



Sendas para Transformar la Gobernanza

Un esfuerzo de colaboración de:

Hermanas de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor

Hermanas de Notre Dame

Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María

CommunityWorks, Inc.

Un proyecto financiado por la Fundación Conrad N. Hilton



ACUSE DE RECIBO

Estas siete Sendas sobre la gobernanza y la estructura de gobierno proceden de tres años de investigación, colaboración intercongregacional e interacción en torno a la creación y aplicación de nuevos modelos de gobierno en evolución. Las tres principales congregaciones colaboradoras son las Hermanas de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor, las Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María y las Hermanas de Notre Dame. Este proyecto de investigación, financiado por la Fundación Conrad N. Hilton, fue diseñado y gestionado por CommunityWorks, Inc, con el apoyo del Center for Applied Research in the Apostolate (CARA).

CONTENIDO

Visión general	3	- <i>Contexto</i> - <i>Estructuras de gobierno visibles e invisibles</i> - <i>Misión, visión y transformación comunitaria</i> - <i>Principios organizativos para transformar la gobernanza</i>
Gobernanza	8	- <i>¿Qué es la gobernanza?</i> - <i>¿Por qué es importante la gobernanza?</i> - <i>¿Cuáles son los supuestos en torno a la gobernanza y la necesidad de cambio?</i>
Llamamiento al cambio	12	- <i>Petición de un cambio en la estructura de gobierno</i> - <i>¿Por qué cambiar la estructura?</i>
Implicación de los demás	15	- <i>Movimientos de colaboración: Compromiso en apoyo de nuevos modelos de gobernanza</i> - <i>Diversos medios para incluir a los demás</i> - <i>Prácticas de apoyo a la colaboración para una gobernanza en evolución</i>
Datos y creación de significado	20	- <i>Datos y creación de significado</i> - <i>Tendencias y significado</i>
Guía Principios	23	- <i>Principios rectores</i> - <i>Tres temas centrales</i>
Modelos de Gobernanza	26	- <i>Crear un sentimiento de pertenencia para cambiar la estructura de gobierno</i> - <i>Creación de un Comité de Planificación</i> - <i>Investigación, recopilación de datos, narración de historias</i> - <i>Creación de proyectos de modelos de gobernanza</i> - <i>Aplicación</i>
Contactos	33	- <i>Congregaciones participantes</i> - <i>Asesoramiento, gestión y apoyo a proyectos</i> - <i>Agente Fiscal e Investigación</i> - <i>Fundación Conrad N. Hilton</i> - <i>Congregaciones encuestadas sobre nuevos modelos de gobierno y cambios estructurales</i>



Primera Senda : visión general

Las religiosas de todo el mundo están experimentando un cambio significativo en su identidad y su lugar en un mundo de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Se encuentran en un mundo en el que está surgiendo una nueva conciencia, y la gente está viendo la necesidad crucial de que todos los pueblos aporten lo mejor de sí mismos, competencia y sabiduría si queremos que nuestro universo, nuestro propio planeta, sobreviva.

Ante esta realidad cambiante de la humanidad y de la Tierra, las religiosas de todo el mundo están llamadas a:

- Abrazar la esencia misma de la vida religiosa con su profunda fe en Dios, su unidad con toda la creación y su profundo compromiso con los marginados.
- Explorar nuevas formas de re-imaginar la vida religiosa para que encaje en la realidad sociopolítica en constante cambio de nuestros tiempos.
- Comprometerse a estar más interconectadas con los demás y a aumentar su voz moral y su actuación colectiva en el mundo.
- Reevaluar sus creencias, suposiciones y formas de hacer las cosas; desprenderse de las estructuras visibles e invisibles que les frenan.
- Entablar nuevas relaciones y asociaciones y trabajar en partenariado al compartir carismas por el bien común de la humanidad y la Tierra.

Todo esto habla de la labor transformadora a la que se enfrentan las religiosas, de la valiente honestidad de analizar sus ministerios en respuesta a los tiempos y de reevaluar sus estructuras de gobierno para apoyar su vida y su misión.

Estructuras de gobierno visibles e invisibles

Se tiende a buscar soluciones rápidas o concretas a problemas complejos, lo que lleva a cambiar los estilos de liderazgo o la estructura de gobierno.

La naturaleza humana tiende a categorizar las cosas. Se supone que categorizar los asuntos facilita hacer frente a la complejidad y la incertidumbre en lugar de ver cómo se interrelacionan las cosas. Limita nuestra capacidad de ver cómo nuestras creencias o

suposiciones influyen en las decisiones y en la necesidad de cambiar. Se tiende a buscar soluciones rápidas o concretas a problemas complejos, lo que lleva a cambiar los estilos de liderazgo o la estructura de gobierno.

Antes de cambiar la estructura de gobierno, una congregación debe dedicar tiempo a explorar sus estructuras invisibles. Las estructuras invisibles, como los valores, las creencias, las suposiciones y las expectativas no escritas, tienen un poder significativo sobre la congregación y determinan su comportamiento y sus decisiones. Estas estructuras influyen en la convivencia de los miembros, su nivel de satisfacción y su sentido de pertenencia. Cuando no se satisfacen las necesidades básicas, la congregación suele intentar cambiar sus estructuras visibles, como el liderazgo, las políticas, las finanzas, los recursos humanos y la toma de decisiones. Rara vez el cambio de las estructuras visibles es la respuesta a este tipo de problemas.

El deseo de ser más activas en el ministerio liberando a las Hermanas de los puestos administrativos también exige cambiar las estructuras visibles. Se traduce en la contratación de más laicos en el nivel administrativo. Este cambio también se debe a la disminución del número de hermanas o a que las hermanas no tienen la competencia necesaria para ocupar puestos administrativos.

Cuanto más apremiante es la necesidad de cambio en este momento evolutivo de la vida religiosa, más reconocen las congregaciones la necesidad crucial de crear modelos de gobierno adaptables, flexibles e innovadores.

Misión, visión y transformación comunitaria

Hay múltiples formas de crear un modelo evolutivo de gobierno. La cultura, la estructura invisible y el modo de funcionamiento de cada congregación determinan en gran medida la manera de abordar la tarea.

Lo fundamental es determinar el mejor enfoque que se adapte a una congregación concreta.

La investigación profesional llevada a cabo por el Centro de Investigación Aplicada en el Apostolado y la investigación informal realizada por las participantes en la subvención ayudaron a descubrir cómo diversas congregaciones estaban reestructurando su gobierno. Tanto los resultados formales como los informales validaron la eficacia de diversos enfoques para cambiar la estructura de gobierno. Lo fundamental es determinar cuál es el enfoque que mejor se adapta a cada congregación.

La investigación también reveló los principios clave utilizados en cada enfoque. Mantener la misión en primer plano es el principio primordial. La capacidad de cumplir la misión es el factor que motiva el cambio estructural.

Los componentes cruciales del proceso incluyen:

- ponerse en contacto con otras congregaciones para averiguar cómo han creado un nuevo modelo de gobierno
- implicar en el proceso a las hermanas, los asociados y a los colaboradores/partners laicos en el ministerio
- comunicación coherente.

En la fase inicial de creación de una estructura de **gobierno** adaptable e innovadora, es útil recordar que los comités de planificación de la gobernanza asignados necesitan una visión más amplia que vaya más allá de la mecánica de cambio de la estructura de **gobierno**. La creación de un nuevo modelo de gobierno, así como la elaboración de estrategias para aplicarlo, es mucho más que cambiar la estructura. Se trata de un trabajo de transformación que requiere atención e intención. La creación y aplicación de un nuevo modelo de gobierno genera toda una serie de emociones. Para algunos, significa alivio y entusiasmo. Para otros, desencadena un sentimiento de pérdida, pérdida de identidad, dolor y duelo. El trabajo colectivo de transformación es fundamental para que el cambio en la estructura de gobierno tenga corazón y posibilidades de éxito.

