

HERMANOS DE LAS ESCUELAS CRISTIANAS

---

**LA DIMENSIÓN ASOCIATIVA  
COMO OPORTUNIDAD DE  
SINODALIDAD AL SERVICIO  
DE LA FRATERNIDAD**

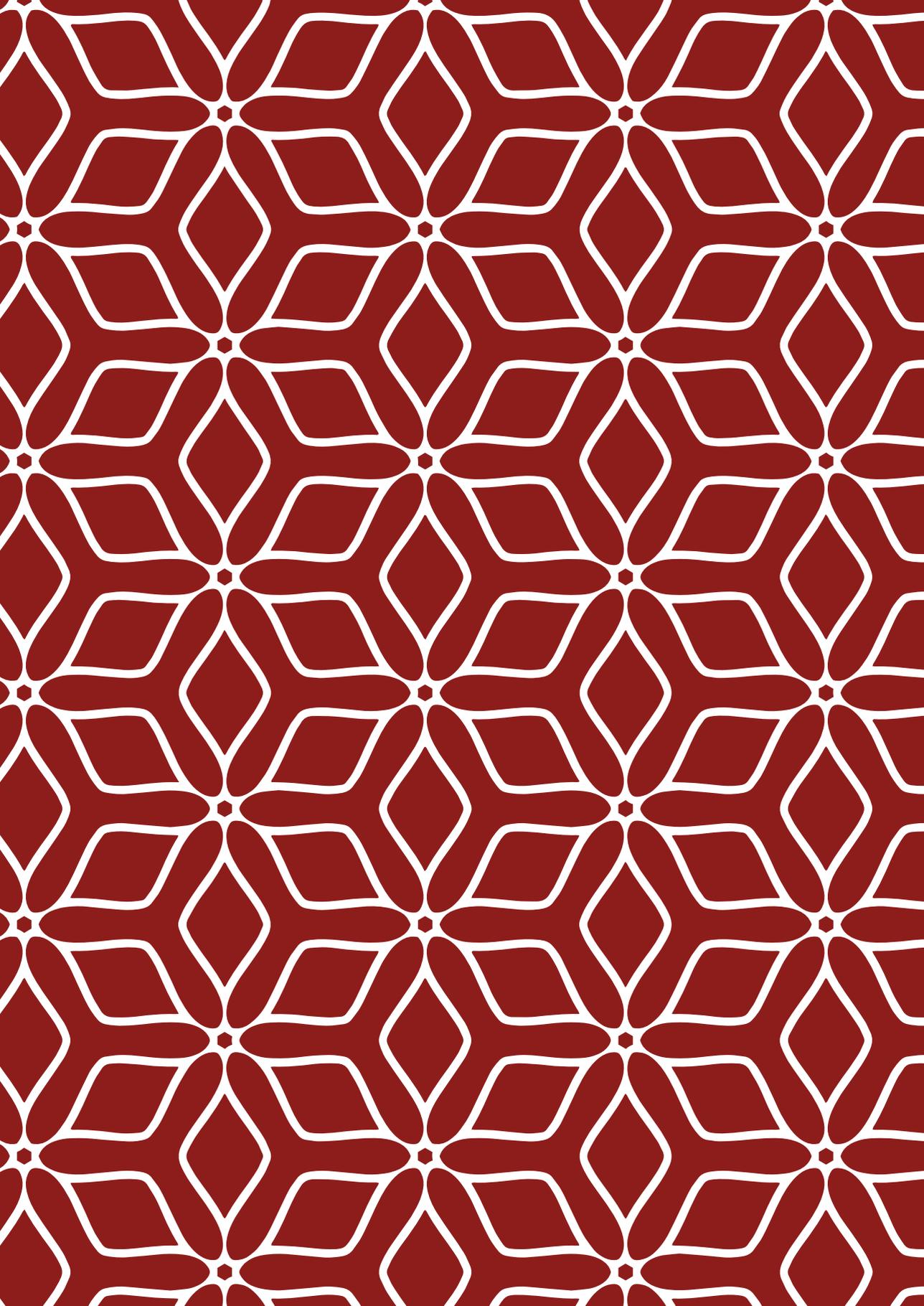
**AUTORA**

CAROLINA BACHER MARTÍNEZ

La  Salle

CUADERNOS MEL

**60**



# La dimensión asociativa como oportunidad de sinodalidad al servicio de la fraternidad

CAROLINA BACHER MARTÍNEZ

Junio de 2024



**Hermanos de  
las Escuelas  
Cristianas**

**CUADERNOS MEL N.º60 - Junio de 2024**  
**Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas**

Oficina de Patrimonio Lasaliano e Investigación

**Autora:**

Dra. Carolina Bacher Martínez

**Dirección general:**

Hno. Santiago Rodríguez Mancini, FSC – *srmancini@lasalle.org*

**Dirección editorial:**

Sr. Óscar Elizalde Prada - *oelizalde@lasalle.org*

**Coordinación editorial:**

Sra. Ilaria Iadeluca - *iiadeluca@lasalle.org*

**Coordinación gráfica:**

Sra. Giulia Giannarini - *ggiannarini@lasalle.org*

**Revisión textual:**

Hno. Agustín Ranchal, FSC - *aranchal@lasalle.org*

**Maquetación:**

Sr. Milton Ruiz

**Impresión:**

Tipografía Salesiana Roma

**Oficina de Información y Comunicación**

Casa Generalicia, Roma, Italia

\* Esta obra ha sido publicada originalmente en español.



**ISBN:**

978-88-99383-19-0

# Índice

Introducción	4
La dimensión asociativa como oportunidad de sinodalidad al servicio de la fraternidad	7
1. El derecho de asociación de los fieles cristianos	10
2. La asociatividad como sacramento de la sinodalidad al servicio de la fraternidad	14
2.1. <i>Liderazgos múltiples articulados por la confianza responsable y la misericordia compasiva</i>	15
2.2. <i>Procesos participativos de corresponsabilidad recíprocos y seguros</i>	21
2.3. <i>Redes múltiples, diversas y flexibles al servicio de la fraternidad universal</i>	26
3. Un ejemplo de experiencia asociativa como condición de posibilidad de la experiencia sinodal	28
4. Bibliografía	32

# INTRODUCCIÓN

**E**ntre el final del año 2024 y el comienzo de 2025, los lasalianos estamos atravesando, de manera discreta y silenciosa, un Tricentenario importante. Es el de los reconocimientos civil y eclesiástico de nuestra personería, de nuestra misión, de nuestra identidad, En efecto, las Patentes reales en Francia y la Bula *In apostolicae dignitatis solio*, del Papa Benedicto XIII, cierran el proceso de fundación de nuestro Instituto. Es un largo camino el que va desde aquella mañana de 1679 cuando Adrián Nyel se cruzó con el Sr. De La Salle en la puerta de la casa de las Hermanas del Niño Jesús hasta el Capítulo General de agosto de 1725 en el que nuestros Hermanos recibieron la Bula y emitieron los nuevos votos. Es el camino de la misión realizada cotidianamente y de la conciencia que de ella nace.

Esa conciencia fue diciéndose con palabras balbucientes, en una serie de ondas que mostraban siempre rasgos nuevos de una identidad eclesial y social propia de aquellos tiempos modernos que se desplegaban en Francia y llegarían a cubrir el mundo entero. Desde la Memoria sobre el hábito hasta las Meditaciones para el tiempo de Retiro y la Regla de 1718, el proceso que acompañó nuestro Padre. Y, a partir de la carta que el H. Timoteo, Superior General, escribe al P. Vivant para encargarle los trámites de la Bula hasta la Regla de 1725 con su Prólogo, el camino que los Hermanos emprenden ya sin él. Un camino que llega hasta nuestros días y sigue abriendo ondas cada vez más incluyentes y matizadas en lo que hoy llamamos Familia Lasaliana.

Un camino decididamente sinodal. Un camino que, en el fondo de su desarrollo, contiene ese valor central de nuestra identidad que es la Asociación para sostener las escuelas, la Asociación para la misión, el juntos y por asociación para procurar la Gloria de Dios en el trabajo educativo cotidiano.

Hemos pedido a la Dra. Carolina Bacher Martínez, teóloga argentina que hoy trabaja fundamentalmente en Chile, en la Universidad Silva Henríquez, que desarrolle para nosotros, justamente, este tema en el que ella ha estado comprometida desde hace tiempo: sinodalidad y asociaciones laicales. Carolina se ha desempeñado por cuatro años como docente de nuestro Instituto Pastoral de la Adolescencia, en Buenos Aires (Argentina) en la formación de catequistas parroquiales en las sedes que el Instituto tiene en algunos barrios populares de la ciudad. Allí ha sabido aportar su

competencia profesional que cruza continuamente la perspectiva de las ciencias sociales con la teología pastoral.

