

## REESTRUCTURACIÓN DE ORGANISMOS MEDIANTE UNA CONFEDERACIÓN

### RESUMEN

El presente artículo recoge el proceso de reorganización seguido por los Misioneros Claretianos en España entre los años 2001 y 2007 por el cual tres de las seis Provincias existentes se agruparon en una sola. Se presentan resumidamente los pasos dados para formar una estructura supraprovincial bautizada como Confederación, que al cabo de tres años se convertiría en la nueva Provincia. Se describe el funcionamiento de dicha Confederación y los elementos positivos y negativos que fueron apareciendo a lo largo del camino. También se apuntan algunos aspectos significativos de los primeros meses de vida de la nueva Provincia. Al final se incluye una evaluación del proceso y una perspectiva del mismo elaborada cinco años después de creada la Provincia.

*Palabras clave:* Misioneros Claretianos, reorganización, reestructuración, confederación, Provincia, Organismo, Capítulo, Gobierno, revisión de posiciones, proyecto de vida y misión.

### ABSTRACT

The present article gathers the process of reorganization followed by the Claretian Missionaries in Spain between the year 2001 and 2007 in which three among the six existing Provinces were grouped into one. Summarily, it is presented here the steps taken in order to form one super-provincial structure as a Confederation. By the end of three years, it would be converted into a new Province. The functioning of this Confederation is described and the positive and negative elements appeared along the way. Also some significant aspects of the first months of the life of the new Province are pointed out. At the end an evaluation of the process is included and a perspective of the same process is elaborated five years after the creation of the Province.

*Keywords:* Claretian missionaries, reorganization, restructuring or restructure, confederation, province, organism, chapter, government, revision of positions, project of life and mission (mission project, life project).

## 1. PLANTEAMIENTO

Los Misioneros Claretianos estábamos divididos en España desde el año 1968 en seis Provincias, que en algún momento llegaron a sumar unos 900 religiosos. Desde hace tiempo sentíamos la necesidad de repensar nuestra tarea evangelizadora para adaptarla a la realidad, teniendo en cuenta fundamentalmente dos factores:

- La nueva configuración de la sociedad, que plantea unas necesidades y unas prioridades pastorales distintas y cambiantes.
- El número y situación de los religiosos, con una edad media cada vez más alta y una preocupante escasez vocacional, que hacía imposible mantener de modo adecuado todas nuestras posiciones apostólicas.

Debido a ello, ya hace años se había comenzado a hablar de una posible reorganización de nuestra presencia en España, que llevaría consigo un replanteamiento de la división en Provincias y una revisión de posiciones.

## 2. PROCESO PREVIO A LA CONFEDERACIÓN

Los Gobiernos Provinciales de España habían tratado esta cuestión en su reunión de 1994, y la habían sometido a los Capítulos Provinciales de 1997-98. Pero no se había recogido una opinión clara en favor de abordar el proceso de reestructuración. Más tarde, en una reunión similar en 2001, se retomó la idea y se vio que era una buena oportunidad para comenzar a trabajar en este sentido. Así lo acordaron los Gobiernos de 4 de las 6 Provincias de España. A ellas se sumó, en principio, una casa generalicia situada en Madrid (Buen Suceso).

Se inició entonces un proceso de estudio, coordinado por una comisión formada por una persona de cada Gobierno Provincial, cuyos pasos eran diseñados y refrendados en sucesivas reuniones de los Gobiernos Provinciales al completo.

El trabajo realizado incluyó, entre otras cosas, un análisis detallado de la realidad de cada una de las Provincias, un diseño de los posibles modelos a seguir en la reestructuración de los Organismos y una consulta a todos los claretianos acerca de su opinión sobre el proceso en sí y sobre el modelo de reestructuración preferido.

Con los resultados de la encuesta a los claretianos, las opiniones expresadas en los Capítulos Provinciales anteriores y las impresiones recogidas en las respectivas visitas canónicas, los Gobiernos Provinciales se reunieron en abril de 2003 (un año y medio después de comenzado el proceso) para tratar

de llegar a un acuerdo en la forma concreta de llevar a cabo la reorganización. Para entonces la citada casa generalicia, tras las oportunas consultas, ya había decidido desvincularse del proceso.