Principios organizativos para transformar la gobernanza

Al crear una estructura de **gobierno** adaptable y flexible, es esencial prever la realidad futura de la congregación y atender a su alma colectiva. Además de estos componentes esenciales, una congregación necesita principios organizativos sólidos que guíen su nuevo modelo. Los beneficiarios descubrieron lo siguiente al diseñar sus nuevos modelos.

1. ENFOQUE MACRO (visión de conjunto) VERSUS ENFOQUE MICRO (detalles):

En las fases iniciales de investigación y planificación, es fundamental mantener al comité de planificación centrado en el panorama general, para que vea las posibilidades. Es fundamental que el comité se pregunte, imagine y formule preguntas abiertas, en lugar de quedarse atrapado demasiado pronto en los aspectos prácticos, que lastrarán el proceso en su conjunto.

2. MENTALIDAD DE COLABORACIÓN:

Para construir un sólido compromiso de colaboración y partenariado que trascienda en el tiempo, el diseño general debe ser un esfuerzo de colaboración desde el principio que incluya a los no miembros de la congregación en el proceso.

3. CAMBIO DE PARADIGMA EN MATERIA DE PARTENARIADO:

Para muchas congregaciones, es necesario un cambio de mentalidad en lo que respecta a la inclusión de colegas laicos y partners en la misión a la hora de forjar el futuro. En el pasado, la vida religiosa en todo el mundo era un sistema muy autosuficiente. Sin embargo, ha ido evolucionando hacia un sistema más abierto. La colaboración y el partenariado requieren confianza y apertura tanto por parte de las religiosas como de los laicos.

4. CULTURA Y LENGUA:

La diversidad cultural y lingüística es un factor clave a la hora de desarrollar una forma de gobierno global. El diseño que se transmita debe tener en cuenta los aspectos culturales y lingüísticos. Cuando surjan ideas o conceptos, es importante crear un glosario de términos que tenga en cuenta el idioma. Es primordial contar con intérpretes y traductores eficaces y competentes, así como con el personal adecuado para apoyar la comunicación y la conexión en toda la congregación.

Cambiar la estructura de gobierno de una congregación significa atender a toda la Congregación.

Conclusiones

Cambiar la estructura de gobernanza y gobierno de una congregación significa atender a toda la congregación, a todo el sistema, es decir, a su vida, propósito y forma de funcionar. El cambio estructural o el proceso de cambio pueden hacer aflorar una reacción emocional colectiva, como la sensación de pérdida, de *abandono* o de duelo, dependiendo de las razones del cambio.

Si existe el deseo no sólo de una nueva estructura, sino también de una transformación dentro de la congregación, el proceso de cambio debe ir acompañado de un profundo trabajo colectivo interior. El contacto con la misión de la congregación, el propósito compartido y los valores compartidos permiten a los miembros centrarse en el bien colectivo.

Avanzar

Partiendo de estas reflexiones, nuestra segunda Senda se centra en el significado de la gobernanza. Algún tipo de órgano de gobierno afecta a todo el mundo. Aunque podemos experimentar o vernos afectados por el hecho de ser gobernados, ¿sabemos realmente qué es la gobernanza? Para cambiar la estructura de gobierno, es fundamental que el comité de planificación aclare qué es la gobernanza y comparta su comprensión mutua con la congregación.



Segunda Senda : Gobernanza

En la primera Senda, Visión general, se señaló que estamos viviendo una época de transición significativa como sociedad y dentro de la vida religiosa. Nuestros sistemas socio-políticos y eclesiales están en un estado de colapso. Las normas culturales están cambiando radicalmente y las cuestiones son cada vez más complejas. Esta realidad exige una curiosidad inquietante, imaginación y la creación de nuevas narrativas en torno a lo que valoramos, creemos y cómo funcionamos. Es el momento de examinar cómo se gobierna una congregación, cómo se dota de recursos y cómo proporciona una estructura significativa a su alrededor a medida que vive su misión. Este camino nos invita a explorar el significado mismo de la gobernanza y su importancia.

Gobernanza

Todo el mundo cree saber qué es la gobernanza, pero ¿qué es?

A menudo, cuando los miembros de una congregación escuchan las palabras gobernanza o gobierno, oye un gemido! A menudo, afloran recuerdos de opresión o frustración por la falta de subsidiariedad. Los sentimientos se mezclan con otras preocupaciones, como un enfoque de la formación inicial o la respuesta a cómo los laicos gestionan los ministerios. La idea de que la gobernanza podría mejorar la vida comunitaria o apoyar un nuevo empeño rara vez se da como respuesta inicial.

¿Qué es la gobernanza? Los debates iniciales sobre la gobernanza generaron ideas interesantes sobre la gobernanza y el gobierno. Las participantes empezaron a ver que estos dos conceptos no son sinónimos.

Con la misión como objetivo principal, la *gobernanza* se considera como los principios rectores, los valores y los elementos que sustentan el funcionamiento de una estructura gubernamental. Por ejemplo:

- hacer que el Evangelio cobre vida hoy
- nuestra responsabilidad compartida en la misión
- nuestra responsabilidad mutua

El gobierno refleja las estructuras que describen cómo la congregación organiza su liderazgo, membresía y procesos de toma de decisiones para llevar a cabo los valores de gobierno.

| *La gobernanza dinamiza a los miembros para la misión.*

En colaboración con la creación de nuevos modelos de gobierno, el *Center for Applied Research in the Apostolate (CARA)*, encuestó a ocho congregaciones internacionales sobre sus nuevos modelos de gobierno. Una de las preguntas se centraba en la finalidad del gobierno. Las ocho congregaciones participantes identificaron tres propósitos principales:

1. apoyar el carisma y la misión de la Congregación
2. ejercer adecuadamente la autoridad y garantizar la participación
3. cuidar de la Congregación, las Provincias, las comunidades y los miembros.

La gobernanza da energía a los miembros para la misión. Es un medio que permite a la congregación:

- Sostener y alimentar una vida religiosa que alinee carisma, misión, espiritualidad y comunidad.
- Proporcionar un acompañamiento y una animación que desafíen a las hermanas y a los partners laicos a vivir la misión de una manera que proporcione las "mejores prácticas" para el servicio ministerial con todas las personas que encuentren y para toda la creación de Dios.
- Fomentar las relaciones entre hermanas, asociados, partners laicos y redes de colaboración para que, como amigos y co-aprendices, seamos más eficaces y tengamos más energía para la misión.
- Proporcionar un foro para que surjan ideas innovadoras y compartirlas con la congregación para hacer avanzar los procesos con una comprensión más clara. Por ejemplo, un grupo utilizó grupos de discusión.

Un grupo de reflexión deliberada sacó a la formación del ámbito del gobierno y la convirtió en un área separada y más apropiada. De este modo, la formación disponía de un grupo de enfoque que podía prestar más atención a las diversas necesidades que surgían y que no pertenecían a la estructura gubernamental...

- Llamar a la responsabilidad y la interdependencia tanto de los miembros como de los partners laicos en lo que respecta a los ámbitos de decisión específicos de cada senda
- y a la complementariedad. Destacar la subsidiariedad y la responsabilidad personal.

La gobernanza expresa los valores a partir de los cuales se organiza una Congregación. Puede promover la unidad y la cohesión a todos los niveles a través de una visión compartida. La gobernanza tiene el potencial de fomentar la conciencia global y la sensibilidad cultural, y posee la capacidad de ser transformadora.