Le agradecemos este trabajo y deseamos que pueda ser estimulante para todo el mundo lasaliano.

Con él comenzamos una serie de Cuadernos que, en el marco del Tri-centenario, rondarán el quinto Camino de transformación votado por el Capítulo General último: la Asociación para la misión.

**Hno. Santiago Rodríguez Mancini, FSC**  
*Oficina de Patrimonio Lasaliano e Investigación*



**Carolina Bacher Martínez**

Dra. en Teología y Lic. en Teología Pastoral (UCA, Argentina). Especialista en Organizaciones Sociales (San Andrés) y Educativas (Flacso).

Investigadora Instituto Teológico Egidio Viganó (Universidad Católica Silva Henríquez, Chile).

Profesora de Maestría en Teología Pastoral en Facultad de Teología Universidad Católica Argentina y San Pablo (Bolivia).

Profesora en Seminario Catequístico en Barrios Populares, Instituto Pastoral de la Adolescencia/La Salle Argentina (2019-2023).

**LA DIMENSIÓN ASOCIATIVA  
COMO OPORTUNIDAD DE  
SINODALIDAD AL SERVICIO  
DE LA FRATERNIDAD**

# La dimensión asociativa como oportunidad de sinodalidad al servicio de la fraternidad\*

Carolina Bacher Martínez

Instituto Teológico Egidio Viganó

Universidad Católica Silva Henríquez (Chile)

Orcid: 0000-0003-2541-6830

## Introducción

**E**l Pontificado del papa Francisco se caracteriza por animar a la Iglesia tanto a una salida misionera al servicio de la fraternidad, como por la modalidad comunitaria de realizar dicha vocación a través del ejercicio sinodal de hacerlo juntos. Estos dinamismos, que sorprenden a algunas personas, pueden ser comprendidos como un momento constitutivo de la recepción de las perspectivas aportadas por las Constituciones Conciliares *Lumen Gentium* y *Gaudium et Spes*.<sup>1</sup>

---

\* El presente trabajo retoma publicaciones antecedentes de la autora: “The Synodal Path 2021-2023 in Latin America: An Ecclesial Process from an intersectional Perspective”. En C. Cerda Planas; N. Kalbarczyk; M. Lubber (eds.) *Doing synodality. Empirical and intercultural Perspectives on the German Synodal Way*, Frankfurt, 2024, 143-157; “Los Consejos Diocesanos: ensayo de lectura teológico-pastoral en perspectiva sinodal”, *Teología* 142 (2023), 185-205; “El ministerio del catequista como oportunidad: los liderazgos situacionales en una Iglesia sinodal”, *Medellín 186* (2023), 125-142; “Apuntes para una caridad pastoral en clave sinodal”, *Seminarios sobre los ministerios en la Iglesia* Vol. 67/2 n° 231, diciembre 2022, 143-154; “Caminar juntos en Argentina, desde América Latina y en un horizonte global”. Publicado en: “Syodalität, neu entfaltet. Gemeinsam unterwegs in Argentinien”, *Herder Thema Weltkirche im Aufbruch -Synodale Wege* (2022) 44-45.; Bacher Martínez, Carolina; Catalina Cerda-Planas, “La crisis eclesial como oportunidad: sinodalidad, mujeres y liderazgos”, en F. Correa; B. Mathot (eds.), *Irrupciones, fisuras procesos a la luz del Dios de la vida*, Ediciones del Pueblo, París/Santiago, 2023, 39-56.

1 Cf. Carlos M. Galli, “Líneas teológicas, pastorales y espirituales del magisterio del papa Francisco”, *Medellín. Teología y pastoral para América Latina y el Caribe* 43 (2017): 93-158; Cf. Rafael Luciani, and Serena Noceti, “Advancing the Reception of the Council, Episcopal Collegiality, Collegial Synodality, Synodal Ecclesiality,” in *The Synodal Pathway. When Rhetoric Meets Reality*, ed. by Eamonn Conway, Eugene Duffy and Mary McDaid (Dublin: Columba Books, 2022), 51-61.

La propuesta de Francisco está llamada a desplegarse en todas las dimensiones eclesiales: ya sea de manera informal, en tanto transformación de los cristianos y de su corazón pastoral, como a nivel formal, en tanto renovación y creación de procesos y estructuras pastorales.<sup>2</sup>

Los estudios que han focalizado en las mediaciones estructurales de la transformación sinodal dan cuenta de la discusión sobre la constitución y dinámica de los Consejos Pastorales, tanto diocesanos como parroquiales y, en algunos casos, sobre nuevas instancias de consulta, deliberación y/o decisión pastoral a nivel regional. Al mismo tiempo, evidencian la insuficiente reflexión teológico-pastoral sobre las asociaciones como instancias para concretar y promover una sinodalidad misionera al servicio de la fraternidad.<sup>3</sup>

Por tal motivo, este texto propone la dimensión asociativa como una manera de concretar y afianzar de manera orgánica la sinodalidad misionera. La perspectiva nos ayuda a precisar que, si bien el fundamento eclesiológico es importante, resulta insuficiente. Es necesario que además percibamos que este *caminar juntos* concreta y expresa que “desde nuestra concepción, somos el fruto de relaciones y somos completamente inexplicables sin esa tupida red de personas que han contribuido decisivamente a que seamos lo que somos y a que estemos donde estamos”.<sup>4</sup> Por tal motivo, también pone a consideración una reflexión sobre las notas que se requiere tanto a nivel personal, como de los procesos y las estructuras para que la práctica asociativa pueda ser condición de posibilidad de la sinodalidad. Por último, el texto ilustra brevemente este dinamismo asociativo con el esbozo de una experiencia realizada en el Distrito Argentina-Paraguay de los Hermanos de las Escuelas Cristianas.

---

2 Cf. Borrás, “Sinodalidad eclesial, procesos participativos y modalidades decisionales”, en *La reforma y las reformas en la Iglesia*, Antonio Spadaro y Carlos M. Galli, eds., 229-255. Madrid: Sal Terrae: 2016, 229-255.

3 Jos Moons (ed.), «Synodality and the Roman-Catholic Church. An Academic Bibliography 2013-2023», *Cahiers Internationaux de Théologie Pratique*, série «Documents» n.º 17, en ligne: [www.pastoralis.org](http://www.pastoralis.org), novembre 2023 (3rd édition).

4 Pedro Trigo, “Caminar juntos hacia la fraternidad de hijas e hijos de Dios por el camino que es Jesús de Nazareth”. *Revista Latinoamericana de Teología*, 114 (2021), 231-265, 242.

# **1. EL DERECHO DE ASOCIACIÓN DE LOS FIELES CRISTIANOS**

**P**ara vivir la sinodalidad resulta de gran ayuda comprenderla como el modo que tenemos los cristianos de ser verdaderamente humanos. Al decir del teólogo Pedro Trigo:

*“Es necesario comprender que ser cristianos es una explicitación de ser humanos. Llegamos a ser humanos siguiendo a Jesús de Nazaret, el prototipo de humanidad. Él es la Imagen plena de Dios, a cuya imagen hemos sido creados, y, por tanto, el arquetipo de humanidad. Él nos humaniza con su relación, al atraernos desde el Padre con el peso infinito de su humanidad”.*<sup>5</sup>

En la misma línea, el Concilio Vaticano II fundamentó la importancia de las formas asociadas de apostolado de los fieles:

*“el apostolado asociado de los fieles responde muy bien a las exigencias humanas y cristianas, siendo el mismo tiempo expresión de la comunión y de la unidad de la Iglesia en Cristo, que dijo: “Pues donde estén dos o tres congregados en mi nombre, allí estoy yo en medio de ellos” (Mt., 18,20)” (AA 18).*

Al mismo tiempo, reconoció que las asociaciones brindan formación y apoyo a los que participan de ella, y que logran organizar de manera conveniente y orgánica la misión, por lo que es de esperarse frutos más abundantes si se trabaja de manera asociada, que si se trabaja separadamente.

La dinámica de asociación entre fieles, y de ellos con otras personas, puede tener distintas modalidades. Es necesario prestar atención a que los cristianos somos al mismo tiempo fieles y ciudadanos. En tanto fieles, la dinámica asociativa puede generarse en el marco del Derecho Canónico. En tanto ciudadanos, los mismos fieles pueden articular asociaciones civiles de inspiración cristiana de acuerdo con la legislación de cada país, o

---

5 Pedro Trigo, “Caminar juntos hacia la fraternidad de hijas e hijos de Dios por el camino que es Jesús de Nazareth”. *Revista Latinoamericana de Teología*, 114 (2021), 231-265, 265.

teniendo en cuenta marcos regulatorios internacionales.<sup>6</sup> Según las opciones, estas instancias en ocasiones son independientes y en otras coinciden en la misión y visión asociativa, lo que queda expresado en los Estatutos correspondientes.

