

Modelo emergente de liderazgo y gobernanza

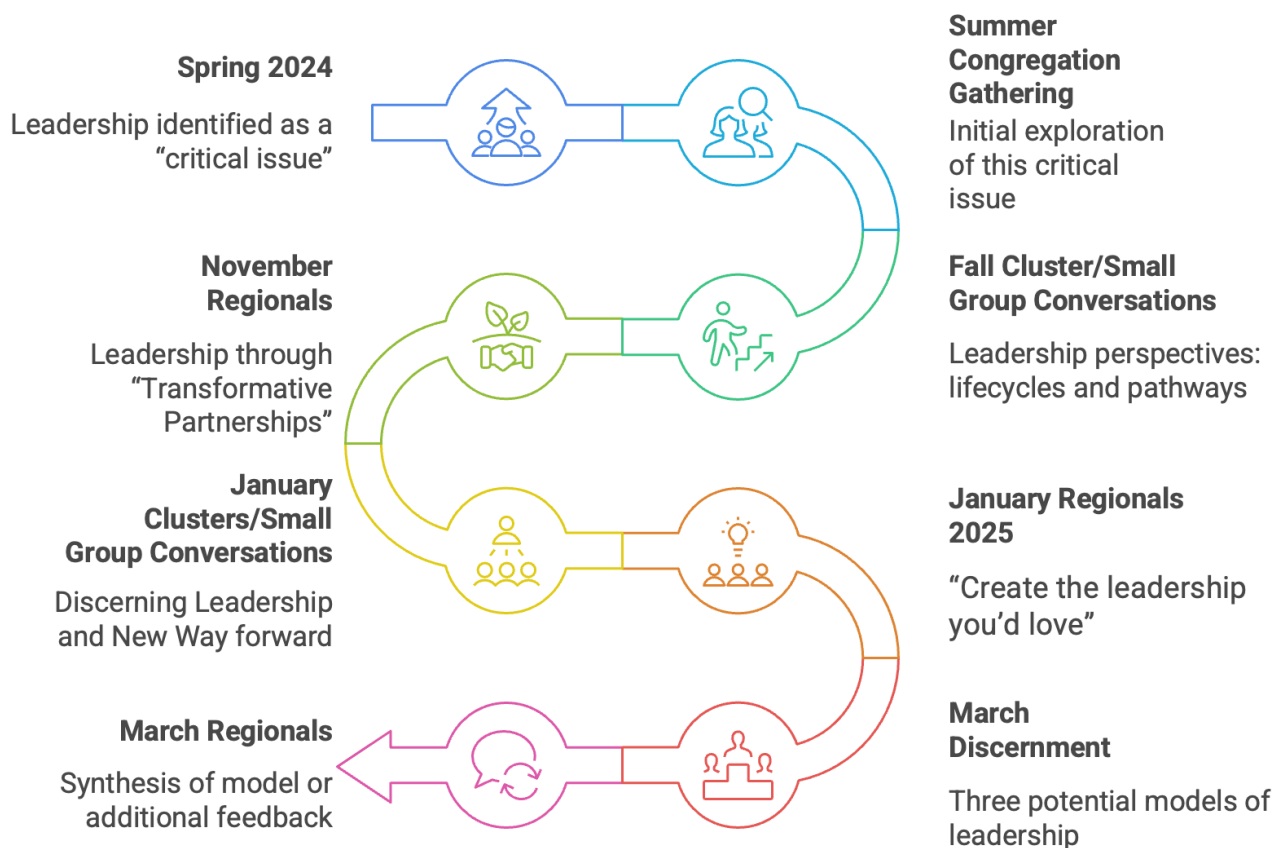
Basándose en los comentarios sobre la síntesis realizada durante los Encuentros Regionales (27-30 de marzo)

Hermanas Franciscanas de Allegany
Conversaciones en pequeños grupos
Junio/Julio, 2025
Dr. Ted Dunn

Este documento proporciona la última iteración de su modelo emergente de liderazgo y gobernanza. Ofrece un esbozo de estos elementos básicos e invita a una reflexión más profunda:

1. Pasos que ha dado en el camino
2. Justificación de la creación de un nuevo modelo de liderazgo y gobernanza
 - a. Desafíos que le obligaron a "cambiar"
 - b. Valores que le impulsaron a "transformarse"
3. Última iteración de su modelo emergente de liderazgo y gobernanza basado en todos los pasos anteriores, incluidos los Encuentros Regionales de marzo, en los que se aportaron comentarios sobre la "síntesis" entregada el último día.