El acuerdo definitivo fue suscrito por tres de los cuatro Gobiernos Provinciales, y en él se decidía establecer una Confederación de las tres Provincias que, en un plazo de entre tres y seis años, diera lugar a una Provincia única regionalizada.

Esto supuso el comienzo de una segunda fase del proceso, que consistió en la redacción de los Estatutos de la futura Confederación, elaboración de los «documentos» de la misma, consultas al Gobierno General y preparación de los Capítulos Provinciales de las tres Provincias implicadas, que debían celebrarse en diciembre de ese mismo año.

Dichos Capítulos, reunidos simultáneamente en lugares distintos, debatieron acerca del proceso de reorganización y respaldaron con una mayoría cercana al 90% la puesta en marcha de la Confederación. En concreto, los capitulares aprobaban los Estatutos de la misma y hacían aportaciones a los llamados «documentos»: *el Proyecto de Vida y Misión, el Plan de Transferencias y las Orientaciones para una Revisión Coordinada de Posiciones*. El Gobierno General, en ese momento, nombraba al Superior de la Confederación que, junto con los Superiores Provinciales elegidos por los Capítulos, formaría el Gobierno de la misma, encargado de coordinar el proceso que llevaría a la Provincia única.

Se mantenían, pues, las Provincias con total autonomía; pero se encargaba a sus Gobiernos Provinciales y al de la Confederación ir dando pasos hacia la Provincia única, llevando a cabo las transferencias fijadas en el Plan aprobado y preparando de modo coordinado la revisión de posiciones.

### 3. ESTRUCTURA DE LA CONFEDERACIÓN

En cuanto al Gobierno, la Confederación se regía para el funcionamiento ordinario por el Consejo de Gobierno (compuesto por el Superior de la Confederación, nombrado por el Gobierno General a partir de una terna elaborada por las Provincias, y los tres Provinciales); y para las decisiones más importantes por la Junta (los tres Gobiernos Provinciales al completo). Además, desaparecían las Prefecturas en las tres Provincias, siendo asumidas sus tareas en buena medida por los órganos de gobierno de la propia Confederación.

En cuanto al Apostolado, se crearon equipos conjuntos para la formación de laicos y la pastoral familiar, para la pastoral infantil y juvenil vocacional, para la evangelización misionera (misiones populares); y se agrupó la coordinación de colegios y parroquias en sendos Secretariados. También se unifica-

ron en una sola instancia las Procuras Misioneras y las ONGs existentes hasta entonces en las Provincias.

En cuanto a la Formación, se unificó su gestión creando un Consejo de Formación, compuesto por una persona de cada Provincia y coordinado por el Superior de la Confederación.

En cuando a la Economía, se creó el Consejo de Economía, formado por los tres Ecónomos Provinciales, el Ecónomo de la Confederación y el Superior de la misma. Su función era ir previendo los pasos necesarios para la convergencia en la gestión económica y proponer ya la ejecución de algunos de ellos.

En cuanto a la Secretaría, se nombró un Secretario de la Confederación que, en coordinación con los Secretarios Provinciales, era el encargado de editar el boletín único de información, un álbum de fotos de todas las comunidades, listas conjuntas de cumpleaños, notificaciones y comunicaciones generales,...

#### 4. ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS DEL PROCESO

Especialmente relevante es el número de consultas realizadas a los claretianos a lo largo de estos años. Ya en 1997 se había pasado una encuesta exhaustiva a las Provincias, en la que se preguntaba a cada religioso, entre otras cuestiones, por su disposición a la reorganización. El tema sería tratado también, como ya se dijo, en los Capítulos Provinciales de 1997-98. Luego vendría la consulta aludida sobre los modelos de reorganización, los Capítulos Provinciales de 2003, una reunión de Superiores Locales de las tres Provincias en mayo de 2005 y otra consulta personalizada finales de ese mismo año acerca del plazo para poner fin a la Confederación y crear la nueva Provincia. Además, en mayo de 2006 se celebró una Asamblea de todos los claretianos, distribuidos en tres tandas. Y durante el tiempo de Confederación se tuvo al menos una visita canónica provincial y otra generalicia.

