo de Colaboradores lasalianos, que es análoga al Consejo de Distrito de los Hermanos en lo que toca a sus campos de responsabilidad. Ambos consejos se reúnen cada tres meses. En dos de esas reuniones se reúnen conjuntamente para debatir problemas y preocupaciones de interés mutuo. Luego, hacen las recomendaciones necesarias al Hno. Visitador, quien de ordinario las aprueba. También tienen juntos talleres de planeación y evaluación, generalmente una vez al año. El Consejo de Cooperadores lasalianos está representado en las comisiones y comités de todo el Distrito.





La Asamblea de la Familia Lasaliana Filipina de que se habló antes representa todavía otra estructura que promueve la asociación y la misión compartida. La primera asamblea se realizó en mayo de 2003 con la activa participación tanto del Consejo de Distrito de los Hermanos como del Consejo de Cooperadores lasalianos, en su planeación y ejecución. El proceso para la asamblea empleó un método muy participativo que duró un año completo, e implicó una amplia base de Hermanos y Cooperadores lasalianos en varios talleres. Todos los miembros de la Familia lasaliana tuvieron la oportunidad de ofrecer retroalimentación y recomendaciones en asuntos y preocupaciones que afectan la misión lasaliana.



La Asamblea propiamente dicha, en la que se tomaron decisiones sobre direcciones del Distrito y planes generales, contó con 82% de Colaboradores lasalianos y 18% de Hermanos. Esto fue percibido por los Colaboradores como un signo de la sinceridad de los Hermanos en poner en práctica de manera considerable el concepto de Misión compartida, y la voz y el voto.

En los cinco últimos años, el Consejo de Colaboradores lasalianos ha demostrado su valía como colaborador de los Hermanos en igualdad de condiciones, ejerciendo tanto la voz como el voto al decidir la conducción y el futuro de la misión lasaliana en Filipinas.

## 7.3 El Consejo de la Misión Lasaliana en Egipto

---

*H. Régis Claude Robbe  
Distrito de Próximo Oriente*

Desde hace muchos años, en Egipto, los Hermanos se apoyan en numerosos Seglares para su trabajo pedagógico y educativo. Esto se debe, en particular, al desarrollo de las instituciones, a la reducción del número de Hermanos y al hecho de que la mayor parte de los Hermanos son extranjeros. La revolución de Násir, en 1952, supuso al mismo tiempo una época y un espíritu algo nacionalista.

Poco a poco se ha propuesto a los Seglares que se encarguen de la dirección de los Colegios. Hacia finales de los años ochenta, de los 6 centros escolares, 4 tenían directores seglares. Esto supuso por parte de los Hermanos un tiempo de reflexión, de puesta en tela de juicio, de nueva mirada sobre su identidad... Se crearon relaciones entre los directores seglares para apoyarse entre ellos; regularmente, los 4 responsables seglares se reunían con el Hermano Responsable de Egipto para compartir la misión, rezar juntos y descubrir otros aspectos del servicio lasaliano vividos en diversos lugares de Egipto.

Más adelante, esto evolucionó hacia un encuentro regular de los 6 directores de centro, Hermanos o Seglares, estando cada uno de ellos al servicio de la misma misión. De estas reflexiones y puestas en común salió la puesta en práctica de jornadas lasalianas de formación para los diversos responsables y para los profesores. Durante esta etapa, el consejo de Hermanos de Egipto continuaba siendo el consejo del Hermano Responsable del sector.

En 1993, los Hermanos crearon el **“Consejo de las obras lasalianas”** formado por Hermanos y Seglares; esta instancia reflexiona con el Hermano Responsable sobre todas las cuestiones escolares y educativas de los Colegios. Esto supone una evolución, un enriquecimiento de la reflexión, puesto

que la misión lasaliana comenzaba a apoyarse tanto en Hermanos como en Seglares. Este consejo estableció varios comités de trabajo, entre ellos el comité pastoral, el comité educativo, el de formación y el de economía. Algunos educadores fueron liberados parcialmente para ocuparse de la animación de estos comités y establecer relaciones entre las diversas presencias lasalianas. Encuentros de formación y puestas en común se desarrollaron en El Cairo, Alejandría y Bayadeya en el Alto Egipto.

Desde 1996, durante el mes de junio, una asamblea lasaliana anual reúne a unos 60 Lasalianos para compartir y reflexionar juntos. Esto ayuda a hacer más visible la Asociación y precisar el proyecto educativo lasaliano.