¿Por qué es importante la gobernanza?

La gobernanza es esencial porque garantiza que la autoridad de la congregación proteja la integridad o los derechos de cada miembro y mantenga una administración eficaz de los recursos necesarios para la misión.

La gobernanza afecta a todos los niveles de liderazgo y está diseñada para que los líderes actúen con la debida autonomía. En concreto, la gobernanza garantiza que los miembros y los partners laicos tengan oportunidades viables de participar en las decisiones que les afectan y de compartir la responsabilidad de la dirección de la misión. Todas las personas relacionadas con la misión de la congregación tienen un papel pertinente a sus dones/experiencia para el bien común de la congregación.

Las estructuras congregacionales (gobierno) deben diseñarse con flexibilidad para satisfacer las necesidades de los miembros y los ministerios. Se requiere un liderazgo eficaz para satisfacer los derechos y responsabilidades canónicas de los miembros con votos.

¿Cuáles son las suposiciones en torno a la gobernanza y la necesidad de cambio?

Las suposiciones son las historias que nos contamos sobre una situación o una persona. Ciertas o no, pueden convertirse en nuestras creencias e influir en nuestro comportamiento. Al trabajar en la creación de nuevas estructuras de gobierno, las hermanas han ofrecido algunos supuestos sobre la gobernanza. El gobierno es :

- Una serie de relaciones en evolución.
 - Una consolidación de la congregación, parte integrante de todos los aspectos de la vida congregacional.
 - Un' apoyo a la vida y al ministerio de la congregación.
 - Un conjunto de medios formales para que los miembros y partners laicos conozcan sus derechos y responsabilidades.
 - Un conjunto de medios para apoyar la justicia interna y externa en términos de miembros y empleados laicos.
 - Un' enfoque proactivo para relacionarse en la congregación.

Avanzar

La gobernanza es la parte invisible de la estructura. Permite a los dirigentes interactuar activamente con los miembros para crear sistemas que faciliten el establecimiento de directrices, la responsabilidad compartida, el desarrollo de políticas y la participación de los miembros en los procesos y la aplicación de decisiones que afectan a su vida y su misión.

La gobernanza salvaguarda la integridad de los miembros y partners laicos y garantiza una buena gestión de los recursos de la congregación para la sostenibilidad y eficacia de su misión.

La gobernanza promueve la unidad, la paz y la alegría. Permite a la congregación ir más allá de sí misma en colaboración con otros para un universo sostenible.



Esto nos lleva a la tercera Senda. ¿Por qué cambiar la forma de gobernar o la estructura de gobierno?



Tercera Senda: Pedir un cambio en la estructura de gobierno

A la hora de plantearse un cambio en la estructura de gobierno, es importante sondear qué lo impulsa. Los cambios que se están produciendo en las congregaciones religiosas de todo el mundo obedecen a razones muy diversas. La tercera Senda esboza algunos de los cambios expresados por las ocho congregaciones internacionales que sintieron la llamada a cambiar su estructura de gobierno.

Petición de un cambio en la estructura de gobierno

Cambiar la estructura de gobierno para que sea flexible, adaptable y responda a las necesidades de la congregación requiere reflexión y planificación. La eficacia del proceso de cambio depende del apoyo y el compromiso de los dirigentes, los miembros y los empleados laicos de la congregación. Para establecer un fuerte compromiso con el proceso de cambio, la intención y la visión del cambio deben articularse claramente y compartirse con todos los implicados.

Si la intención de cambiar la estructura de gobierno no está clara, una congregación puede cambiar la estructura, gastando tiempo y dinero por una razón equivocada. Por ejemplo, supongamos que los miembros están descontentos con el estilo de liderazgo operativo, o se sienten excluidos de la toma de decisiones en toda la congregación. En ese caso, podrían recomendar cambiar la estructura de gobierno sólo para descubrir que era la solución equivocada a su dilema.

Estar atento a las razones por las que una persona cambiaría su estructura de gobierno es fundamental para asegurarse de que la necesidad es un cambio estructural pertinente para la vida y la misión de la congregación, y no para abordar otra cuestión.

¿Por qué cambiar la estructura de gobierno?

¿Qué lleva a una congregación religiosa a estudiar un cambio en su estructura de gobierno? Las respuestas son tan variadas como los institutos y sus situaciones. Las conclusiones extraídas de las conversaciones con otras congregaciones diversas apuntan a las siguientes observaciones.

Tendencias y evolución en las congregaciones

- Disminución del número de miembros que modifica las necesidades estructurales de una congregación.
- Un cambio en la proporción de miembros de edad avanzada, lo que deja menos hermanas para la misión y el ministerio.
- Los grupos de hermanas más jóvenes carecen de una representación adecuada en los puestos de liderazgo.
- Disminución de la presencia congregacional y de los ministerios en algunas zonas geográficas, mientras que en otras se registra un crecimiento tanto de la presencia como de los ministerios.
- Deseo de liberar a las hermanas para la misión en lugar de ocuparse de la administración.
- Disminución del número de hermanas potenciales con experiencia de liderazgo para asumir un papel de liderazgo en la congregación o que desean abrazar la llamada al liderazgo congregacional.

La estructura de gobierno no refleja adecuadamente los valores o deseos de la congregación

Al hablar de la necesidad de cambiar su estructura de gobierno, las hermanas expresaron los siguientes deseos de un cambio de estructura que refleje:

- Su carisma
- Los valores evangélicos y su comprensión evolutiva de la teología.
- Liderazgo de servicio
- Una forma de gobierno que incorpora a los laicos y a otras personas ajenas a la Congregación.
- Energía vital
- Necesidades actuales

Retos administrativos que exigen un cambio en la estructura de gobierno

- Falta de claridad y/o consenso sobre la autoridad para la toma de decisiones.
- Repetición innecesaria de puestos y salarios que desempeñan funciones similares en diferentes áreas de la congregación.
- Costes y tiempo de viaje innecesarios para las animadoras.
- Los recursos no siempre se gastan donde se necesitan

Sensación de desequilibrio y desconexión en la congregación

- No tener suficientes conexiones entre los miembros de diferentes provincias y/o países.
- Disminución del sentimiento de pertenencia de los miembros a la congregación
- Comunicación inadecuada entre las distintas provincias
- Necesidad de encontrar un mejor equilibrio entre la descentralización de la autoridad para una mayor flexibilidad a la hora de responder a las necesidades y circunstancias cambiantes, y la centralización de la autoridad para una mayor cohesión y estabilidad a todos los niveles.

...es fundamental conocer la intención y el motivo del cambio.

Como se ha dicho, hay muchas razones y situaciones diversas que crean el impulso para considerar un cambio en la estructura de gobierno. Una vez más, conocer la intención y la razón del cambio es fundamental para que la congregación no se involucre en un proceso de cambio trascendental por una razón equivocada.

Para cambiar eficazmente la estructura de gobierno de una congregación, además de la intención, también hay que preguntarse por la disposición. ¿Está de acuerdo el equipo de liderazgo de la congregación? Si hay varios equipos debido a provincias y/o regiones, es fundamental que todas las animadoras estén de acuerdo y dispuestas a participar en el proceso de cambio. También tiene que haber un acuerdo colectivo de que habrá un cambio en la estructura de gobierno, y hay margen para que las distintas provincias participen en las distintas fases del cambio en función de sus circunstancias.

En un momento dado, no todo el mundo estará de acuerdo sobre la necesidad o el cómo del proceso de cambio. Lo que resulta útil es la **Regla del 25%**, descubierta por el investigador D. Centola (2018), que afirma que si el 25% de los miembros están de acuerdo, el cambio puede producirse. Este grupo central tiene la capacidad de mantener vivo el proceso de cambio mientras el comité de implementación sigue esforzándose por lograr un consenso para apoyar el cambio final.