También es importante el grado de participación alcanzado en el área de apostolado de la Confederación. Cada Equipo de apostolado (excepto el de evangelización misionera, por su propia naturaleza) contaba con un Consejo Permanente formado por varias personas (seglares y religiosos) de cada Provincia que, en dos o tres reuniones al año, marcaban las líneas de actuación del Equipo a la vez que servían de transmisores de las iniciativas del mismo. Los Secretariados, por su misma definición, estaban constituidos también por un cierto número de representantes de las diversas posiciones.

Las reuniones de parroquias, colegios, agentes de pastoral infantil y juvenil, ecónomos locales, superiores,... jugaron un papel decisivo en el proceso

de conocimiento, mentalización y convergencia hacia la nueva realidad provincial.

Desde el principio se entendió que el proceso debía llevarse a cabo partiendo del trabajo que ya se hacía en las Provincias, aprovechando lo mucho bueno que existía en las mismas y tratando de hacer propuestas de crecimiento desde los órganos conjuntos, sobre todo en las tareas de apostolado. El respeto por los ritmos de cada Provincia, al mismo tiempo que se dialogaba sobre la forma de conjuntarlos, fue decisivo.

## 5. FINAL DEL PROCESO

La reunión de superiores locales de mayo de 2005 (cfr. apartado anterior) había propuesto que el tiempo de Confederación no se prolongara más allá de finales de 2006, una vez cumplidos los tres años de su comienzo (el plazo mínimo marcado en un principio). Tras la citada consulta a los claretianos a finales de 2005 y la visita canónica generalicia de comienzos de 2006, la Junta de la Confederación decidió solicitar al Gobierno General el paso a Provincia única para el día 1 de enero de 2007.

El Gobierno General aceptó la petición y nombró un Gobierno Provincial (básicamente, el que lo venía siendo de la Confederación), para los primeros meses, con la encomienda de convocar el primer Capítulo Provincial para verano de 2007.

Para entonces, el mismo Gobierno General ya había decidido que la comunidad generalicia que había estado en el inicio de este proceso se sumara a la nueva Provincia.

El 1 de enero de 2007 arrancaba la Provincia única, constituida por unos 360 claretianos distribuidos en 43 comunidades en España más una en Rusia, una en Suiza y dos en Paraguay.

## 6. LUCES Y SOMBRAS

La estructura de la Confederación hacía que el Superior de la misma no tuviera apenas capacidad de decisión sobre cuestiones que afectaban al funcionamiento de las Provincias, puesto que estas mantenían sus Gobiernos Provinciales. Ello hacía que las iniciativas conjuntas debieran tomarse por consenso. Y, aunque eso facilitaba la implicación de todos en los pasos acordados, la coordinación de las voluntades de tres Gobiernos Provinciales en temas importantes no siempre resultó fácil.

La incertidumbre inicial sobre el desarrollo del proceso de Confederación, su duración, sus implicaciones para las posiciones concretas, etc. llevó a algunos (una minoría) a manifestar cierto recelo o escepticismo ante el proceso mismo.

El distinto tamaño de las Provincias, que suponía que una de ellas agrupaba a más del 50% de los claretianos de la Confederación, hizo surgir en un principio en algunos sectores de las otras el temor a la «absorción». Pero este pronto quedó deshecho por la evidencia de los hechos.

La cuestión del sentimiento de pertenencia, el apego a la propia Provincia o al lugar donde se está trabajando, el temor de destinos a lugares lejanos,... tuvo alguna relevancia en los momentos previos a la Confederación y en los primeros meses de la misma. Pero la concepción de Provincia regionalizada (respetando peculiaridades de las zonas y manteniendo en lo posible un equilibrio geográfico de posiciones) y, sobre todo, el discurrir de los acontecimientos, hizo desaparecer ese temor en casi todos los que lo habían manifestado.