En 2000, un Seglar lasaliano experimentado ha sido liberado para encargarse del secretariado general de las “obras lasalianas”; se ocupa de la animación y la formación al servicio de sus colegas, y sigue todas las cuestiones que conciernen a la misión lasaliana, en relación con el Hermano Responsable. En el espíritu de las orientaciones del Centro del Instituto, el consejo de las obras lasalianas ha reexaminado su funcionamiento y se llama actualmente **“Consejo de la Misión Lasaliana”**.

En este momento quedan 11 Hermanos en Egipto. Este país forma parte del Distrito del Cercano Oriente. Los 6 Colegios los dirigen 6 directores seglares. Estos últimos años se han desarrollado diversas relaciones entre los lasalianos del Distrito a pesar de las tensiones políticas de la Región.

Para los próximos meses, otros intercambios se preparan a nivel distrital; éstos favorecerán el desarrollo de la misión común. Que el Señor bendiga nuestra asociación.

## 7.4 La Asociación en Argentina: una opción refundadora

*Santiago Rodríguez Mancini  
Distrito de Argentina-Paraguay*

### La historia

La misión compartida -lo que hoy llamamos así en el Instituto- es un camino que lleva más de cincuenta años en Argentina. Es un proceso profundo de cambio en el modo de considerar qué significa la misión y la comunidad. Pronto nos llevará también a comprender de un modo nuevo la espiritualidad. Este cambio, que tiene sus raíces en una serie de experiencias que se alejan en el tiempo, es una opción refundadora del Capítulo Distrital de los Hermanos, de la Comunidad de los Hermanos. Destacamos algunas experiencias más cercanas.

- La progresiva disminución del personal religioso en las obras y reemplazo por personal seglar, mayoritariamente femenino.
- El incremento de los servicios educativos y su diversificación cualitativa.
- La fundación de nuevas obras al servicio directo de los pobres.

- La constitución de los Consejos Directivos.
- La participación de Seglares en las comisiones distritales, tanto las pedagógicas como las pastorales y el Consejo Económico
- La construcción participativa del ideario común para nuestras escuelas (1978-1980), que titulamos “Lineamientos Básicos”.
- Las Semanas y Encuentros de Espiritualidad lasallana, los Cursos de Pastoral, de Catequesis y de Pedagogía, desde 1978, los Encuentros de directivos y docentes, el trabajo en Regiones Pastorales en el Distrito...
- Las distintas formas de traspaso, cesión o nueva gestión de obras y sus éxitos y fracasos.
- La participación de Seglares en los Capítulos Distritales desde 1980.
- La aceptación en el seno de la “Asociación Educacionista Argentina” de socios y socias Seglares en 1997.
- La constitución de otras organizaciones de participación de Seglares en la conducción de la misión del Distrito en las organizaciones que llamamos “Noroeste - Centro” (2000) y “Región pastoral lasallana del Paraguay” en 2003.

Hacia 1994 las experiencias y las ideas habían convergido suficientemente como para configurar la propuesta de una institucionalización que pudiese dar cuenta de la nueva situación de las obras y de las comunidades.

El Consejo de Distrito y el Capítulo de aquel año comenzaron a pensar y a proponer la constitución de una Fundación que se hiciese cargo de la conducción de las obras más tradicionales, sobre todo de aquellas que no atienden directamente a los pobres. La presencia de los seglares y la reflexión de muchos Hermanos en aquella oportunidad puso en tela de juicio la comprensión que estábamos teniendo de la misión: misión repartida no es



misión compartida. Como Distrito de Hermanos y Seglares no quisimos una estructura de doble autonomía sino de mutua pertenencia. La conflictividad de aquella situación nos llevó a una síntesis que costó comprender y aceptar.

Pasamos así de un modelo de Fundación a un modelo de Asociación Civil. Renovar por dentro la “Asociación Educacionista Argentina” (que existía desde 1905) era renovar sus socios. Y el dilema ya no era el modelo de Misión sino la garantía del Carisma, la forma en que los Hermanos pudiéramos asegurarnos y asegurar al Instituto que seríamos fieles a la Misión que la Iglesia nos encomienda a Hermanos y Seglares. En un comienzo pensamos en una proporción de dos tercios de Hermanos a uno de Seglares. Pero el trabajo sobre los Estatutos nos llevó a encomendar la garantía sólo al H. Visitador y a confiar en el conjunto de los miembros, representado en la Comisión Directiva por partes iguales. Tampoco esto estuvo privado de discusiones y conflictos.

Llegamos así a la Asamblea de Socios del año 1998, en la que elegimos una nueva Comisión Directiva de Hermanos y Seglares que comenzase a dar forma a los cambios. Se trataba entonces de dar funcionamiento a la misión compartida garantizando la fidelidad a La Salle.