Avanzar

Una vez aclarada la intención de cambiar la estructura de gobierno y obtenido el apoyo tanto de los líderes como de los miembros, es importante determinar a quién se implica en este proceso de cambio que conduce a una nueva forma de operar. La cuarta Senda esboza diversas formas de implicar a los demás.



Cuarta Senda : Implicar a otros en la búsqueda de una nueva vía

Para cambiar eficazmente la estructura de gobierno, es fundamental mantener el equilibrio entre la misión y la estructura. También es imperativo contar con el compromiso de las animadoras y los miembros con el proceso de cambio, sabiendo el impacto emocional que el cambio puede tener en las personas implicadas. En este momento de complejidad y evolución de la vida religiosa, necesitamos ampliar el espectro de compromiso más allá de los propios miembros e implicar a colaboradores internos y externos. La cuarta Senda esboza diversos enfoques de compromiso.

Movimientos de colaboración: Compromiso en apoyo de nuevos modelos de gobernanza

La vida religiosa se encuentra en una época de cambio de paradigma. Por ello, la búsqueda de cualquier avance significativo implica colaboración, partenariado y cooperación para apoyar la capacidad interna y la innovación. Estas relaciones mejorarán la vida y la misión mientras se forman estructuras sostenibles e interdependientes

Adoptar prácticas de colaboración exige modificar la cultura interna o la visión del mundo para que la congregación pueda pasar de un sistema cerrado a uno abierto. Al mismo tiempo, es fundamental equilibrar la tensión creativa de ser más permeable y, al mismo tiempo, honrar el carisma y la llamada únicos de la congregación en la iglesia y en el mundo.

Una premisa para gestionar una gobernanza en evolución requiere una mayor intencionalidad y un compromiso de colaboración más amplio. Es necesario un compromiso comunitario continuo para pasar a un sistema abierto que cree el potencial para que una congregación aumente su capacidad de misión. Existen muchas facetas a la hora de implicar a otros en el desarrollo de nuevos modelos de gobierno. Puede ser útil reconocer el haz de posibilidades para comprometerse con otros.

	Red	Colaboración	Partenariado	Planificación integral y Acción
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> ● Intercambio informal ● Comunicación informal ● Intercambio de información y recursos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Propósito común o compromiso con un proyecto ● Compartir recursos y/o patrocinio fiscal para mejorar la capacidad ● Acuerdos de servicios compartidos seleccionados ● Alineación de algunas actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Medios compartidos para alcanzar un objetivo ● El plan conjunto de acción y responsabilidad ● Misión conjunta ● Funciones administrativas compartidas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al sistema abierto ● Nuevas formas de estructura de liderazgo ● Liderazgo compartido con acuerdos formales ● Empresas conjuntas ● Financiación común ● Prácticas sostenibles conjuntas
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> ● Reunión o llamada ocasional con otra Congregación u organización ● Compartir experiencias ● Intercambio de recursos y redes 	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaboraciones en Justicia, Paz e Integridad de la Creación (JPIC) ● Cuidado de ancianos ● Organizaciones de recursos, por ejemplo, RCRI (Resource Center for Religious Institutes) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromisos o acuerdos intersectoriales (sin ánimo de lucro, religiosos, privados, gubernamentales) ● Liderazgo compartido ● Ampliación de las funciones de los colegas/partners en la misión 	<ul style="list-style-type: none"> ● Un haz de estrategias para la colaboración estructural entre distintas entidades ● Nuevas funciones para los partners laicos en la misión ● Fomento de la interculturalidad frente a una hermandad global

Informal-corto plazo
Baja intensidad-baja complejidad

Continuum

Formal-larga duración
Alta intensidad-alta complejidad

En cada etapa de la planificación de una nueva estructura de gobierno, desde su inicio hasta su puesta en práctica, hay oportunidades para buscar la sabiduría de las personas implicadas dentro y fuera del sistema congregacional. Entre los colaboradores del Proyecto Hilton (Congregación de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor, Hermanas de Notre Dame y Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María), las siguientes situaciones aportaron valiosas ideas para crear modelos de gobierno:

- Grupos de conversación: Convocar a una diversidad de personas: hermanas y colaboradores/as, miembros de otras congregaciones; ejecutivos de

organizaciones sin ánimo de lucro; personas de orígenes culturalmente diversos; directivos y administradores de dentro y fuera de la congregación para aprovechar la sabiduría universal. Diversos grupos compartieron estructuras de gobierno creativas y adaptables, orientaciones de valores y fomento de un espíritu de cuerpo en sus organizaciones y congregaciones.

- Los grupos de reflexión son oportunidades únicas de pensamiento creativo para abordar una cuestión o visión común entre las/los participantes. Entre las/los participantes pueden figurar dirigentes y miembros de distintas congregaciones, asociados, etc.
- Reflexión teológica: Procesos para ayudar en la oración, la reflexión, el diálogo y en el discernimiento involucrando a miembros, asociados, colaboradores en la misión y partners relacionados con la congregación.
- Grupos afines: Son grupos de personas centrados en funciones similares que existen en la congregación. Se reúnen en una congregación para considerar nuevas posibilidades como las finanzas, la formación, la justicia, la paz y la integridad de la creación.
- Retiros: Exploración regional o en toda la congregación de la transformación personal y comunitaria que coincide con el cambio estructural.
- Seminarios web, reuniones virtuales y uso creativo de la tecnología: Oportunidades para la educación y la inclusión de todos los implicados en los procesos de gobernanza.
- Círculos de sabiduría y de fe compartida: Grupos de compromiso más pequeños entre miembros y asociados, incluidos colaboradores y partners en la misión.
- Charrette: De la palabra francesa que significa carro, es una reunión de las partes interesadas en un proceso de planificación participativa para prever y crear diseños potenciales para un futuro deseado.

Un compromiso más profundo con los colegas de misión dentro de la congregación y los partners fuera de la congregación, que apoyan los valores y la misión compartidos, abre la posibilidad de escenarios de liderazgo innovadores dentro de los modelos de gobernanza. Este compromiso sienta las bases para reimaginar la estructura y las funciones de los roles canónicos y no canónicos que establecen un modelo de gobierno más colaborativo. Por ejemplo, las congregaciones podrían prever equipos de liderazgo congregacional ampliados para acompañar a los equipos canónicos.

...las congregaciones podrían prever ampliar los equipos de liderazgo congregacional para acompañar a los equipos canónicos.

Estos escenarios requieren una nueva delimitación de tareas y funciones a nivel de liderazgo congregacional, regional y local.

Apoyar un movimiento de transformación comunitaria para estar a la vanguardia de la colaboración y el partenariado requiere apertura y el compromiso de ser una comunidad de aprendizaje. La sabiduría obtenida de la colaboración aporta una rica perspectiva sobre la evolución de la gobernanza. Abre la congregación a una mayor sabiduría a través de el discernimiento, el diálogo y la reflexión, que aumentan los circuitos de retroalimentación y la revisión continua entre los miembros, y un amplio espectro del sistema eco- de relaciones de la congregación.

Prácticas de apoyo a la colaboración para una estructura de gobierno en evolución

...estamos en un momento Kairos que llama a las religiosas a ser co-creadoras con el Espíritu en el surgimiento de nuevos caminos para la vida religiosa.