La desaparición de las Prefecturas de Apostolado en las Provincias en favor de una coordinación llevada a cabo desde la Confederación (en concreto, por el Superior de la misma) provocó en algunas áreas apostólicas la ralentización de su funcionamiento, al faltar la figura cercana y ejecutiva del Prefecto. A cambio, como se pretendía, facilitó la adopción de criterios comunes y la organización de actividades conjuntas.

El afán de favorecer una participación equilibrada de los agentes de apostolado de las tres Provincias en el funcionamiento conjunto (con la creación, por ejemplo, de los Consejos que asesoraban a los Equipos) dio lugar a una complicación de las estructuras de coordinación y a un aumento de las reuniones, agravado por las mayores distancias en un territorio tan extenso. Pero, a la larga, esas ocasiones de encuentro resultaron un buen motor para la convergencia.

Fue muy importante y positiva la labor de información exhaustiva a cada comunidad en los diversos momentos del proceso por parte del respectivo Gobierno Provincial, del Superior de la Confederación, de los mismos Equipos de apostolado en sus visitas a las posiciones, etc.

El apoyo incondicional de los Gobiernos Provinciales al proceso, que no siempre suponía acuerdo inmediato en las cuestiones, pero sí voluntad de llegar a él, resultó sin duda decisivo.

## 7. NUEVA PROVINCIA: PRIMEROS PASOS

Los primeros meses de la nueva Provincia se dedicaron fundamentalmente a preparar el Primer Capítulo Provincial. En esta preparación se cuidó especialmente la participación abundante y equilibrada de las antiguas Provincias, no sólo en las comisiones y reuniones preparatorias, sino incluso a la hora de elegir Delegados capitulares. Incluso se pidió una dispensa al Gobierno General acerca de la forma de realizar las votaciones de Delegados.

Otro aspecto muy importante fue la información a la Provincia. Había sido una preocupación durante el proceso previo, y resultó fundamental en estos primeros meses de nueva andadura, para que todos vieran los pasos que se estaban dando.

Las visitas de animación, sobre todo del Superior Provincial, ocuparon buena parte de la tarea de gobierno. Aún siendo visitas rápidas, por la premura de tiempo y la amplitud de la Provincia, la presencia del Provincial o de algún miembro del nuevo Gobierno en las comunidades contribuyó a crear un buen clima provincial y precapitular.

En este sentido, fue importante el funcionamiento del Gobierno Provincial como un equipo. No sólo serlo, sino parecerlo. La constatación de que personas pertenecientes a los Gobiernos Provinciales (en nuestro caso eran los antiguos Superiores Provinciales) estaban gobernando con criterios comunes y animando a la Provincia en la misma dirección fue un buen ejemplo y estímulo para llevar adelante estos primeros meses de común pertenencia.

Fueron también meses de continuar con la unificación de criterios y tradiciones, sobre todo en lo relativo a la vida comunitaria y doméstica y en el terreno económico. Al igual que el proceso transitorio anterior, era una tarea delicada que había que llevar a cabo con prudencia pero con suficiente determinación para lograr resultados visibles. En este terreno, el Gobierno Provincial, y sobre todo el Ecónomo Provincial, hubieron de ejercer de modo especial la paciencia y la comprensión con las diversas situaciones e inercias.

Capítulo importante, aunque no especialmente difícil, fue el de la normalización legal de la nueva situación: unificación de titularidades de las actividades y de los contratos de personal, regularización de las obligaciones fiscales, cuestiones de seguros, reelaboración de facturaciones, alquileres, ... Estas cuestiones son esenciales, pero se puede contar para ellas con la ayuda de una asesoría profesional.

Es una condición importante, dicho lo anterior, que el religioso/a que se ocupe de la Economía en estos primeros meses de Provincia tenga la suficiente experiencia y soltura para hacerse cargo de todas las novedades y para diseñar y animar las estrategias de unificación.