La dinámica asociativa ha estado presente en toda la historia de la Iglesia desde sus orígenes y aparece con mayor fuerza en épocas de cambios, y de crisis social y eclesial.<sup>7</sup> Por ejemplo,

*“Varias iniciativas pastorales del tiempo de La Salle tenían el nombre de asociación. Era una forma de salirse de las limitaciones demasiado estrechas que la concepción de vida religiosa imponía en aquel tiempo. Así lo hicieron San Vicente de Paul, Santa Luisa de Marillac, el Beato P. Barré. Todas ellas, conocidas por La Salle. Era cuestión de evitar las formas tradicionales de los votos, el hábito y la clausura para conseguir la necesaria libertad y creatividad que la misión requería”.*<sup>8</sup>

Si bien no puede considerarse novedosa, se constata que la dinámica asociativa ha crecido en los años posteriores al Vaticano II posibilitando que, a través de ella, se expresen carismas comunitarios. Según Juan L. Scarbino:

*“si bien el derecho de asociación nunca fue proclamado, hemos podido comprobar cómo desde la misma predicación del Señor y luego en la naciente Iglesia existió el derecho de asociación en su ejercicio*

---

6 La Declaración Universal de los Derechos Humanos, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas de 1948 proclama en su número 20 el derecho de asociación: “ Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas”. Naciones Unidas, Declaración Universal de los Derechos Humanos”, Consulta en línea 10.04.2024 en: <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

7 Cf. Juan L. Scarbino, (2017). El derecho de asociación de los fieles: ¿es una novedad del Código?, *Anuario Argentino de Derecho Canónico*, 23 (2), 401-424, 402.

8 Santiago Rodríguez Mancini, *La asociación para el servicio educativo de los pobres de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. ¿Cuarto voto, primer voto, voto central, único voto, o algo más?*, Distrito Argentina-Paraguay, 2008, en línea: [https://www.academia.edu/7218280/Asociaci%C3%B3n\\_para\\_el\\_servicio\\_educativo\\_de\\_los\\_pobres\\_Un\\_voto\\_primer\\_voto\\_cuarto\\_voto](https://www.academia.edu/7218280/Asociaci%C3%B3n_para_el_servicio_educativo_de_los_pobres_Un_voto_primer_voto_cuarto_voto)

*concreto. Con el correr de los años, de alguna u otra forma, se fue institucionalizando y también haciéndose presente, a su modo, en la vida de la Iglesia, en la reflexión canonística del momento y también en algunos escritos de los Pontífices”.<sup>9</sup>*

El Código de Derecho Canónico señala en su número 215 que: “Los fieles tienen derecho a fundar y dirigir libremente asociaciones para fines de caridad o piedad, o para fomentar la vocación cristiana en el mundo; y también a reunirse para procurar en común esos mismos fines”. Las asociaciones que surgen de acuerdo entre fieles serán privadas, estarán gobernadas por los mismos fieles y dispondrán de sus bienes, según prevea su estatuto (c. 321). Los estatutos requieren aprobación por la autoridad eclesiástica competente (c. 299), en cuyo caso se les puede otorgar personería jurídica (c. 322), quedando bajo la vigilancia de la autoridad eclesiástica, y de la Santa Sede (c. 305).<sup>10</sup> Como bien señala Carmen Peña:

*“Dentro de estos derechos genéricamente reconocidos a todos los fieles, resulta de especial interés, de cara a la sinodalidad y al papel de los laicos, el derecho de asociación, el derecho de fundar y dirigir asociaciones (c. 215), que se reconoce en el Código actual con toda amplitud”.<sup>11</sup>*

Habiendo explicitado este derecho, y su fundamento eclesiológico y antropológico, interesa desarrollar una reflexión teológico pastoral que favorezca la profundización de las dinámicas sinodales en las tramas asociativas, y que promueva la transformación de aquellas que las obstaculizan.

---

9 Cf. Juan L. Scarabino, (2017). El derecho de asociación de los fieles: ¿es una novedad del Código?, *Anuario Argentino de Derecho Canónico*, 23 (2), 401-424, 410.

10 La autoridad eclesiástica puede también simplemente reconocer los Estatutos, como así también erigir asociaciones de fieles, las que son consideradas públicas (c. 301).

11 Carmen Peña, “Sinodalidad y laicado. Corresponsabilidad y participación de los laicos en la vocación sinodal de la Iglesia”, *IUS CANONICUM* VOL. 59 (2019), 731-765, 738.

**2.LA ASOCIACIATIVIDAD  
COMO SACRAMENTO DE LA  
SINODALIDAD AL SERVICIO  
DE LA FRATERNIDAD**

A través de las dinámicas asociativas, la Iglesia es como un sacramento de unidad de toda la humanidad (cf. LG1). Éstas constituyen signos testimoniales y mediaciones prácticas para que entre las personas crezcamos en la conciencia y experiencia de ser una única humanidad. El Concilio Vaticano II nos recuerda que estamos llamados a tratar a los demás como hermanos, y no como meros individuos, y a hacerlo con una responsabilidad tan personal, profunda y constante, que nos configure personalmente.<sup>12</sup>

Para ello, proponemos considerar tres aspectos que transversalizan la sinodalidad en las dinámicas asociativas. En primer lugar, la expresión de liderazgos múltiples, articulados por la confianza responsable y la misericordia compasiva. En segundo lugar, los procesos participativos de corresponsabilidad, en reciprocidad y seguridad. En tercer lugar, las redes múltiples, diversas y flexibles al servicio de la fraternidad universal. La dimensión asociativa ofrece la condición de posibilidad para que estas dinámicas emerjan, se expresen y consoliden a largo plazo a través de la visión y misión institucional.

### *2.1. Liderazgos múltiples articulados por la confianza responsable y la misericordia compasiva*

Algunos teólogos y algunas teólogas han encontrado en la categoría liderazgo un concepto apto para mediar la reflexión sobre la participación significativa en las comunidades eclesiales.<sup>13</sup> La diversidad de resonancias y connotaciones diferentes que puede tener la expresión en las distintas culturas nos advierte de la necesidad de precisar su comprensión.<sup>14</sup>

---

12 Cf. Pedro Trigo, “Caminar juntos hacia la fraternidad de hijas e hijos de Dios por el camino que es Jesús de Nazareth”. *Revista Latinoamericana de Teología*, 114 (2021), 231-265, 258.

13 Cf. Sandra Arenas, «Sin exclusiones: catolicismo, mujeres y liderazgo distribuido», *Teología y vida*, 61(4) (2020): 537-553; Cf. Silvia Martínez Cano (Dir.), *Mujeres, espiritualidad y liderazgo. De la mística a la acción* (San Pablo: 2019); Cf. Juan Mena Hernández, «Discernimiento pastoral y Teoría U: Creando ecosistemas de innovación en la Iglesia», *Salmanticensis* 67 (2020) 419-446; Cf. Anselm Grün; Friedrich Assländer, *Liderazgo. Un enfoque espiritual* (Lumen: Buenos Aires 2009).

14 Cf. XVI Asamblea Ordinaria del Sínodo de los Obispos, *Instrumentum Laboris* para la primera sección (octubre 2023). Sínodo 2021-2024: Por una Iglesia sinodal: comunión, misión y participación, n° 12.

El liderazgo puede ser comprendido como un rasgo individual, como una conducta desarrollada, o como un tipo de interacción social. Ciertas perspectivas han puesto el énfasis en los procesos de percepción, y otras en los de influencia. Actualmente el liderazgo se comprende como un proceso que ejerce influencia sobre los demás, que ocurre en un contexto grupal, e involucra el logro de objetivos y metas.<sup>15</sup> Es decir, que el liderazgo se inscribe en una trama de interacciones múltiples que tienen la capacidad de influirse recíprocamente, y que implica ciertas funciones que los sujetos asumen en un entramado social, tanto en la estructuración de la tarea, como en la consideración hacia las necesidades de los integrantes del grupo.<sup>16</sup>

En las asociaciones existen estas tramas de influencias múltiples, aunque siempre es necesario crecer en la reciprocidad entre bautizados con diversos servicios y ministerios en orden a experimentarse como comunidades cristianas vitales y significativas en orden a la misión evangelizadora, en especial, a través de la visión y misión compartida institucionalmente.