- Fomentar la curiosidad colaborativa.
- Educar para cambiar la cultura y la práctica de colaborar y asociarse para apoyar la misión y la comunidad ampliada.
- Comprometerse de forma proactiva en escenarios de "posibilidad", en lugar de reaccionar ante retos no resueltos.
- Apoyar la formación de líderes, miembros, asociados y partners en la misión para la viabilidad y la sostenibilidad.
- Abordar el campo emocional del miedo, dejar ir y confiar para apoyar un alma colectiva en busca de la transformación comunitaria.
- Practicar la subsidiariedad y el liderazgo compartido entre miembros y no miembros.
- Crear una apertura a la vulnerabilidad para el reparto equitativo del poder y los recursos.
- Ejercer la previsión para que la colaboración forme parte integrante del proceso por el bien de la congregación y el bien común de la vida religiosa.

En conclusión, estamos en un momento Kairos que llama a las religiosas a ser co-creadoras con el Espíritu en el surgimiento de nuevos caminos para la vida religiosa. Al adoptar una postura contemplativa y profética, lo que está en el horizonte para nosotras es vivir una hermandad global. Escuchemos con los oídos del corazón y veamos más allá de nuestras fronteras y límites actuales.

Avanzar

Una vez explorado el significado de la gobernanza, por qué cambiar la estructura de gobierno y a quién involucrar en el proceso, la quinta Senda explora a un nivel más profundo la realidad a la que se enfrentan las congregaciones como medio para ver lo que es posible.



Quinta Senda: Datos y elaboración de significados

A lo largo de estas reflexiones sobre el Camino, se ha afirmado que para cambiar la estructura de gobierno con eficacia, el nuevo diseño debe estar arraigado en la misión.

El comité de planificación necesita un profundo conocimiento de la cultura y los valores de la congregación, así como claridad sobre la intención del cambio.

Independientemente del número de hermanas, la congregación debe ir más allá de sí misma e invitar a otros a la conversación para permitir que surjan ideas innovadoras y un pensamiento posibilista.

Otra dimensión crítica de la reestructuración de la estructura de gobierno es dar sentido a las tendencias de la congregación. Las tendencias permiten al comité de planificación diseñar con previsión basada en la realidad.

Datos y creación de significado

Es crucial decir la verdad sobre la propia realidad. La información y los datos son fundamentales para decir la verdad. Sin embargo, puede haber una tendencia a "evitar los hechos". Al considerar los hechos, una congregación puede experimentar miedo en lugar de posibilidades; abrazar la negación en lugar de ver los datos como bloques de construcción de una nueva realidad. Los/las líderes y/o los comités de planificación pueden retener información o compartir sólo una parte de los hechos por miedo a disgustar a los miembros. Esta dinámica provoca ansiedad, ya que la gente percibe y observa el crecimiento o el declive de sus congregaciones.

Lo que puede resultar extremadamente útil para diseñar un nuevo modelo de gobernanza es centrarse en las tendencias. Las tendencias no son sólo números. Son patrones, y hablan de la realidad de una congregación a lo largo del tiempo. Las tendencias iluminan las posibilidades y los déficits. Destacan la capacidad interna de una congregación y dónde necesitará aumentar sus recursos o cambiar su forma de funcionar.

Las tendencias muestran la realidad de la congregación a lo largo del tiempo, lo que permite al comité de planificación diseñar una estructura de gobierno flexible y realista.

Por ejemplo, una de nuestras congregaciones participantes unió cuatro Provincias independientes para formar una nueva Provincia. Las tendencias mostraban que durante los primeros cinco años la nueva Provincia se expandiría hasta alcanzar su punto más alto; sin embargo, durante los cinco años siguientes, se produciría un fuerte descenso en el número de hermanas. La consecuencia para el comité de planificación era crear una estructura de gobierno flexible que pudiera gestionar la expansión y, al mismo tiempo, establecer la estructura necesaria para una Provincia más pequeña.

Las tendencias hablan de la capacidad de recursos de los miembros a lo largo del tiempo, ya que ponen de relieve la configuración por edades de la congregación y su capacidad de recursos para el liderazgo de todo el sistema. A cinco, diez y quince años vista, un comité de planificación puede utilizar las tendencias para abordar los siguientes tipos de cuestiones fundamentales para diseñar una estructura de gobierno.

- ① Centrándonos en incrementos de cinco años, ¿qué tipo de formación, ministerio y atención sanitaria necesitarán los afiliados?
- ② ¿Cómo imagina que cambiará el liderazgo electo y el servicio a la comunidad en los próximos quince años y cuáles son las implicaciones para la nueva estructura de gobierno?
- ③ ¿De qué manera sus recursos financieros satisfarán las necesidades de los miembros en todo el espectro de edades; qué papel tiene la estructura de gobierno en la salvaguarda de los recursos financieros de la congregación?
- ④ *¿Cómo afectará* la cultura a la nueva estructura de gobierno? *¿Cómo afectará* la nueva estructura de gobierno a la cultura de la congregación?
- ⑤ Dados los cambios en la demografía de la congregación a lo largo del tiempo, ¿cómo cambiarán las relaciones; cómo cambiará la participación en la congregación; cómo cambiará el ministerio?
- ⑥ ¿Cuál es el tamaño apropiado de los Capítulos Congregacionales y de los Equipos de Liderazgo para una Congregación mucho más pequeña de Hermanas activas?
- ⑦ ¿Cómo las estructuras de gobierno de la congregación comprometerán de manera sostenible a los ministerios institucionales patrocinados y copatrocinados?
- ⑧ ¿Cómo atenderá la estructura de gobierno de la congregación al gran número de miembros ancianos y enfermos y sostendrá al menor número de miembros en el ministerio a tiempo completo?

Las tendencias, señaladas por CARA-World Data Over Time, muestran un descenso constante del número de religiosas. En 2000, había 801.185 religiosas en el mundo y en 2020, 630.099, lo que supone un descenso de 171.086 religiosas en todo el mundo. Esta

realidad tiene implicaciones para el cambio de las estructuras de gobierno. Los cambios superficiales, como los que se exponen a continuación, sólo servirán como tira para el dilema al que se enfrentan los religiosos y aquellos a los que sirven los religiosos.

1. Reducir el número de miembros del equipo directivo
2. Reducir el número de provincias o unificar una provincia actual con provincias de otros países.
3. Establecer un gobierno compartido con otros institutos religiosos
4. Modificación de los estatutos

Creer en una hermandad global y en la vida religiosa requiere una visión más amplia del sistema...

Nuestro mundo está atravesando una transición significativa. Las potencias mundiales están cambiando. La pobreza mundial está cambiando y hay un aumento de la clase media en Asia y América Latina. Las oportunidades profesionales para las mujeres siguen abriéndose en todo el

mundo, lo que repercute en la elección de la vida religiosa. Todo esto nos llama a imaginar la vida religiosa de forma diferente y a pensar de forma diferente sobre los cambios en las estructuras de gobierno que apoyan la vida y la misión.

La creencia en una hermandad global y en la vida religiosa requiere una visión de sistema más amplia para reestructurar el modo de gobierno de las congregaciones. Las tendencias llaman a las congregaciones a pensar de forma diferente sobre las vocaciones, la formación y el liderazgo. Desafían a las congregaciones a colaborar más estrechamente entre sí y con sus homólogos laicos. La implicación de este reto es la llamada a pasar de ser un sistema cerrado/autocontenido a un sistema más abierto, permeable y abierto a los demás. Fortalecer todo el sistema con oportunidades de aprendizaje continuo y tutoría entre entidades será más eficaz y eficiente.

Este es un momento de grandes posibilidades, de nuevas ideas y de conexión. Es necesario que las congregaciones creen estructuras de gobierno flexibles y adaptables por el bien de la vida y la misión de las religiosas en todo el mundo.