Otro aspecto menos relevante, pero que puede ser significativo, es ir generando señas de identidad de la nueva Provincia: logotipo, carteles, carpetas,... A veces es más eficaz lo que entra por los ojos que los discursos o las cartas.

## 8. REVISIÓN DE POSICIONES

Todo el proceso descrito partió, como se decía al principio, de un planteamiento evangelizador. Se trataba de mejorar nuestro servicio misionero en los lugares en los que estamos. Por eso la reestructuración de Organismos no tendría sentido sin una seria revisión de posiciones.

Para llevarla a cabo de manera coordinada, se elaboró un documento de criterios, ya aludido, que había sido estudiado en los Capítulos Provinciales. La Junta de la Confederación estudió dichos criterios y dialogó acerca de los prioritarios. Los Gobiernos Provinciales, tras las consultas, debates y reflexiones oportunas, redactaron sendos planes de revisión de posiciones para su propio Organismo. La Junta, de nuevo, dialogó acerca de los tres planes, haciendo algunas observaciones y aportaciones. Estos tres documentos han sido entregados al Gobierno de la nueva Provincia para que, a partir de ellos, elabore un plan único cuyas líneas maestras serán sometidas al Capítulo Provincial antes de ponerlo en marcha.

Cabe destacar que los órganos de gobierno de la Confederación, en su momento, concibieron la revisión de posiciones no sólo como cierre o abandono, sino como propuesta de algunas posiciones nuevas (dos o tres), de vanguardia, que reforzaran la línea pastoral de la nueva Provincia. Sabiendo que su puesta en marcha influirá, sin duda, en la atención que se pueda prestar a otras obras y en el número de ellas que habrá que abandonar.

También se amplió el concepto de revisión de posiciones al ámbito de la vida personal y comunitaria. Efectivamente, la renovación del sentido de pertenencia y de la vivencia vocacional de cada uno de los claretianos, junto con la revitalización de la vida comunitaria, constituyen una preocupación fundamental y un aspecto inseparable de cualquier proceso de replanteamiento apostólico. Así se recoge insistentemente en el documento capitular y en otras programaciones e iniciativas llevadas a cabo estos meses.

## 9. A MODO DE BALANCE: LOGROS E INCONVENIENTES DE LA NUEVA SITUACIÓN

La propuesta de reestructuración de Organismos y revisión de posiciones partió de una inquietud evangelizadora. El objetivo fundamental era mejorar



nuestra acción misionera respondiendo a los desafíos de nuestra realidad y teniendo en cuenta las fuerzas con las que contamos.

La primera conclusión es que este objetivo se está cumpliendo en buena medida. Se pudo comprobar ya al elaborar la primera lista de destinos, con la que se intentó configurar las comunidades del modo más acorde con nuestro Proyecto de Vida y Misión. Y se confirmó en la segunda gran distribución de comunidades en junio de 2011.

Efectivamente, podemos dejar constancia de la riqueza que supone la unión de Provincias. Por una parte aumentan las posibilidades de acción pastoral, de configuración de equipos apostólicos, de refuerzo de las casas de formación u otras posiciones. Ello permite, además, redefinir de un modo más participado y con mayor perspectiva los planes provinciales de pastoral juvenil, de formación de laicos, de colegios, parroquias, ... Especial fruto de la reestructuración es la posibilidad de formar equipos de apostolado dedicados en exclusiva a la tarea de animación («liberados»).

Pero no sólo en el nivel provincial. Esta unión también ha propiciado que algunas situaciones o posiciones que venían siendo difíciles de modificar en las antiguas Provincias hayan podido ser ahora removidas, al contar con otra distribución de personal. También a las posiciones concretas las ha venido bien la reestructuración.

Lo mismo ocurre con la revisión de posiciones, entendida en el sentido de debilitar, cerrar, modificar, potenciar o abrir nuevas comunidades. La visión global facilita que el cierre de una posición no sea un hecho aislado que hay que justificar ante todo aquel que lo demande. En la nueva Provincia se ha podido hacer un planteamiento conjunto, con cierres (al menos seis en los primeros destinos, y cuatro más posteriormente), modificaciones y aperturas de comunidades (asumiendo dos comunidades generalicias y creando una más) que se han entendido como parte de la nueva situación y se han aceptado con menor resistencia, sobre todo por parte de los interesados.