Pasos que ha dado en el camino



Justificación de la creación de un nuevo modelo de liderazgo y gobernanza

Retos que identificó y que le obligan a "cambiar"

1. Disminución de la reserva de líderes:

"Nuestra demografía es tal que tenemos una reserva cada vez menor de liderazgo reciclado".

1. Líderes abrumados y

dolidos: "Nuestro pequeño equipo de liderazgo congregacional está demasiado disperso.

Están abrumados y estresados por todas las tareas administrativas y los viajes".

2. El mantenimiento asfixia la misión:

"Las necesidades de mantenimiento están asfixiando la vida de la misión, y nuestra capacidad de visionar nuestro futuro, al exigir todo nuestro tiempo, atención, recursos y energía."

3. Dominación estadounidense y desconexión:

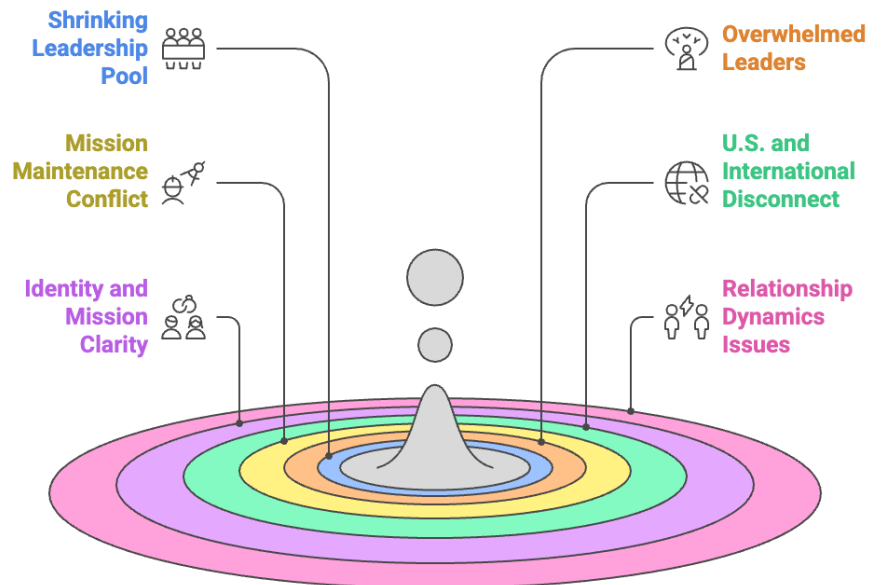
"Percepción de la dominación de EE.UU. sobre otros países. Existe una desconexión entre EE.UU. y Brasil, y en menor medida con Jamaica, lo que crea una experiencia de vivir vidas paralelas e independientes en lugar de estar juntos como una sola Congregación, interdependiente y unificada."

4. Identidad, relevancia e integridad:

"Falta claridad sobre quiénes somos y cuál es nuestra misión hoy".

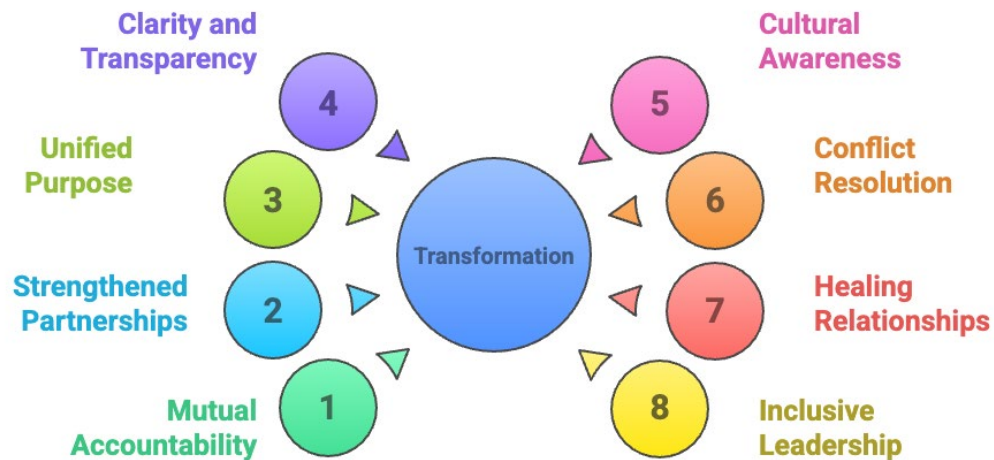
5. Dinámica de las relaciones:

- "Evitación de conflictos: conduce a la triangulación, la crítica y el juicio.
- Adicción al trabajo: gran atención al ministerio en detrimento de la comunidad.
- Individualismo: hacer lo mío a expensas de la comunidad.
- Complacencia: He pagado mis deudas. No me metas".