Avanzar

Una vez explorados los indicadores para cambiar el propio gobierno, así como las tendencias de la congregación que requieren un cambio en la estructura de gobierno, la sexta Senda identifica los principios rectores que son coherentes en todas las congregaciones que deciden cambiar su forma de gobernar, así como su estructura de gobierno.



Sexta Senda: Principios rectores de la reestructuración de la gobernanza

Cuando un comité de planificación se compromete a ayudar a una congregación a replantearse su forma de gobernarse y estructurarse, asume una tarea importante. Para llevarla a cabo esta tarea con eficacia, se requiere una mente y un corazón perspicaces en cuanto a la manera de proceder, funcionar y tomar decisiones. Este trabajo especial también exige que el comité de planificación esté compuesto por personal con capacidad de reflexionar a fondo, y que sepa aprender constantemente para vislumbrar nuevas posibilidades.

La sexta Senda identifica principios coherentes que las congregaciones que reestructuraron, consideraron fundamentales para su trabajo. Estos principios se convierten en puntos de referencia para evaluar el desarrollo de la reestructuración.

Personas con capacidad de reflexionar y principios rectores

El personal de Community Works Inc. y los representantes de cada congregación formaron parte del Equipo Central apoyado por Hilton. Las reuniones periódicas del Equipo Central crearon una comunidad de aprendizaje y un foro para identificar los principios rectores universales que emanaban del trabajo de los comités de planificación de la gobernanza. En medio de la diversidad y los diferentes enfoques de la gobernanza, los principios eran los mismos o similares.

El Equipo Central consideró que los siguientes principios se agrupaban en torno a tres temas centrales. Estos temas proporcionaron claridad y enfoque para apoyar el trabajo de los comités de gobernanza y ayudaron al Equipo Central a documentar lo que es fundamental para cualquier congregación que esté explorando la reestructuración.

1. Fidelidad a la intención del proceso de cambio

El intercambio de ideas y el diálogo entre el grupo confirmaron que era esencial mantener la vigilancia sobre los siguientes principios considerados de capital importancia para el comité de planificación de cada congregación.

- Permitir un enfoque enriquecido de la misión.

- Implicar a los participantes, los sistemas y los partners laicos en lugar de limitarse a consultarles.
- Apoyar la vida y la vitalidad de cada miembro y etapa de la vida religiosa.
- Construir estructuras para un futuro sostenible.
- Responder a los problemas mundiales.

Estos principios rectores sirvieron como recordatorio decisivo de la intención general del comité de planificación, a saber fortalecer la vida y la misión de la congregación. Exhortaron y fomentaron el establecimiento de relaciones más amplias y profundas a nivel interno y la ampliación del proceso a nivel externo para implicar a todas las redes de la congregación.

Las estructuras en evolución deben ser capaces de hacer frente a los retos previstos e imprevistos a los que se enfrenta la Congregación. Es vital prestar atención a las necesidades y realidades actuales de la Congregación y, al mismo tiempo, atender a las esperanzas futuras.

La conciencia de los problemas mundiales sustentó los principios, ya que el Equipo Central se comprometió a promover prácticas integrales al reconocer la interdependencia de todas las cosas. Todas las configuraciones de diseño requieren que las congregaciones se sitúen en un contexto mundial.

2. La gobernanza incluye la transformación y el cambio estructural

Fundamentalmente, el cambio de gobierno es ante todo un proceso social. Afecta al modo en que las hermanas, los asociados y los partners laicos se relacionan entre sí y con el mundo. La comunicación coherente, continua y transparente debe estar impregnada de significado a lo largo de todo el proceso. Todo el mundo debe tener la oportunidad de participar en el proceso y de dar su opinión.

Fundamentalmente, el cambio de gobierno es un proceso social.

Como se ha mencionado en reflexiones anteriores, un cambio de esta magnitud toca las emociones tanto de los miembros individuales como del cuerpo en su conjunto. El cambio está influido tanto por la cultura invisible como por la visible de la congregación, así como por las tradiciones arraigadas. Abandonar viejas formas de pensar y actuar requiere valentía, humildad y capacidad de cambio. Esto requiere oración y un profundo compartir de fe por parte de todos aquellos cuyas vidas se ven afectadas.

El apoyo a la transformación congregacional en curso implica:

- Maximizar la creación de relaciones.
- Procesar la transformación personal, comunitaria y estructural
- Comunicar de forma coherente y transparente.
- Rezar y compartir la fe.
- Circuitos continuos de retroalimentación.
- Educación y formación permanentes.

3. Creación de un *proceso de cambio holístico y global*

La expansión de la visión y los valores aspiracionales son un requisito para el proceso de cambio si las religiosas quieren vivir de la interdependencia que buscan y proclaman. El Equipo Central identificó los siguientes valores como importantes para la planificación holística y global de la gobernanza de los comités:

- Fomentar una mente y un corazón abiertos a las tendencias e influencias globales externas a la congregación.
- Fomentar una conciencia cultural que proporcione nuevas formas de comprensión, nuevos puntos de vista y enfoques ante los dilemas de la vida.
- Adoptar redes mundiales que amplíen y refuerzen la hermandad mundial.
- Emplear nuevos recursos en el campo de la tecnología para fomentar la conectividad y la interdependencia.
- Atender al carisma de la congregación y a la llamada al ministerio y a la misión con previsión y sentido de propósito.

El Equipo Central observó que, si bien cada congregación tiene un carisma y una cultura únicos, hay similitudes esenciales que deben tener en cuenta quienes se ocupan de la transformación en el gobierno de la congregación. En primer lugar, es importante centrarse en la intención del proceso de cambio para evitar las numerosas dificultades y distracciones que surgirán. En segundo lugar, es fundamental comprender que el desarrollo de una nueva estructura de gobierno en una congregación es ante todo un proceso social, basado en una rica comunicación, la oración en común y el establecimiento de relaciones. Por último, puede parecer que el cambio en el gobierno es un asunto puramente interno, que es mejor mantener dentro de los confines de la congregación. El Equipo Central aprendió lo contrario: el trabajo en red con otras personas comprometidas en procesos similares y

... la creación de redes con otras personas comprometidas en procesos similares y la búsqueda de nuevos recursos pueden enriquecer enormemente la transformación congregacional en el gobierno y su estructura.

la búsqueda de nuevos recursos pueden enriquecer enormemente la transformación congregacional del gobierno y su estructura.

Avanzar

Saber lo que se está llamado a hacer, comprender la intención y las razones del cambio, reunir a personas diversas en busca de sabiduría y perspicacia, estudiar la realidad de la congregación y establecer principios rectores, todo ello sienta unas bases sólidas para construir un modelo de gobierno flexible y adaptable. La Senda Siete explora varios modelos de gobierno y estructuras de gobierno que se crearon a partir de este esfuerzo.



Séptima Senda: Pasos para crear modelos de gobernanza flexibles y adaptables

En la séptima Senda, la intención es delinear los pasos clave necesarios para crear una estructura de gobierno flexible, adaptable y apoyada por la congregación. Sin duda, no hay una sola manera de hacer este trabajo. Realmente depende de las necesidades, la cultura y el liderazgo de la congregación. Sin embargo, hay pasos básicos que son clásicos y pertinentes para crear un nuevo modelo de gobierno que también necesita cambiar la estructura de gobierno...

Crear un sentimiento de pertenencia para cambiar la estructura de gobierno

Cambiar la estructura de gobierno puede ser el resultado de un proceso de visión que requiera una estructura diferente para tener éxito. Puede ser el resultado de cambios demográficos dentro de una congregación o de cambios en la realidad social, económica o medioambiental de una zona geográfica.