También la nueva situación ha creado una inquietud misionera que facilita la propuesta de dinámicas de revisión personal y comunitaria a la par que se hacen los nuevos planteamientos apostólicos. Como decíamos antes, se entiende que la revisión de posiciones también afecta a la vivencia e identificación vocacional y a la dinámica comunitaria, con las que el apostolado está en estrecha conexión y dependencia mutua.

Mención expresa merece la cuestión económica. La unificación de economías provinciales, aunque es un proceso muy complejo, permite una gestión de recursos claramente más ventajosa. Lo mismo si se trata de contratos globales, desde la telefonía móvil o la compra de coches a la cobertura de

seguros multirriesgo o la fuerza negociadora que se puede tener en los bancos y otras entidades.

Entre los inconvenientes, la amplitud geográfica de la Provincia, que aumenta las distancias y favorece la variedad de situaciones. Sobre todo pensando en la acción de gobierno, pero también en las convocatorias de formación continua, apostolado, etc., que obligan a los asistentes a desplazarse.

En cuanto al primer aspecto, el del gobierno, la experiencia enseña que no es tan grave como parece; no es tan difícil conocer y recorrer 40 comunidades en unos pocos meses. De todos modos, la clave es un Gobierno Provincial versátil, en el que las tareas se repartan entre los Consultores, y en el que estos tengan el suficiente protagonismo como para sustituir al Provincial cuando sea necesario sin que a nadie le parezca extraño.

Respecto al desplazamiento para los encuentros y reuniones, no hay solución; lo único que se puede hacer es plantear con especial cuidado esas convocatorias comunes para que el viaje merezca la pena; y, en los casos en que el tipo de actividad lo permita, ensayar convocatorias separadas por zonas geográficas.

## 10. PERSPECTIVA ACTUAL

Han pasado más de cinco años desde la constitución de la Provincia. Lo que en un principio se vivía como dificultades se han ido superando en buena medida. Y las ventajas se han ido consolidando. Pero es cierto que el impulso inicial, como no podía ser de otra manera, se ha moderado.

En este momento los problemas que afronta el Gobierno Provincial son fundamentalmente los de cualquier Provincia religiosa, en parte agravados y en parte aliviados, según los casos, por el hecho de ser una Provincia extensa en territorio, en comunidades y en número de claretianos.

La inquietud misionera sigue estando presente, el deseo de renovación personal y comunitaria también. La tarea del Gobierno es, como en cualquier otro Organismo, animar estos aspectos y alimentarlos con nuevas iniciativas de apostolado, de formación permanente o de espiritualidad. Esto está suponiendo un esfuerzo notable de innovación, mentalización, información y trabajo.

En nuestro caso resulta decisiva la gran consistencia y posibilidades que nos ofrece nuestro Proyecto de Vida y Misión, emanado del Capítulo Provincial. Ha sido y sigue siendo instrumento de renovación aún en estos momentos de final de sexenio. Así lo prueban las iniciativas tomadas en la distribución de destinos en el reciente junio de 2011, cuatro años después del Capítulo Provincial.

En cuanto a la identificación personal, de hecho, con la nueva Provincia, se puede decir que en general es más que suficiente, en muchos casos total. Todo el mundo es consciente de su origen, de su trayectoria, de su situación anterior y nadie puede pretender que se olvide la Provincia de origen. Pero, salvo casos muy concretos (que se puede estimar en un diez por ciento de los claretianos) la referencia efectiva y espontánea es Santiago.

#### COLOFÓN

La experiencia personal de los que hemos estado al frente de este proceso de reorganización nos permite dar testimonio de la evidente presencia entre nosotros del Espíritu, sin cuya labor de animación, orientación y refuerzo (en definitiva, sin cuya Gracia) esto no hubiera sido posible.

Manuel A. Tamargo, cmf  
Superior Provincial de Santiago