Valores que, según usted, le impulsan a "transformarse"

"Deseamos:



1. **Responsabilidad mutua, corresponsabilidad y participación activa** de todos los miembros en la vida de la comunidad.
2. Reforzar **las asociaciones** entre nosotros, otros religiosos y laicos.
3. Un sentido más profundo de **propósito y pertenencia** en comunidad, así como una Congregación Franciscana entera y unificada.
4. Mayor **claridad, transparencia** y uso de las **habilidades CARE** en nuestra forma de relacionarnos y comunicarnos.
5. Mayor **conciencia, sensibilidad y aceptación** culturales y dejar de lado los juicios, las críticas y los sistemas de castas que definen quién es más digno o sabio.
6. **Trabajar en nuestras luchas** y dejar de evitar el conflicto que ha conducido a tanta triangulación, alienación y estallidos periódicos de ira.
7. **Sanar nuestros quebrantos**, reparar la confianza y nutrir nuestras relaciones para que surja la curación y la plenitud.
8. Ser líderes **integradores y colaboradores** que se asocien con los afiliados en la toma de decisiones colectivas y en la creación de nuestro futuro.
9. Elegir hermanas para el liderazgo que **empoderen a los miembros y promuevan la transformación**.
10. Comprometernos con nuestro **trabajo del alma personal y comunitario** para que podamos desprendernos de un viejo paradigma y abrazar nuevas formas de pensar y hacer las cosas para que podamos volver a ser nuevos".

Resumen de la justificación

En resumen, no sólo has reconocido la necesidad de cambiar, sino que también has llegado a ver los valores que te impulsan hacia la transformación de la congregación. Por lo tanto, las estructuras que cree no deben limitarse a abordar los cambios necesarios. Las estructuras que cree deben ser una consecuencia de los valores que reivindica y de las oportunidades de transformación que ofrecen. Las estructuras que cree deben estar informadas por estos valores y apoyarlos.

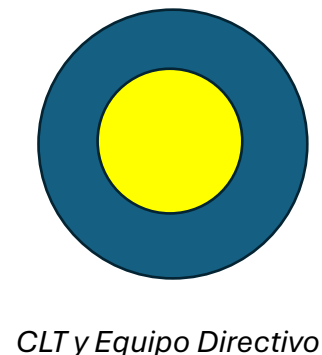
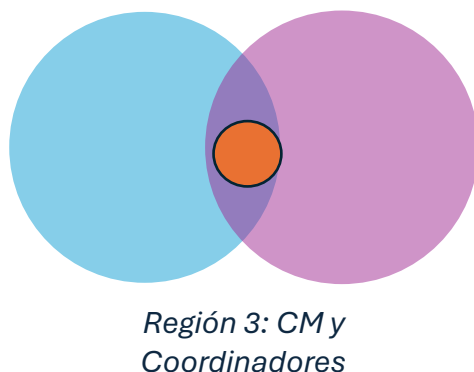
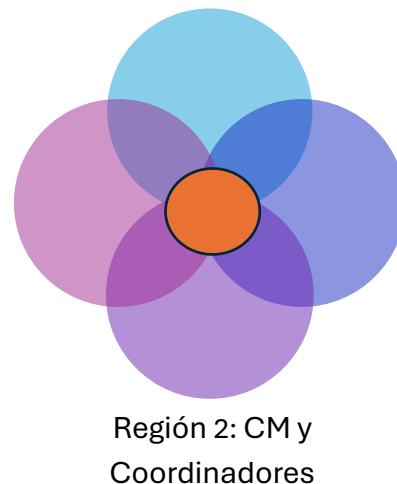
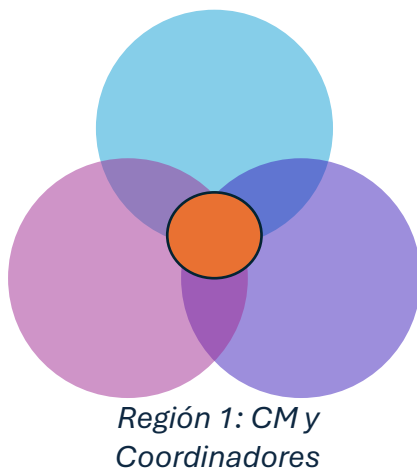
Además, las estructuras que cree no deben ser simplemente buenas en teoría. Estas nuevas estructuras deben estar en consonancia con la persona en la que queremos convertirnos. Deben respaldar los tipos de mentalidad, actitud y aptitudes que transformarán la cultura profunda de sus vidas. En el mejor de los casos, crearán el tipo de liderazgo y gobierno en el que les encantaría participar.