Independientemente del "por qué", cambiar la estructura de gobierno afecta a todos los miembros de la congregación. Un cambio de esta magnitud afecta a las identidades y creencias de las personas. Puede suscitar lo mejor de las personas y puede suscitar comportamientos que intenten sabotear el esfuerzo. Algunos ejemplos son : dejar de ser una provincia, renunciar a un ministerio patrocinado, reducir el número de miembros de un equipo de liderazgo o reconfigurar las reuniones regionales.

Conscientes de estas dinámicas humanas, los equipos de liderazgo que vean la necesidad de reajustar o cambiar la estructura de gobierno de la congregación deben entablar un diálogo con los miembros sobre la realidad de la congregación y su futuro. Deben proporcionar información sobre las posibilidades, dar tiempo para escuchar las preocupaciones de las hermanas y hacer una recomendación al Capítulo General para desarrollar una nueva estructura de gobierno. Una recomendación bien enmarcada que los miembros puedan explorar, discutir y modificar puede conducir a una Directiva o Acta del Capítulo.

Este profundo compromiso, tanto antes como durante el Capítulo, conduce a la apropiación de la decisión. También proporciona una base sólida para la acción cuando la gente empieza a preguntarse por qué o se resiste al cambio.

Creación de un Comité para el diseño de la nueva estructura de gobierno

Determinar el comité encargado de diseñar la nueva estructura de gobierno es una tarea importante. Su configuración debe reflejar la congregación emergente, como diversidad cultural, intergeneracional, colaboradores laicos. La mejor manera de designar este tipo de comité es basándose en los conocimientos y la experiencia.

Es útil contar con un miembro del equipo de liderazgo actual en el comité para agilizar el acceso a los sistemas de apoyo, a los miembros y a la toma de decisiones. También aportan un conocimiento de la congregación, su cultura y su funcionamiento.

Ejemplos de configuraciones:

El comité de las Hermanas de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor tenía siete miembros de siete países diferentes, un enlace del Equipo de Liderazgo Congregacional y un facilitador profesional. Un miembro era una mujer laica de un ministerio patrocinado, y un otro miembro era una ex animadora general de la Congregación.

El comité de las Hermanas de Notre Dame estaba compuesto por sus cuatro Provinciales, dos miembros y dos asesores profesionales. Originalmente, el comité estaba formado por los cuatro Equipos Provinciales, con un total de veintidós personas. Esto era demasiado grande para realizar con eficacia y eficiencia el trabajo.

El comité de las Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María estaba formado por tres miembros, una consejera y la animadora de la Congregación. Contaron con un asesor profesional.

Un par de elementos consistentes entre estas tres congregaciones es que cada una tenía un miembro o enlace con el Equipo de Liderazgo Congregacional y las tres utilizaron un consultor/facilitador profesional para trabajar con sus grupos.

Investigación, recopilación de datos, narración de historias

Los tres comités de planificación estaban muy interesados en aprender de otras congregaciones cómo habían procedido para desarrollar un nuevo modelo de gobierno y cuáles eran los problemas o cuestiones que se planteaban.

Estos datos se recogieron por tres medios.

1. El Center for Applied Research in the Apostolate (CARA) realizó una encuesta formal a ocho congregaciones internacionales sobre sus características demográficas, lo que significa para ellas la gobernanza, lo que impulsó el necesario cambio de estructura y sus conclusiones.
2. Además de la encuesta formal CARA, las Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María realizaron grupos de discusión con líderes de congregaciones de Canadá, Lesoto y Estados Unidos. También realizaron entrevistas individuales con administradores y responsables financieros de sus congregaciones.
3. Las Hermanas de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor llevaron a cabo un proceso teológico en toda la congregación para descubrir elementos críticos para un nuevo modelo de gobierno y cambio dentro de la estructura de gobierno.

El aprendizaje de estos estudios cuantitativos y cualitativos se compartió con el presidente y el consultor/facilitador de cada comité de planificación.

Dado que las tres congregaciones son internacionales y tratan con diversas culturas, se dedicó mucho tiempo a contar historias para que los miembros del comité pudieran hacerse una idea de las diversas culturas de la congregación.

Las Hermanas de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor ejercen su ministerio en más de setenta países. Este nivel de diversidad proporcionó una gran variedad de ideas y preguntas. Muchas preguntas surgieron en torno a cuestiones canónicas. Este comité de planificación recurrió constantemente a un abogado canónico a lo largo de su trabajo, proporcionando una información inestimable para las otras dos congregaciones.

Creación de proyectos de modelos de gobernanza

Dada la diversidad dentro de las congregaciones y los tiempos de transición en los que vivimos, no existe una única manera de cambiar una estructura de gobierno, ni

tampoco un único modelo. El modelo depende de la congregación, incluyendo su cultura, necesidades y liderazgo.

Las tres congregaciones utilizaron distintos enfoques para desarrollar su nuevo modelo de gobernanza, incluido el cambio de su estructura de gobierno.

Las Hermanas de Notre Dame se centraron en convertirse en una sola estructura, basándose en su deseo de un futuro compartido. A medida que el comité de planificación fue madurando, sus principales estrategias fueron:

- Mantener la calidad de vida y la misión como objetivo principal.
- Implicar a las hermanas en el proceso de cambio en torno a las cuestiones que más afectan a sus vidas.
- *Enlazar todo* con el esfuerzo global, todo lo que se estaba desarrollando y era similar en las cuatro provincias. ex. La Oficina Nacional de Educación.
- Establecer la estructura de gobierno para liberar a los dirigentes y que puedan centrarse en la vida y la misión.

Las Hermanas de Notre Dame tardaron ocho años en unirse oficialmente en términos de documentos corporativos y canónicos. Sin embargo, en ocho años se convirtieron en una sola estructura a nivel de corazón/ alma. Al final de los ocho años, dieron nombre a su nueva Provincia, eligieron un equipo de liderazgo, se agruparon para una mayor hermandad y crearon una "oficina de apoyo" u oficina centralizada para administrar toda la Provincia.

La petición de las **Hermanas de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor** de crear un comité especial de gobierno partió del Equipo de Liderazgo de la Congregación y se vio confirmada por los comentarios previos al Capítulo sobre los temas de interés. El comité de planificación utilizó un proceso de reflexión teológica para recabar la opinión de toda la congregación sobre los elementos que los miembros deseaban en la nueva estructura de gobierno. Inicialmente, el comité de planificación creó tres modelos diferentes que las Asambleas Internacionales revisaron. A partir de los comentarios recibidos, el comité de planificación elaboró un cuarto modelo que obtuvo el apoyo unánime del Capítulo General.

El nuevo modelo implica:

- Pasar de provincias a regiones.
- Crear equipos de liderazgo ampliados a nivel local, regional y de congregación, siendo opcional el nivel local.

- Incluir a los laicos en los equipos de liderazgo ampliados que no son canónicos.
- Aumentar la presencia y el trabajo de las Oficinas Congregacionales en toda la congregación.
- Animar a las provincias a dialogar entre sí sobre la reconfiguración en regiones que tengan en cuenta las diferencias lingüísticas y la proximidad geográfica.