Un aspecto que considero particularmente útil es que las teorías sobre el liderazgo nos permiten distinguir su ejercicio del ejercicio de la autoridad, ya que una persona puede tener autoridad y no tener liderazgo, es decir, no ejercer influencia. Y, en cambio, otra puede tener influencia y no tener autoridad en la organización, constituyéndose como un líder informal. Los autores coinciden en la importancia que tiene para una organización asignarle autoridad institucional a aquellas personas que ejercen liderazgo informal.<sup>17</sup>

Las asociaciones se originan en torno a liderazgos que se articulan entre sí, y con otros, pero su horizonte e impacto los exceden. Son instancias en las que se patentiza esas dinámicas de influencias como forma de testimonio cristiano y mediación del servicio y la evangelización. Y, como tal, constituyen una invitación a ser reconocidas, no sólo canónicamente sino en la dinámica pastoral, y a promover su articulación en las tramas pastorales locales. Para ello, no sólo hay que tener en cuenta los procesos y la dimensión orgánica de la pastoral, sino también considerar la dimensión

---

15 Cf. Alejandro Castro Solano, *Teoría y Evaluación del liderazgo* (Paidós: Buenos Aires, 2007), 18.

16 Cf. Anthony D' Souza, SJ. *Descubre tu liderazgo* (Sal Terrae: Maliaño 1997), 31-32.

17 Cf. Alejandro Castro Solano, *Teoría y Evaluación del liderazgo*, 19.

interior de la formación pastoral. ¿Qué actitudes pastorales se requieren para esta dinámica de constitución y reconocimiento de las asociaciones y de los liderazgos al servicio de su misión y visión evangelizadora?

Proponemos considerar que es necesario afianzar tanto la confianza responsable como la misericordia compasiva.

### *La confianza responsable*

La confianza responsable entre cristianos se fundamenta en una confianza antropológica. El ser humano cuenta con una confianza general que es pre-reflexiva, es decir, que se asume desde la niñez sin ser tematizada y se vive día a día como un bien. Esta confianza consiste en un básico abandono al mundo que nunca desaparece totalmente: todos aceptamos, en algún sentido, depender de la naturaleza, de los objetos que necesitamos, de las personas, del lenguaje, de sí mismo, de un ser trascendente. Pero esta confianza general se rompe ya sea porque nuestras expectativas eran erradas y se produce un autoengaño o porque *el otro* –una persona, un grupo o una institución– nos engaña. Una persona con la confianza rota puede reaccionar de tres formas diversas: a) renuncia a toda confianza y asume un principio de desconfianza sistemática en sus relaciones; b) se aferra a ciertas actitudes, emociones y razonamientos para sostenerla con obstinación; c) discierne en cada circunstancia si confía o desconfía, optando por un principio de confianza como presunción, es decir, confía hasta que tenga razones para dudar.<sup>18</sup> Luego de la ruptura de la confianza original y a través del discernimiento ponderado emergen confianzas segundas y singulares que, en ocasiones, se desplazan hacia una confianza institucionalizada y legal.<sup>19</sup> De ahí que se pueda hablar de una multiplicidad de confianzas que se encuentran interrelacionadas: interpersonal, institucional, comunicativa, confianza en sí mismo, confianza natural.<sup>20</sup> Y cuya relación es compleja y habilita la duda y, por lo tanto, el discernimiento. La duda se instala a partir de los huecos de desconfianza que convocan a discernir. Se formulan preguntas y se responde, de tal manera que dichas respuestas llevan a argu-

---

18 Cf. *Ibid.*, 43-44.

19 Cf. *Ibid.*, 55.

20 Cf. *Ibid.*, 111-112.

mentar y hacerse responsable de la ponderación.<sup>21</sup> La confianza que surge luego del discernimiento puede indicarse como una confianza responsable del cuidado conjunto de la propia vida y la de los demás.

Teologalmente, la confianza cristiana ancla en una fe que “no sólo mira a Jesús, sino que mira desde el punto de vista de Jesús, con sus ojos: es una participación en su modo de ver” (LF 18). Sin esta mirada a la manera de Jesús se debilitaría la confianza entre los seres humanos ya que la presencia de Dios entre nosotros da consistencia a las relaciones humanas (cf. LF 55). A partir de lo que Jesús es y de lo que dice y hace, “Dios se manifiesta en la fe en lo humano”.<sup>22</sup> Jesús confía en su Padre, en Él mismo y en los seres humanos:

*“Jesús tenía tal confianza en sí mismo que se atrevía a hablar y a actuar con autoridad. A la presencia que le daba semejante confianza le llamaba Jesús «su Padre», y se trataba manifiestamente de una manera de representarse a Dios. Jesús mismo, habitado por el aliento que había recibido, se sintió investido de una misión: trabajar para que todos tengan vida y alegría en abundancia. Pienso que son estos criterios, y no una ley o unos dogmas, los que ocupan el centro de lo que recibe el nombre de «misión cristiana». Esta misión lleva a las personas a poner en práctica acciones –relacionales, sociales, políticas, culturales y económicas– encaminadas a liberar a los seres humanos de todo tipo de opresión, y a brindarles una confianza en la existencia semejante a aquella de la que vivió Jesús”.<sup>23</sup>*

Esa presencia del Padre que fundaba la confianza de Jesús en sí y en los demás, desde la resurrección se vuelve presencia real de Jesús en los cristianos, especialmente en los pobres y los sufrientes y, en cierto modo, en todos los seres humanos.<sup>24</sup> Su presencia por el Espíritu en cada sujeto pastoral

---

21 Cf. *Ibid.*, 282-283.

22 Fernando Ortega, “Prólogo”, en: BELLET, Maurice *Nuestra fe en lo humano*, Buenos Aires, Ágape, 2017, 9-14, 13.

23 Gerald Fourez, *La fe como confianza. Aliento para construir una historia nueva*, Santander, Sal Terrae, 2002, 41-42.

24 Carlos M. Galli, “Cristo, por su Espíritu, en su Iglesia y en el hombre. Centralidad de Cristo y nexos entre sus diversas presencias según el Concilio Vaticano II”, en: FERNÁNDEZ Víctor M.; C. M. GALLI (dirs.) *Presencia de Jesús. Caminos para el encuentro*, San Pablo, Buenos Aires, 2007, 9-63, 57-63.

configura su ser, su hablar y su actuar confiado en el Pueblo de Dios y hacia la humanidad toda, a fin de que todos tengan la posibilidad de vivir de la confianza en Dios, en sí y en los demás.

Esta confianza en los demás no se realiza como una confianza ingenua: “la fe en el hombre sabe que hay algo desviado y terrible en el hombre. Pero cree en la posibilidad de superar esas miserias”.<sup>25</sup> Esta vulnerabilidad humana y el pecado abren huecos de desconfianza que generan interrogantes. A partir del discernimiento se elaboran respuestas de las que cada cristiano y cada comunidad se hacen responsables, habilitando una inter-confianza responsable. Así el sujeto pastoral se aleja de una confianza prerreflexiva que comporta grandes riesgos en orden al desarrollo de tareas y, sobre todo, al cuidado de otras personas y comunidades. También se aparta de una desconfianza sistemática –de la cual puede o no tener conciencia– que genera distancias, desconoce los dones que los demás han recibido, y quita responsabilidades que son, al mismo tiempo que deberes propios, derechos de los demás cristianos. Al decir de Pedro Trigo: “conviene insistir en que los individuos se constituyen en personas cuando reciben las relaciones de entrega de sí horizontales, gratuitas y abiertas, y al responder a ellas con el mismo tipo de relaciones”.<sup>26</sup>

Convergen y concretan esta perspectiva algunas reflexiones de las disciplinas que reflexionan sobre la gestión. Diversos estudios aluden a la relación que existe entre las expectativas que tienen las personas y el comportamiento de los demás. D. Mc Gregor tipificó dos estilos de gestión con base en las suposiciones de los responsables: la teoría X y la teoría Y. Entre diversos indicadores, corresponde a la teoría X considerar que las personas no merecen confianza y que no se puede depender de ellas, mientras que a la teoría Y, considera que cuando se confía y se depende de otras personas, éstas no fallan.<sup>27</sup> Más allá de la simplificación de toda tipología y de la consideración de otros supuestos, es relevante indicar que las actitudes y los imaginarios que sustentan la interrelación pastoral tienen una incidencia real en la dinámica pastoral. De esta manera la confianza responsable se constituye en una condición de posibilidad para desplegar los liderazgos, afianzar su articulación, y consolidar su validación.

---

25 BELLET, *Nuestra fe en lo humano*, 22.

26 Pedro Trigo, “Caminar juntos hacia la fraternidad de hijas e hijos de Dios por el camino que es Jesús de Nazareth”. *Revista Latinoamericana de Teología*, 114 (2021), 231-265, 242.