El excelente resultado obtenido para la conducción distrital, nos llevó a pensar en estructuras análogas pero diferenciadas para las obras que, por distintos motivos quedaban fuera de la propiedad de la Asociación Educacionista Argentina. Así el Capítulo Distrital constituyó una región para las obras del Noroeste Argentino y para las obras del Paraguay. Organizaciones que, sin ser asociaciones civiles, son también participativas y orgánicas.

Esta ha sido nuestra historia de refundación en su literalidad.

## El significado

¿Cuál es el significado interior del hecho histórico, de lo instituido y de la dinámica instituyente, que llamamos Regiones Pastorales del Distrito?

Leer el sentido espiritual de la Asociación realizada por la participación en las Regiones nos lleva a hacer una memoria que puede resultar peligrosa. “**Memoria peligrosa**” –la expresión es de J. B.

Metz– porque es un recuerdo permanente de Jesús, de su presencia y de su significación para los que creemos en él.

Digamos en términos generales que la Asociación tiene que ver en su sentido espiritual con la narración de nuestra propia identidad. El aceptar la Asociación y el aceptar a los socios como tales nos lleva a contarnos la vida de un nuevo modo, distinto del anterior. Aun para los socios más antiguos de entre nosotros, la novedad de los socios que han venido a ser aceptados reconfigura la existencia de todos.

Una primera faceta de este “*memorial peligroso*”: Dios no habla en canales especiales, no habla en mediaciones exclusivamente religiosas. El camina en nuestra vida con nosotros. Más aún: sólo comprendemos sus Palabras en nuestras palabras. Todavía más: su Palabra sólo nos interesa cuando es nuestra palabra, cuando habla de nuestros intereses, cuando viene a cubrir nuestros deseos.

La Asociación nos vincula de un modo nuevo con la Iglesia. Aun cuando nuestra Asociación sea Civil, su institucionalidad reviste una confesionalidad claramente eclesial. Esta asociación que constituimos es un modo enteramente laical de compromiso cristiano. **Pertenencia** es el nombre que podemos dar al sentido espiritual que le habla a nuestro amor. Pertener es ser parte de algo, pero tiene un matiz de proceso. Nunca se acaba de pertenecer. Pertener es manifestarse disponible ante los demás. Pero estar disponible de un modo creativo, esto es, participando con los esfuerzos de la propia



creatividad para resolver las dificultades de la vida. Y esta creatividad se llama entre nosotros profesionalidad. Hemos sido asociados para una tarea, que es la educación cristiana, especialmente de los pobres. Promover la justicia desde la educación es el quicio de la actividad de esta asociación. Y esto no se logra sin profesionalidad. Pertenecer es estar disponibles para la eficacia educativo-pastoral. A esto somos llamados. La vocación se concreta en la pertenencia, el encuentro se corresponde con la disponibilidad y la identidad con la profesionalidad. La disponibilidad tiene el dinamismo de la fidelidad, como línea de crecimiento continuo. La profesionalidad tiene el dinamismo de la concreción en sistemas pedagógico-pastorales-administrativos, la institucionalización es su línea de crecimiento.

Y aquí un elemento más en el “memorial peligroso” que es nuestra Asociación. Estar disponibles a los demás no es otra cosa que estar disponibles a las llamadas del Espíritu de Dios.



Foto: Grzegorz Niewiadomski

Escuchar a Dios coincide con escuchar a los demás. Hablamos de cuestiones aparentemente muy seculares. Es allí donde late el Espíritu de Dios.

Por último, resaltamos el sentido de esperanza que interiormente podemos leer en la Asociación. Esta Asociación se presenta ante los varones y mujeres de Argentina y Paraguay como un signo de comunidad. Esta es nuestra esperanza de significación. Una comunidad que se levante como un signo en nuestras tierras. Un signo de comunión y de participación. La comunión, que es el fruto del encuentro que nos hace disponibles. La participación que es la actividad profesional de quienes se saben socios. Allí donde hay un socio, todos están con él para crear la comunión y la participación, que son la visibilidad de la identidad y el encuentro, de la disponibilidad y la profesionalidad. Los socios somos semillas de comunidad, gestores de la comunidad educativa, promotores de las comunidades de fe en cada obra en particular.

Nuestra Asociación es signo de comunidad, de justicia y de libertad. No cualquier modelo de organización se presta a la esperanza como signo de comunidad. No cualquier actividad grupal es aparición de la verdad, de la bondad y de la belleza de Dios, que es vida de los hombres y del mundo, para todos los hombres y para todo el mundo. Nuestra comunidad será un signo de futuro cuando sea profundamente incluyente y creadora de comunidades; y cuando, en su disponibilidad, pueda aceptar la voz de los excluidos a quienes desea servir.