El modelo emergente de liderazgo y gobernanza

Ilustración de los elementos estructurales básicos

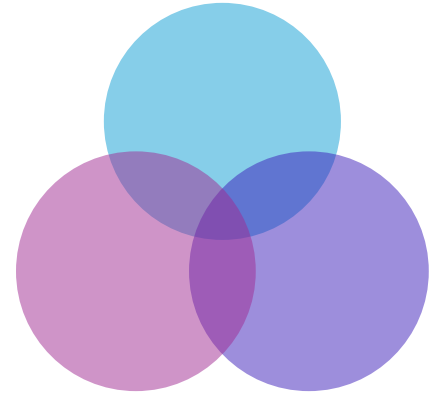
La actual iteración de liderazgo y gobernanza modifica elementos existentes de su gobernanza (por ejemplo, Liderazgo Congregacional y número de Regiones) y añade otros nuevos (por ejemplo, Círculos de Sabiduría). Estas modificaciones propuestas y los nuevos elementos enfatizan la colaboración deseada entre los Líderes Congregacionales, los Líderes Regionales y los miembros en general. Además, esperan aliviar la carga administrativa del Liderazgo Congregacional. Por último, Beth y yo les recomendamos amistosamente que añadan una nueva estructura para apoyar el modelo emergente, denominada Equipo Guía. Aquí están las estructuras básicas para su revisión y consideración.

- **Equipo de Liderazgo de la Congregación**
- **Equipos regionales de liderazgo: Brasil, Jamaica y Estados Unidos**
- **Círculos de Sabiduría y Coordinadores de cada Región**
- **Equipo de guías (una recomendación amistosa)**



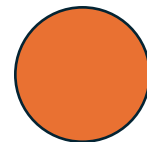
Círculo de Sabiduría (CS)

- **Responsabilidades principales**
 - Los Comités de Congregación son un lugar crucial para que las hermanas ofrezcan su sabiduría y contribuyan directamente a la vida y misión de la Congregación.
- **Participación**
 - Se recomienda encarecidamente la participación de todos los miembros
 - El hecho de que TODOS los miembros participen de alguna manera en estos comités de empresa contribuye en gran medida a la sensación de estar juntos como una sola Congregación.
 - Esta estructura es especialmente vital para los mayores, cuya contribución podría verse limitada en reuniones más grandes y exigentes.
 - Las Hermanas eligen un Centro de Vigilancia en función de sus pasiones e intereses.
 - La participación de los laicos es una opción que debe determinar cada CM
- **Número y nombre**
 - Puede haber dos, tres o más comités de servicio en cada región. Las Regiones determinan el número, el nombre y el enfoque de los comités de empresa (por ejemplo, Comunidad, Misión, Administración, Espiritualidad, etc.).



Coordinadores y equipos centrales

- Cada CM tendría un Coordinador (o Co-Coordinadores) que, con la ayuda de un Equipo Central, coordinaría, planificaría y facilitaría el trabajo de su CM.
 - Los comités de empresa seleccionan a sus coordinadores y a su equipo central en consulta con el RLT.

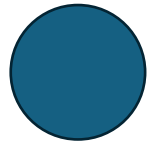


Preguntas de reflexión

1. *¿Apoya la creación de WC con la justificación expuesta?*
2. *¿Qué modificaciones, en su caso, podrían reforzar la viabilidad de estos WC?*

Equipo de orientación (una "recomendación amistosa")