27 A. D'SOUZA, *Descubre tu liderazgo. Manual del Líder I*, Santander, Sal Terrae, 1996, 40-52.

Algo semejante proponía Juan Pablo II en el inicio del tercer milenio:

*“Espiritualidad de la comunión es también capacidad de ver ante todo lo que hay de positivo en el otro, para acogerlo y valorarlo como regalo de Dios: un «don para mí», además de ser un don para el hermano que lo ha recibido directamente. En fin, espiritualidad de la comunión es saber «dar espacio» al hermano, llevando mutuamente la carga de los otros (cf. Ga 6,2) y rechazando las tentaciones egoístas que continuamente nos asechan y engendran competitividad, ganas de hacer carrera, desconfianza y envidias” (NMI 43).*

### *La misericordia compasiva*

Ahora bien, cada persona y cada comunidad no sólo expresan una dinámica de dones y aportes a la Iglesia y a la humanidad, sino que también hacen presente la vulnerabilidad que permanece y que manifiesta la humanidad herida. Con su encarnación, el Hijo de Dios se hizo solidario con todas las personas y se identificó especialmente con los pobres que sufren hasta la actualidad, al mismo tiempo que se identifica también con aquel que ejerce la misericordia<sup>28</sup>. Dios es misericordioso y su misericordia dura por siempre (cf. Sal 136), de generación en generación y abraza a cada persona que se confía a él y la transforma, dándole su misma vida. La predicación y la vida de Jesús marcan de manera decisiva la historia de la comunidad cristiana al respecto: la misión como respuesta al mandato de Cristo se configura como instrumento de su consuelo y de su perdón ante toda miseria humana.

La experiencia de la misericordia no sólo atañe a los cristianos de manera personal sino a la comunidad cristiana en cuanto tal, y permite relacionar e integrar una comprensión dinámica de los componentes permanentes de la Iglesia.<sup>29</sup> Por su misma naturaleza, la misericordia concreta la caridad mediante un dinamismo inclusivo que reclama un amor compasivo, entra-

---

28 Cf. C. M. Galli, *Dios vive en la ciudad...*, 142.

29 Cf. A. M. Grande, “Anunciar con alegría el evangelio de la misericordia”, en: C. O. Albaldo; C. Bacher Martínez; C. M. Galli; F. Tavelli, *La teología argentina y el Papa Francisco. Una ida y vuelta en la reflexión teológico-pastoral*, Buenos Aires 2022, 149-172, 168.

ñable y cordial que anima nuestro servicio pastoral y fomenta un espíritu de comunión, diálogo y solidaridad en la Iglesia y el mundo.<sup>30</sup>

En las experiencias asociativas se manifiesta esta dimensión vulnerable y herida de cada persona y, en ocasiones, su interrelación sostenida llega a configurar estructuras violentas y excluyentes. Esto reclama, por una parte, una *vincularidad* que otorgue prioridad a las prácticas de misericordia y que, al mismo tiempo, implemente procesos que propongan la transformación para unos y el cuidado para otros.

Las tramas asociativas permiten transversalizar y operativizar estructuralmente la confianza responsable y la misericordia compasiva en la gestión, la administración de recursos económicos, la planificación estratégica y operativa, los trayectos formativos, y las competencias de funciones y tareas, entre otros aspectos.

## 2.2. Procesos participativos de corresponsabilidad recíprocos y seguros

Si hay una expresión que ha pasado a ser casi sinónimo de sinodalidad es participación, de tal manera que la Comisión Teológica Internacional expresa que:

*“un discernimiento más atento de las instancias propuestas por la conciencia moderna en lo que se refiere a la participación de todos los ciudadanos en la gestión de la cosa pública, se siente el impulso hacia una renovada y profundizada experiencia y presentación del misterio de la Iglesia en su intrínseca dimensión sinodal”.*<sup>31</sup>

Las asociaciones son modos de concretar dicha participación de manera simultáneamente autónoma y orgánica. Ahora bien, ¿cómo entendemos la participación eclesial? Una primera aproximación indica que la participación se comprende como una relación social entre las personas y las sociedades, por lo que Ana Ferrullo de Parajón, desde la psicología social,

---

30 Cf. C. M. Galli, *Dios vive en la ciudad...*, 286.

31 COMISIÓN TEOLÓGICA INTERNACIONAL, *Sinodalidad en la vida y misión de la iglesia*, Buenos Aires, Ágape, 2018, 38.

afirma que no es posible no participar,<sup>32</sup> y que la novedad que emerge en el siglo XX es su diversa conceptualización:

*“La novedad histórica con relación a nuestro tema no radica en los procesos sociales concretos de participación, que siempre han estado presentes en tanto posibilitadores de la supervivencia y construcción de los sujetos. Lo nuevo ha sido el logro de su visibilidad, el poder pensar en torno al tema y producir saberes que han ido expresando modos de concebirla y valorarla, construyendo propuestas sobre sus formas”.*<sup>33</sup>

La emergencia del concepto de participación en la reflexión social ha sido posible a partir del surgimiento de la noción de individuo en la modernidad, porque éste permitió pensar de manera nueva la relación de los seres humanos con la sociedad. Ciertamente es que dicha reflexión emergente se enmarca contextual y constitutivamente en los procesos sociales de la década de los 1960, que han puesto de relieve la participación como una herramienta para la construcción, sostenimiento y profundización de la cultura democrática, poniendo en escena una nueva conciencia sobre la distribución del poder y la capacidad de los ciudadanos de influir en la toma de decisiones y en el control de la acción de los gobiernos.<sup>34</sup>

Sin embargo, la noción de participación no puede restringirse a la reflexión sobre la organización política ya que está presente y se diversifica al considerar la perspectiva de distintas disciplinas modernas. En la perspectiva política, se la comprende como una vía para alcanzar el poder o para ejercer la democracia. En el plano comunicacional, refiere a informar y ser informado, escuchar y ser escuchado. La dimensión económica subrayará el tener parte en los bienes comunes. Todas estas dimensiones estarán presentes en las tramas asociativas.

Desde la psicología comunitaria Maritza Montero define la participación como “un proceso organizado, colectivo, libre, incluyente, en el cual

---

32 Cf. FERULLO DE PARAJÓN, *El triángulo de las tres «P»*, 32-33.

33 *Ibid.*, 33.

34 Cf. *Ibid.*, 35; Cf. F. MOOG, *La participation à l'exercice de la charge pastorale de la paroisse. Évaluation Théologique du c. 517 § 2 / CIE 1983*, 2009, [en línea] en: <https://corpus.ulaval.ca>jspui>bitstream>, [consulta: 24 de septiembre de 2019], 396.

hay una variedad de actores, de actividades y de grados de compromiso, que está orientado por valores y objetivos compartidos, en cuya consecución se producen transformaciones comunitarias e individuales”.<sup>35</sup>

Algunos referentes de la psicología social concuerdan que la participación está llamada a desplegarse en tres dimensiones vinculadas entre sí: “el ser parte (búsqueda referida a la identidad, a la pertenencia de los sujetos), el tener parte (referida a la conciencia de los propios deberes y derechos...) y el tomar parte (referido al logro de las realizaciones concretas)”.<sup>36</sup>

La participación puede ser considerada también desde el punto de vista del objeto que pone el acento en los efectos sociales (poder hacer) o desde el punto de vista del sujeto que acentúa más los efectos personales (poder ser), de tal manera que la participación es una herramienta que constituye al sujeto agente en un proceso de interacción con repercusiones en relación con el ejercicio del poder de los sujetos.<sup>37</sup> A partir de 1970 se produce un giro en la comprensión del proceso participativo:

*“desde la alternativa informativa sobre temas del propio sujeto (necesidades, preferencias, opiniones) que no implican posibilidad de influencia alguna de su parte... a las alternativas que conciben la participación como intercambios entre los sujetos que pueden conducir a modificaciones de lo dado originalmente”.*<sup>38</sup>

Ahora bien, esta dinámica social también se da en la comunidad eclesial. Según refiere el teólogo Lucio Gera, Dios se participa y genera participación en su Iglesia:

*“Dios, al convocar a los hombres a participar de sí mismo, como Bien supremo, trascendente, los unifica en base a la misma aspiración y posesión intercomunicada y los eleva a una más profunda*

---

35 Maritza Montero, *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*, Buenos Aires, Paidós, 2004, 109.

36 *Ibid.*, 42.