La decisión de **las Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María** de formar una nueva estructura de gobierno surgió de una Directiva del Capítulo. Desde el principio, el comité de planificación involucró a sus miembros, colegas laicos y hermanas de otras congregaciones en su exploración de una nueva estructura. El comité de planificación:

- Decidieron diseñar un modelo estructural a partir del cual trabajar con su congregación.
- Realizaron grupos de discusión y entrevistas para hacerse una idea de lo que hacían otras congregaciones, especialmente en Sudáfrica, dado que su provincia más joven está en Lesotho.
- Se centraron en cuestiones y decisiones generales frente a detalles como funciones y estructuras, con la intención de fomentar la flexibilidad y la adaptabilidad.
- Crearon diversos circuitos de retroalimentación para fomentar la implicación.
- Accedieron a diferentes configuraciones de personas para evaluar el modelo desde diferentes perspectivas. Ejemplos: Grupo de reflexión creativa, equipos de liderazgo provincial, grupo de reflexión crítica, miembros en general y asociados.
- Su modelo es de introducción progresiva y abarca 15 años o tres capítulos. Sus principales características son:
 - Traslado de las Provincias a una unidad como Congregación.
 - Pasar de cuatro equipos de liderazgo provincial a un Equipo de Liderazgo Congregacional con consejeras residentes en las nuevas regiones.
 - Crear centros administrativos en países de provincias anteriores.
 - Establecer asesores de cada provincia para fomentar la sensibilidad cultural.

Aunque cada modelo de gobernanza que incluye un cambio estructural del gobierno acompañante es distinto y cada congregación abordó su tarea de manera diferente, hubo seis características constantes entre ellos. Cada nuevo modelo de gobierno está:

1. Centrado en la misión.
2. Orientado al futuro.
3. Abierto a la colaboración y la participación de partners laicos.
4. Culturalmente sensible.
5. Comprometido con la sostenibilidad de la congregación/provincia.
6. Comprometido con una hermandad global.

Implementación

Una parte crucial de la subvención para la gobernanza es proporcionar una visión de la implementación. Mientras las Hermanas de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor y las Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María diseñaban su nuevo modelo de gobierno, las Hermanas de Notre Dame comenzaron su primer año de implantación. Intencionadamente se tomaron tiempo para abordar cuestiones pertinentes a la calidad de su vida, su dirección ministerial y su compromiso con las vocaciones. Su primer año de implementación, en el que COVID tuvo un gran impacto, se centró en:

- Establecer el nuevo Consejo Provincial y relación del equipo con las nuevas regiones.
- Crear Coordinadores de Comunidad que supervisen diferentes agrupaciones de hermanas permitiendo al equipo centrarse en la visión global y la vida de la provincia.
- Reforzar la capacidad tecnológica de la provincia para la conexión a escala nacional.
- Desarrollar un back-office centralizado para mayor eficacia y reducción de costes.

El plan de implementación de las Hermanas de Notre Dame se sometió a una revisión de 12 meses y tendrá una revisión de seguimiento durante el segundo año para cristalizar las ideas para implementar una nueva estructura de gobierno.

Debido a los Capítulos Congregacionales y al cambio en el liderazgo congregacional; las Hermanas de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor (NSCBP) y las Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María (SNJM) están en sus pasos iniciales para comenzar a implementar sus nuevos modelos de gobierno.

Para mantener la energía y el impulso entre el Capítulo y el inicio del proceso de implementación, la facilitadora y la ex animadora congregacional de NSCBP organizaron talleres provisionales en las provincias para revisar el nuevo plan de gobernanza, las

implicaciones y comenzar el diálogo. Se nombró un comité dedicado específicamente a la implementación.

Las Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María organizaron una charrette de veinticuatro hermanas, afiliados, personal laico, y partners y para explorar cuál es el modo creativo de aplicar el modelo. De este grupo de veinticuatro, se seleccionaron seis personas, más una persona adicional de Lesotho, para formar el comité de implementación.

Conclusión o inicio

En la reflexión inicial decíamos: "Cambiar la estructura de gobierno de una congregación significa atender a todo el sistema, es decir, a su vida, su finalidad y su forma de funcionar". Un cambio así exige una visión que signifique mirar hacia delante, actuar con previsión para crear hoy lo que el mañana requiere. Esto requiere valor, tiempo e determinación. Prever y planificar son tareas difíciles y a menudo apasionantes, pero es en la perseverancia de la puesta en práctica donde reside el cambio.

Es en la puesta en práctica donde realizamos nuestro trabajo interior colectivo más intenso, especialmente ahora que nuestro mundo se encuentra en plena transición y reinan la incertidumbre y la ambigüedad. ¿Podría ser que un mensaje que el Papa Francisco dio en la Jornada Mundial de la Juventud en julio de 2016 sea también un mensaje que todos debemos tomar en serio para nuestro tiempo?

"Dios espera algo de ti. ¿Lo habéis entendido?

Dios quiere algo de ti, Dios te espera a ti.

Dios viene a romper nuestras clausuras,

viene a abrir puertas de nuestras vidas, de nuestras visiones, de nuestras miradas.

Dios viene a abrir todo aquello que te encierra.

Te está invitando a soñar, te quiere hacer ver que el mundo contigo puede ser distinto.

Eso sí, si tú no pones lo mejor de ti, el mundo no será distinto. Es un reto".

Estamos cambiando sólo nuestra forma de funcionar o estamos cambiando nuestros corazones, nuestras relaciones, nuestra forma de ser por un bien común mayor?

CONTACTO

Si desea más información sobre este proyecto, los resultados o los modelos, póngase en contacto con cualquiera de las siguientes personas.

Congregaciones participantes

Congregación de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor

Hermana Brigid Lawlor, NSCBP
504 Hexton Hill Road
Silver Spring, MD 20904, EE.UU.
1-314-798-2096 móvil
brigid@gssweb.org

Hermanas de Notre Dame

Margaret Gorman, SND
Provincial
13000 Auburn Road
Chardon, OH 44024, EE.UU.
1-440-286-7101 - Centro provincial
mgorman@sndusa.org

Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María

Linda Haydock, SNJM
Líder Congregacional
Oficina de Canadá: 80, rue Saint-Charles Est.
Longueuil, QC J4H1A9, Canadá
1-450-651-8104
Oficina de Seattle: 708 N. 128th St.
Seattle, WA 98133, EE.UU.
1-206-387-5490
lhaydock@snjm.org

Consulta y gestión de proyectos

CommunityWorks, Inc.

Donna M. Fyffe, Ed.S
Presidente
Mark L. Clarke, MS
Consultor principal
9702 E. Washington St.
PMB 302
Indianápolis, IN 46229, EE.UU.
1-317-894-2764 - oficina
dfyffe@cworksindy.com
1-616-550-0083 - Móvil de Mark Clarke
Mark_5777@msn.com

Apoyo profesional a proyectos
Entrenamiento imaginario
Maureen Jenkins
Apartado de correos 372
Walpole, NH 03608
1-415-518-2866
maureen@imaginaltraining.com

Agente Fiscal e Investigación

Centro de Investigación Aplicada al Apostolado (CARA)
Thomas Gaunt, S.J. Doctorado
Director Ejecutivo
2300 Wisconsin Ave. NW #400 A
Washington, DC 20007, EE.UU.
1-202-687-0839 - oficina
Thomas.Gaunt@georgetown.edu

Fundación: Fundación Conrad N. Hilton

Hermana Jane Wakahiu, LSOSF, Doctora en Filosofía
Vicepresidenta Asociada de Operaciones de Programas y Directora de la
Iniciativa de Hermanas Católicas
Fundación Conrad N. Hilton
30440 Agoura Rd.
Agoura Hills, CA 91301, EE.UU.
1-818-540-0495
jane@hiltonfoundation.org

Congregaciones encuestadas sobre nuevos modelos de gobernanza

- Congregación de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor (RBP)
- Hermanas de Notre Dame - EE.UU. (SND)
- Hermanas de los Santos Nombres de Jesús y María (SNJM)
- Hermanas Franciscanas de los Pobres (FSP)
- Hermanas Misioneras de Nuestra Señora de África (MSOLA)
- Religiosas de Jesús y María (RJM)
- Sociedad del Sagrado Corazón (RSCJ)
- Hermanas Misioneras (SMR)