- **Propósito:** La función principal de un Equipo Guía es guiar a la Congregación en su continuo viaje transformador. *Integran, coordinan y planifican* los procesos utilizados para llevar a cabo las orientaciones de su Capítulo, los esfuerzos de visión y la transformación deseada en toda la Congregación. ¹
- El Equipo Directivo amplía la base de liderazgo al implicar a más miembros en una posición de liderazgo (es decir, coordinadores del CM) que tiran todos en la misma dirección. La estructura refuerza la *asociación de colaboración* entre líderes y miembros. Un Equipo directivo alivia el posible aislamiento de los comités de empresa y el CLT al proporcionar un foro para la conversación cruzada y la integración.
 - Por ejemplo, el Equipo Guía reflexionaría periódicamente sobre lo que está surgiendo en cada CM junto con el trabajo que está realizando el CLT. Al ver el panorama completo a través de estas lentes diferentes, estarían en mejores condiciones de discernir los próximos pasos en el camino de la transformación. Con una visión de conjunto, podrían planificar mejor los objetivos y los procesos para las asambleas, las CV y otras reuniones.
 - Tenga en cuenta que el Equipo Guía es esencialmente una *estructura de visión* (no una estructura de gobierno). Proporciona liderazgo y orientación para dar forma a su futuro.
- **Composición:** El Equipo Guía está compuesto por el CLT, más los Coordinadores de todos los Círculos de Sabiduría (CS) de la Congregación.
 - Por ejemplo, si hubiera 9 CLT en las tres Regiones, habría 9 Coordinadoras. Si el CLT estuviera formado por 7 hermanas, y se añadieran 9 Coordinadoras, entonces el Equipo Guía estaría formado por 16 hermanas.



Preguntas de reflexión

1. ¿Apoya la creación de un GT con la justificación expuesta?
2. ¿Qué modificaciones, en su caso, podrían reforzar la viabilidad del GT?

¹ Algunas comunidades llaman a esta estructura "Equipo de Integración" por su énfasis en *integrar* el trabajo que se realiza en toda la Congregación.

Participación de los laicos

¿Es legal que los laicos participen en el liderazgo? Por supuesto. No sólo es legal, sino también necesario debido a la disminución de los recursos de las hermanas. Y no sólo es necesario, sino también una de las expresiones temáticas más destacadas de la evolución de la Iglesia. La asociación con los laicos es clave para el futuro de la Iglesia.

El reciente Sínodo alentó vivamente *la participación de los laicos y la experimentación* de nuevas formas de colaboración con ellos. La ley de la Iglesia (Canon 1284) reconoce explícitamente que las congregaciones religiosas pueden emplear y delegar tareas en profesionales laicos competentes. De hecho, su propio Directorio afirma este reconocimiento (D89a).

Usted ha indicado su necesidad de "cambio" y su anhelo de "transformar" su actual modelo de liderazgo y gobierno. Han señalado especialmente la necesidad de una mayor participación de los laicos en las funciones y responsabilidades administrativas. Además de su posible participación en el Círculo de la Sabiduría, la participación de los especialistas laicos puede realizarse de diversas maneras. He aquí algunos ejemplos que ya han sido planteados entre vuestras hermanas:

1. *Coordinador de Vida Comunitaria (o Coordinador de Asistencia Sanitaria)*

- Un coordinador de vida comunitaria o de atención sanitaria sería el principal responsable de supervisar y coordinar la atención física y emocional de las hermanas.
- Un profesional médico por Región
- Contratado por el equipo de dirección regional

2. *Director Financiero (CFO)*

- Un Director Financiero gestionaría las finanzas de la Congregación, desarrollaría estrategias financieras, supervisaría la elaboración de presupuestos e informes, garantizaría el cumplimiento de la normativa y se encargaría de la gestión de riesgos. Dirigiría las decisiones de inversión, la gestión del capital, los esfuerzos de recaudación de fondos y mantendría las relaciones con los inversores. Además, un Director Financiero se centraría en la eficiencia de costes y proporcionaría liderazgo al equipo financiero.
- El papel del Tesorero canónico no requiere una experiencia personal equivalente a la del Director Financiero. Más bien, el Tesorero proporciona supervisión canónica, alineación con la misión, prudencia y administración ética, al tiempo que utiliza la experiencia del Director Financiero. El Director Financiero y el

Tesorero canónico colaboran estrechamente y se complementan mutuamente, aportando cada uno su experiencia y perspectivas distintas.

3. *Director de Operaciones (COO)*

- Un Director de Operaciones supervisaría las funciones administrativas y operativas cotidianas de la Congregación. Sería responsable de aplicar las estrategias de la Congregación, optimizar las operaciones, gestionar los recursos, garantizar la eficiencia y alinear los distintos departamentos con los objetivos de la organización. Colaboraría estrechamente con el Director General para traducir la visión estratégica en una ejecución práctica y eficaz.