37 Cf. *Ibid.*, 73.

38 Cf. *Ibid.*, 35.

*fraternidad. (...) Al Dios poseído, inabitante, se lo convive e interparticipa en la Iglesia*".<sup>39</sup>

Esta interparticipación de Dios constituye la corresponsabilidad eclesial en la vida comunitaria y en su misión: "la responsabilidad no es una cuestión de individuos sueltos, sino de hermanas y hermanos, que así la convierten en corresponsabilidad".<sup>40</sup>

Como bien subraya Rafael Luciani la novedad que nos aporta el Concilio Vaticano II no se reduce a la descripción o definición de cada sujeto eclesial en sí mismo porque cada uno "se va co-constituyendo en el darse y completarse recíprocamente".<sup>41</sup>

La constitución de una asociación y el servicio desarrollado a través de ella es una forma de participación en la comunidad eclesial. Implica tanto la conciencia de ser parte como la gestión de tomar parte. Constituye una respuesta a un llamado de Dios a participar en su vida y en el proyecto del Reino de Dios de una manera al mismo tiempo autogestionada, orgánica, e inculturada en el proceso de emergencia de la sociedad civil que se ha ido consolidado en el siglo XX. Si bien facilita un ejercicio distribuido de liderazgo en la escena eclesial y de co-constitución de perfiles personales y comunitarios, también corre el riesgo de configurar identidades que anulen la significativa participación de todas y todos. Para evitarlo, es necesario crecer en una cultura asociativa de reciprocidad cordial y segura para todos, especialmente para aquellas personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

### *Reciprocidad cordial y segura*

Esta corresponsabilidad compartida puede ser asumida como reciprocidad cordial y segura. Reciprocidad implica un reconocimiento mutuo de la

---

39 L. GERA, "Reflexiones teológicas sobre la Iglesia", en: AZCUY; GALLI; GONZÁLEZ, *Escritos teológico-pastorales de Lucio Gera. 1*, 345-399, 361.

40 Pedro Trigo, "Caminar juntos hacia la fraternidad de hijas e hijos de Dios por el camino que es Jesús de Nazareth". *Revista Latinoamericana de Teología*, 114 (2021), 231-265, 261.

41 Rafael Luciani, "Hacia una vinculación co-constituyente de todos los christifideles. Nuevos caminos en la eclesiología del Pueblo de Dios", *Seminarios sobre los ministerios en la Iglesia*, Vol. 67, N° 231 (2022): 155-177, 158.

dignidad y capacidades de cada uno para el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto.<sup>42</sup> Este reconocimiento recíproco se expresa en las asociaciones por los vínculos interpersonales, la comunicación institucional, la gestión articulada de diversas instancias: la oración compartida, la misión evangelizadora de dicha comunidad, y la valoración crítica de los aportes de unos y otros en un discernimiento compartido.

La práctica del reconocimiento recíproco configura tramas asociativas seguras para todos los que participan en ella y con todos los que se interactúa:

*“La Iglesia ha participado tradicionalmente en instituciones educativas, académicas, sociales y sanitarias y, en la mayoría de tales instituciones, trabaja con jóvenes y personas vulnerables. La salvaguardia de los menores y adultos vulnerables no es una cuestión solo para ciertos especialistas; es responsabilidad de todos y, ciertamente, de todos los cristianos, no solo de los líderes de la Iglesia, sino de todos los “discípulos de Cristo” (GSI)”*.<sup>43</sup>

Serena Noceti subraya que la comunicación no sólo expresa la articulación entre instancias, sino que constituye una dimensión configuradora de las organizaciones, y precisa que tenemos que prestar atención de la relación existente entre comunicar y organizar las relaciones en la vida eclesial.<sup>44</sup> La transparencia de la comunicación recíproca en y entre asociaciones es una forma de configurar tramas asociativas sanas y seguras para todas y todos, especialmente para salvaguarda de menores y personas más vulnerables.

---

42 Cf. P. Calvo, “Ética de la reciprocidad: la dimensión comunicativa y afectiva de la cooperación humana”, en *Revista de Filosofía* 77 (2020), 67-82, 75.

43 Hans Zollner, “La responsabilidad de la Iglesia Católica en la creación de una cultura de la salvaguardia”, en: R. Meana Peón; C. Martínez García (dirs.), *Abuso y sociedad contemporánea: reflexiones multidisciplinares*, Navarra, 2020, 307-324, 321.

44 Cf. Serena Noceti, «En comunicación generativa. Convesación, consensus, conspiratio», en Rafael Luciani; Serena Noceti; Carlos Schickendantz coords., *Sinodalidad y reforma. Un desafío eclesial* (Madrid: PPC, 2022): 323-349, 331.

### 2.3. Redes múltiples, diversas y flexibles al servicio de la fraternidad universal

La opción por vivir el cristianismo desde tramas asociativas en ocasiones ha comportado el riesgo de experimentarse como una comunidad cerrada sobre sí misma, sobre su carisma y servicio específico. Es necesario recuperar la dinámica universal de la fraternidad cristiana: “se trata de caminar hacia una verdadera familia de pueblos, en la cual todos seamos auténticamente hermanos y nos ayudemos como tales en una sinergia constante, transida de emulación. La sinodalidad, por tanto, supone la sinergia, la confluencia de esfuerzos”.<sup>45</sup>

Estas confluencias configuran redes de articulación y coordinación entre diversas instancias comunitarias y populares. De esta manera, su compromiso queda mediado por el establecimiento de conexiones, tanto presenciales como tecnológicas. Según Juan Carlos Scannone:

*“La metáfora vigente ya no es la pirámide (que subordina) sino la postmoderna de la red, que coordina flexiblemente, respetando las autonomías de cada organización, pero reuniendo sus fuerzas. Así se ponen en práctica –muchas veces sin saberlo– dos principios fundamentales de la doctrina social de la Iglesia: los de subsidiaridad y solidaridad”.*<sup>46</sup>

Subsidiariedad y solidaridad son dos componentes de la práctica sinodal asociativa, que requieren ser desplegados en cada experiencia, entre ellas y de estas instancias con otras prácticas eclesiales y sociopolíticas.

Las diferencias entre las personas, comunidades y las culturas resultan realmente incómodas (cf. Francisco, *Evangelii Gaudium* n.º 131). La filósofa Adela Cortina alerta sobre la *aporofobia* esto es, un cierto malestar y hostilidad ante el pobre o ante el desamparado.<sup>47</sup>

---

45 Pedro Trigo, “Caminar juntos hacia la fraternidad de hijas e hijos de Dios por el camino que es Jesús de Nazareth”. *Revista Latinoamericana de Teología*, 114 (2021), 231-265, 245.

46 Juan Carlos Scannone, “La nueva cuestión social y la crisis argentina”, en Sociedad Argentina de Teología (ed.), *Religión, Justicia y Paz. La Argentina y el mundo*, Buenos Aires, San Benito, 2003, 121- 133.

47 Cf. Adela Cortina, *Aporofobia. El rechazo al pobre*, Buenos Aires, Paidós, 2017, 24.

Es necesario preguntarse qué vínculos y redes nos resultan difíciles y cuáles estamos rechazando. Muchas veces en lo cotidiano tenemos reservas para acercarnos y dejar que se acerquen aquellos a los que consideramos diferentes a nosotros. En los imaginarios se instalan personas y grupos a quienes nos cuesta aceptar y hacerles espacio en la vida cotidiana y comunitaria. Estamos convencidos de que ninguna persona que sea tan distinta, que haga opciones de vida, de fe y de ciudadanía tan diferentes a las que hacemos nosotros podría ser realmente agradable a Dios y un buen cristiano. San Pablo salió al cruce de algunas tensiones comunitarias semejantes y puso sobre la mesa las consecuencias comunitarias que tiene el bautismo: “ya no hay judío ni pagano, esclavo ni hombre libre, varón ni mujer...” (Gál 3,28). Como bien nos recordó el Papa Francisco:

*“La paz social es artesanal y trabajosa y no se consigue: “agrupando sólo a los puros, porque «aun las personas que puedan ser cuestionadas por sus errores, tienen algo que aportar que no debe perderse». Tampoco consiste en una paz que surge acallando las reivindicaciones sociales o evitando que hagan lío, ya que no es «un consenso de escritorio o una efímera paz para una minoría feliz». Lo que vale es generar procesos de encuentro, procesos que construyan un pueblo que sabe recoger las diferencias. ¡Armemos a nuestros hijos con las armas del diálogo! ¡Enseñémosles la buena batalla del encuentro!” (cf. Fratelli Tutti, 217).*

¿Es posible reconocer algunas de estas claves en experiencias asociativas eclesiales contemporáneas?

**3. UN EJEMPLO DE  
EXPERIENCIA ASOCIATIVA  
COMO CONDICIÓN DE  
POSIBILIDAD DE LA  
EXPERIENCIA SINODAL**

Una experiencia interesante para compartir es la que ha realizado el Distrito Argentina-Paraguay de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, quienes tienen a Juan Bautista de La Salle como inspirador. Juan Bautista de La Salle propuso una asociación estable para sostener juntos y por asociación las escuelas al servicio de los pobres. En cada lugar del mundo la asociación fue tomando rostros particulares.

Desde 1975, en el antiguo Distrito lasaliano de Argentina, se tuvo conciencia de que la asociación era el camino para el crecimiento de muchos educadores y educadoras seculares llamados a compartir puestos de responsabilidad. Años de compartir la vida y la espiritualidad, la responsabilidad y la animación, llevaron a comprender que misión compartida no puede entenderse como una misión *repartida*.