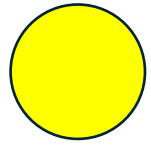
4. *Director de Comunicación*

- El Director de Comunicación aportará su experiencia y liderazgo para reforzar la identidad, la visibilidad y el impacto de la misión de la congregación mediante prácticas de comunicación estratégicas y eficaces. Gestionaría todos los canales de comunicación internos y externos, como boletines, sitios web, redes sociales, comunicados de prensa y material promocional.

Preguntas de reflexión

1. *¿Qué piensa y qué opina sobre una mayor participación de los laicos en la administración de su Congregación?*
2. *¿Qué piensa y qué opina sobre una mayor participación de los laicos en otras funciones de liderazgo no canónicas?*
3. *¿Qué opina de la participación de los laicos en los Círculos de Sabiduría?*
4. *¿Qué estructura y/o funciones existentes podrían ser desempeñadas en mayor medida por los laicos para liberar a las hermanas para otras áreas de servicio más deseables?*

Equipo de Liderazgo de la Congregación (ELC)



- **El CLT está formado por 7 u 8 hermanas**
 - 4 a 5 Líderes Congregacionales elegidos en el Capítulo
 - 3 Líderes Regionales determinados por cada Región: Brasil, Jamaica y Estados Unidos
- **Líderes congregacionales**
 - Elegidos en el Capítulo
 - Ministro de Congregación, Ministro Asociado y 2 ó 3 Consejeros
 - Responsabilidades principales
 - Supervisar, animar y coordinar la vida y la misión de su Congregación, tal como se establece en sus documentos de gobierno.
 - Residencia
 - El lugar de residencia de los líderes es menos importante que su disposición a trabajar en equipo, según sea necesario, cara a cara y en Zoom. Así, podrían vivir en su propio país.
- **Ministros regionales**
 - Elegidos por los miembros de
 - Cada Región (Brasil, Jamaica, Estados Unidos) elige a su Ministro Regional
 - Responsabilidades principales
 - Supervisar, animar y coordinar la vida espiritual y emocional de las hermanas, sus esfuerzos ministeriales y asegurar la viabilidad financiera de la Región.

Preguntas de reflexión

1. *¿Está de acuerdo con tener:*
 - a. *7 a 8 hermanas en el CLT: ¿Sí o No?*
 - b. *4 a 5 elegidos en el Capítulo: ¿Sí o No?*
 - c. *Más 3 ministros regionales de*
 - i. *Brasil: ¿Sí o no?*
 - ii. *Jamaica: ¿Sí o no?*
 - iii. *Estados Unidos: ¿Sí o no?*
2. *Justifique sus respuestas*

Equipos de Liderazgo Regionales (RLT)

- Se proponen **Equipos de Liderazgo Regionales** para cada una de las tres Regiones principales: Brasil, Jamaica y Estados Unidos.
 - La inclusión de un RLT estadounidense fue sugerida con insistencia por las hermanas estadounidenses para aliviar la carga del CLT de implicarse excesivamente en cuestiones regionales/locales.
- **Composición:** Además de un Ministro Regional, cada Región determinaría la composición de su RLT.
- **Participación de los laicos:** Algunos sugirieron que los RLT podrían incluir a laicos (como en Jamaica), a determinar por la Región.

Preguntas de reflexión

1. *La conexión con Jamaica es esencial. Sin embargo, debido a su demografía, algunos discernidores se preguntaron si tener un "Ministro Regional" era la mejor manera de mantener la conexión necesaria. ¿Cuál es su opinión sobre la mejor manera de asegurar la conexión entre Jamaica y la Congregación en su conjunto?*
2. *La conexión entre los RLT es esencial. Sin embargo, dada su necesaria implicación en sus propias Regiones, ¿podría su conexión estar mejor representada en el Equipo Directivo (que se ocupa más de la visión) que en el CLT (que se ocupa más de la gobernanza y requiere más tiempo presencial)? Comparte tus ideas e imaginaciones.*

¿Cambio o transformación?

Antes de que empezara la formación CARE, empezaron sus discusiones sobre "cambio vs. transformación". Ted ha proporcionado aportaciones, folletos, artículos y vídeos que describen la diferencia. Beth y Ted han preguntado: "*¿Qué buscáis?*". Volvemos a preguntar: *¿Qué estás buscando?* ¿Buscas simplemente "cambiar" las estructuras para aliviar la carga del liderazgo? ¿O está buscando "transformar" la manera en que se asocian como líderes y miembros, para transformar la cultura misma de su Congregación y dar nacimiento a una Nueva Vida? Por favor, ofrezca sus pensamientos y reflexiones sobre lo que realmente está buscando en este momento de su viaje.