Por eso, en 1999 se decidió incorporar a educadores y educadoras seculares como socios de la Asociación Educacionista Argentina, la asociación civil que representa a La Salle en Argentina. Y, así, la igualdad en la participación se hizo más plena.

Pero, para que la participación no quedara restringida a un pequeño o gran núcleo de socios y socias, decidieron crear una estructura que, inserta en los procesos capitulares canónicos, diera voz y voto a los seculares: la Asamblea Distrital. En ella participan delegados de todas las obras educativas y personas jurídicas que conforman nuestra Red de Educación en Argentina y Paraguay en igualdad de condiciones. Y juntos toman las determinaciones necesarias para cada trienio en todos los ámbitos de la vida. El documento producido es aceptado por el Capítulo, añadiendo algunos artículos más para la vida interna de las comunidades de Hermanos o de la organización general. Es una experiencia en construcción:

*“Esta es una historia abierta. Nuestro propio camino nos enseña que no solemos poner el carro delante del caballo. Es la experiencia la que nos lleva a la construcción de las estructuras, institucionalización que intenta custodiar los valores alcanzados y dejar libre la fuerza instituyente que nos conduzca hacia el siguiente paso. En ella, todo resto de rigidez busca siempre ser cuestionado desde la inspiración basal*

*de la Asociación para el servicio educativo de los pobres, tal como la comprendemos en nuestro Horizonte Distrital*".<sup>48</sup>

Considero que esta ha sido una manera de concretar la dimensión sinodal en corresponsabilidad y reciprocidad. Ha supuesto una confianza responsable de los Hermanos hacia los laicos para incluirlos en la toma de decisión. Y de los seglares hacia los Hermanos para asumir la corresponsabilidad en el discernimiento, en la toma de decisión y animación de la implementación. Una forma asociativa que se abrió a la interacción con otras comunidades cristianas trabajando en red con instancias de pastoral educativa y diocesanas, y que enfatizó la articulación y servicio con comunidades en situación de pobreza y exclusión.<sup>49</sup>

*“desde la Fundación sabemos que la sinodalidad, la amistad social, no se promueve solamente hacia dentro de la Red de Educación La Salle y el Distrito Lasallano de Argentina-Paraguay. Es por eso que, además de nuestro trabajo con las obras de la Red (fundamentalmente, con las de inserción en contextos de mayor vulnerabilidad), construimos diálogos...”*<sup>50</sup>

### *Conclusión abierta*

La sinodalidad en salida al servicio de la fraternidad universal es el modo de concretar la eclesialidad conciliar en el siglo XXI. Sus notas características pueden rastrearse a lo largo de la historia de la Iglesia y encuentra en el siglo XX indicios tanto de su conceptualización como de su práctica.

Las asociaciones de fieles son una matriz que anticipa dicha configuración. Y, al mismo tiempo, tiene la capacidad de profundizar los horizontes sinodales si se abren a las nuevas maneras de concretar los liderazgos y profundizan dinámicas de confianza responsable y misericordia compasiva en

---

48 Santiago Rodríguez Mancini, “Las asambleas y nuestra historia”, *Revista Asociados* Año 9 N.º 35 (2022), 12-17, 17.

49 Cf. Bacher Martínez, Carolina, *Entrevista a Santiago Rodríguez Mancini*, Buenos Aires 2022.

50 Cf. Mariano Walenten, “Editorial”, *Revista Asociados* Año 9 N.º 35 (2022), 1.

la multidimensionalidad que comporta el modelo asociativo. Supone optar por formarse en una reciprocidad corresponsable que constituya entornos seguros para todos. Y cuyos esfuerzos también estén enfocados en suscitar redes flexibles en horizontes *glocales* al servicio de una humanidad cada vez más fraterna e inclusiva.

Este programa es a la vez un llamado del Espíritu y una tarea, para cada persona, para cada pequeña comunidad y asociación que busque seguir siendo fiel al sueño que Dios tiene para la humanidad.

## 4. BIBLIOGRAFÍA

- Arenas, Sandra, «Sin exclusiones: catolicismo, mujeres y liderazgo distribuido», *Teología y vida*, 61(4) (2020): 537-553.
- Bacher Martínez, Carolina, “The Synodal Path 2021-2023 in Latin America: An Ecclesial Process from an intersectional Perspective”. En C. Cerda Planas; N. Kalbarczyk; M. Luber (eds.) *Doing synodality. Empirical and intercultural Perspectives on the German Sinodal Way*, Frankfurt, 2024, 143-157.
- Bacher Martínez, Carolina, “Los Consejos Diocesanos: ensayo de lectura teológico-pastoral en perspectiva sinodal”, *Teología* 142 (2023), 185-205.
- Bacher Martínez, Carolina, “El ministerio del catequista como oportunidad: los liderazgos situacionales en una iglesia sinodal”, *Medellín* 186 (2023), 125-142.
- Bacher Martínez, Carolina, “Apuntes para una caridad pastoral en clave sinodal”, *Seminarios sobre los ministerios en la Iglesia* Vol. 67/2 n.º 231, diciembre 2022, 143-154.
- Bacher Martínez, Carolina, “Caminar juntos en Argentina, desde América Latina y en un horizonte global”. Publicado en: “Syodalität, neu entfaltet. Gemeinsam unterwegs in Argentinien”, *Herder Thema Weltkirche im Aufbruch -Synodale Wege* (2022) 44-45.
- Bacher Martínez, Carolina, *Entrevista a Santiago Rodríguez Mancini*, Buenos Aires, 2022, inédita.
- Bacher Martínez, Carolina; Catalina Cerda-Planas, “La crisis eclesial como oportunidad: sinodalidad, mujeres y liderazgos”, en F. Correa; B. Mathot (eds.), *Irrupciones, fisuras procesos a la luz del Dios de la vida*, Ediciones del Pueblo, París/Santiago, 2023, 39-56.
- Bellet, Maurice, *Nuestra fe en lo humano*, Buenos Aires, Ágape, 2017.
- Borras, Alphonse, “Sinodalidad eclesial, procesos participativos y modalidades decisorias”, en *La reforma y las reformas en la Iglesia*, Anto-

- nio Spadaro y Carlos M. Galli, eds., 229-255. Madrid: Sal Terrae: 2016, 229-255.
- Calvo, Patrici, “Ética de la reciprocidad: la dimensión comunicativa y afectiva de la cooperación humana”, en *Revista de Filosofía* 77 (2020), 67-82.
- Castro Solano, Alejandro, *Teoría y Evaluación del liderazgo*, Paidós, Buenos Aires, 2007.
- Comisión Teológica Internacional, *Sinodalidad en la vida y misión de la Iglesia*, Buenos Aires, Ágape, 2018.
- Cortina, Adela, *Aporofobia. El rechazo al pobre*, Buenos Aires, Paidós, 2017.
- XVI Asamblea Ordinaria del Sínodo de los Obispos, *Instrumentum Laboris para la primera sección* (octubre 2023). Sínodo 2021-2024: Por una Iglesia sinodal: comunión, misión y participación.
- D’ Souza, Anthony SJ. *Descubre tu liderazgo*, Sal Terrae, Maliaño, 1997.
- XVI Asamblea Ordinaria del Sínodo de los Obispos, *Instrumentum Laboris para la primera sección* (octubre 2023). Sínodo 2021-2024: Por una Iglesia sinodal: comunión, misión y participación.
- Ferullo de Parajón, Ana G. *El triángulo de las tres «P»*, Buenos Aires, Paidós, 2006.
- Fourez, Gérard, *La fe como confianza. Aliento para construir una historia nueva*, Santander, Sal Terrae, 2002.
- Galli, Carlos M., “Líneas teológicas, pastorales y espirituales del magisterio del papa francisco,” *Medellín. Teología y pastoral para América Latina y el Caribe* 43 (2017): 93-158.
- Galli, Carlos M., *Dios vive en la ciudad. Hacia una nueva pastoral urbana a la luz de Aparecida y del proyecto misionero de Francisco*, Buenos Aires, Agape, 2014.

- Galli, Carlos M., “Cristo, por su Espíritu, en su Iglesia y en el hombre. Centralidad de Cristo y nexos entre sus diversas presencias según el Concilio Vaticano II”, en: Fernández, Víctor; Carlos M. Galli, (dirs.) *Presencia de Jesús. Caminos para el encuentro*, San Pablo, Buenos Aires, 2007, 9-63.
- Gera, Lucio, “Reflexiones teológicas sobre la Iglesia”, en: Azcuy, Virginia; Carlos M. Galli; Marcelo González, *Escritos teológico-pastorales de Lucio Gera. 1*, 345-399.
- Grande, Antonio M., “Anunciar con alegría el evangelio de la misericordia”, en: César O. Albado; Carolina Bacher Martínez; Carlos M. Galli; Federico Tavelli, *La teología argentina y el Papa Francisco. Un ida y vuelta en la reflexión teológico-pastoral*, Buenos Aires 2022, 149-172.
- Grün, Anselm; Friedrich Assländer, *Liderazgo. Un enfoque espiritual*, Lumen, Buenos Aires 2009.
- Luciani, Rafael. “Hacia una vinculación co-constituyente de todos los cristifideles. Nuevos caminos en la eclesiología del Pueblo de Dios”, *Seminarios sobre los ministerios en la Iglesia*, Vol. 67, N.º 231 (2022): 155-177.
- Luciani Rafael; and Serena Noceti, “Advancing the Reception of the Council, Episcopal Collegiality, Collegial Synodality, Synodal Ecclesiality,” in *The Synodal Pathway. When Rhetoric Meets Reality*, ed. by Eamonn Conway, Eugene Duffy and Mary McDaid (Dublin: Columba Books, 2022), 51-61.
- Martínez Cano, Silvia (dir.), *Mujeres, espiritualidad y liderazgo. De la mística a la acción* (San Pablo: 2019).
- Mena Hernández, Juan, «Discernimiento pastoral y Teoría U: Creando ecosistemas de innovación en la Iglesia», *Salmanticensis* 67 (2020) 419-446.
- Montero, Maritza, *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*, Buenos Aires, Paidós, 2004.

- Moog, Francois, *La participation à l'exercice de la charge pastorale de la paroisse. Évaluation Théologique du c. 517 § 2 / CIE 1983*, 2009, [en línea] en: <https://corpus.ulaval.ca>jspui>bitstream>, [consulta: 24 de septiembre de 2019].
- Moons, Jos (ed.), «Synodality and the Roman-Catholic Church. An Academic Bibliography 2013–2023», *Cahiers Internationaux de Théologie Pratique*, série “Documents” n.º 17, en línea: [www.pastoralis.org](http://www.pastoralis.org), noviembre 2023 (3rd édition).
- Naciones Unidas, Declaración Universal de los Derechos Humanos”, Consulta en línea 10.04.2024 en: <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Noceti, Serena, «En comunicación generativa. Convesación, *consensus, conspiratio*», en *Sinodalidad y reforma. Un desafío eclesial*, coord. Rafael Luciani, Serena Noceti, Carlos Schickendantz (PPC: Madrid, 2022), 323–349.
- Ortega, Fernando, “Prólogo”, en Maurice Bellet, *Nuestra fe en lo humano*, Buenos Aires, Ágape, 2017, 9-14.
- Peña, Carmen, “Sinodalidad y laicado. Corresponsabilidad y participación de los laicos en la vocación sinodal de la Iglesia”, *IUS CANONICUM* Vol. 59 (2019), 731-765.
- Rodríguez Mancini, Santiago, “Las asambleas y nuestra historia”, *Revista Asociados* Año 9 N° 35 (2022), 12-17.
- Rodríguez Mancini, Santiago, *La asociación para el servicio educativo de los pobres de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. ¿Cuarto voto, primer voto, voto central, único voto, o algo más?*, Distrito Argentina-Paraguay, 2008, en línea: [https://www.academia.edu/7218280/Asociaci%C3%B3n\\_para\\_el\\_servicio\\_educativo\\_de\\_los\\_pobres\\_Un\\_voto\\_primer\\_voto\\_cuarto\\_voto](https://www.academia.edu/7218280/Asociaci%C3%B3n_para_el_servicio_educativo_de_los_pobres_Un_voto_primer_voto_cuarto_voto)

Scarabino, Juan L., (2017). El derecho de asociación de los fieles: ¿es una novedad del Código?, *Anuario Argentino de Derecho Canónico*, 23 (2), 401-424.

Scannone, Juan C. “La nueva cuestión social y la crisis argentina”, en Sociedad Argentina de Teología (ed.), *Religión, Justicia y Paz. La Argentina y el mundo*, Buenos Aires, San Benito, 2003, 121- 133.

Trigo, Pedro, “Caminar juntos hacia la fraternidad de hijas e hijos de Dios por el camino que es Jesús de Nazareth”. *Revista Latinoamericana de Teología*, 114 (2021), 231-265.

Walenten, Mariano, “Editorial”, *Revista Asociados* Año 9 N.º 35 (2022).

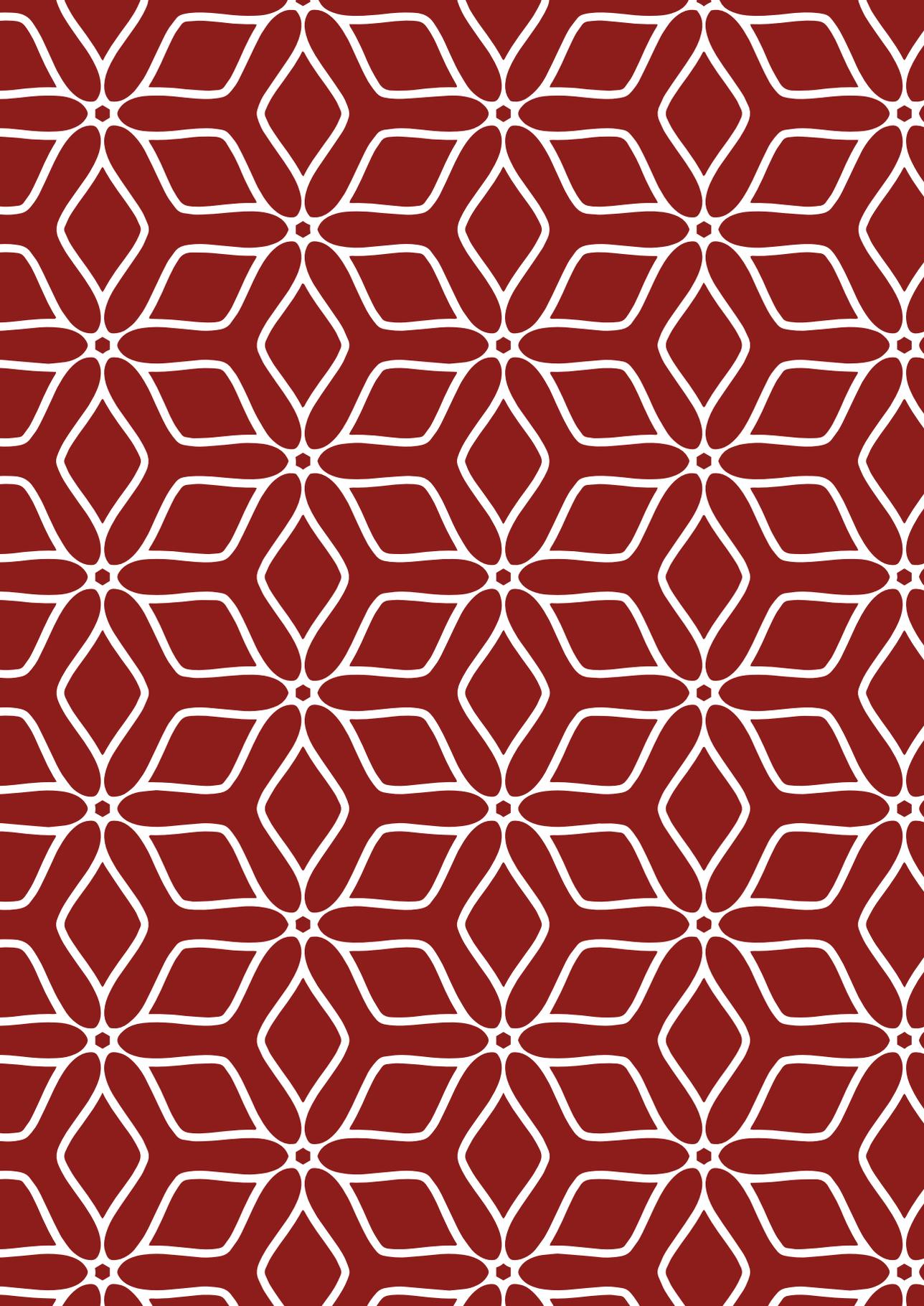
Zollner, Hans, “La responsabilidad de la Iglesia Católica en la creación de una cultura de la salvaguardia”, en: R. Meana Peón; C. Martínez García (dirs.), *Abuso y sociedad contemporánea: reflexiones multidisciplinares*, Navarra, 2020, 307-324.





SIGNUM FIDEI







# Hermanos de las Escuelas Cristianas



**lasalleorg**

[www.lasalle.org](http://www.lasalle.org)

ISBN: 978-88-99383-19-0