

Praxis de Gobierno: el desafío del cambio

Hna. Tiziana Merletti, SFP

La Hna. Tiziana Merletti es religiosa Franciscana de los Pobres desde el 1986. En 1984 obtuvo el grado en Jurisprudencia en la Universidad G. D'Annunzio de Teramo y el doctorado en Derecho Canónico en 1992 en la Universidad Pontificia Lateranense en Roma. Entre otras cosas, en Italia, se ha encargado de la formación, de cursos de Derecho Canónico en la escuela de la USMI para los internoviciados y ha sido miembro de la Leadership regional. Ha sido la Superiora de la Congregación de 2004-2013 con sede en Nueva York.

Actualmente vive en Padua donde se ocupa de la asesoría canónica en la vida religiosa, de la formación (principalmente para mujeres italianas e inmigrantes) y realiza cursos de Eneagramma. Es miembro del Consejo de Canonistas de la UISG. Habla italiano, inglés y francés.

El texto fue presentado en el taller de Derecho canónico de la UISG, Roma, 17 noviembre 2017.

Original en italiano

Introducción

Me gustaría organizar esta reflexión partiendo del concepto de cambio, para después considerar algunos desafíos que este exige a los Institutos de vida consagrada y de forma particular al servicio de la autoridad.

Empezamos por el cambio, citando el can. 576 que nos asegura el interés de la Iglesia (en este caso la autoridad competente) “*cuidar por su parte de que los institutos crezcan y florezcan según el espíritu de sus fundadores y las sanas tradiciones*”. Nos preguntamos primero, cómo y cuánto el cambio nos sorprende y cómo decidimos afrontarlo (¡o ignorarlo!). Mientras preparaba este tema, ha venido a parar a mis manos el cuadro de Pieter Bruegel el Viejo, *La caída de Ícaro*. Mientras Ícaro intenta conquistar el cielo y cae miserablemente en el agua, la vida alrededor suyo continúa transcurriendo en la más absoluta cotidianidad: el pastor está con su rebaño, el pescador en la orilla, el agricultor arando; los elementos naturales siguen su curso.

Parece que el problema de Ícaro, que decide desafiar lo conocido mientras el resto del mundo se contenta con lo que tiene, sea un problema absolutamente personal. Quizás a nosotros también nos suceda cuando decidimos ignorar o posponer la invitación al cambio, por miedo a hacer frente a riesgos mayores, bien internos, bien a nivel eclesial o civil. Por otra parte, puede sucedernos lo contrario: reconocemos que necesitamos cambiar, pero preferimos seguir las “modas”, porque tal vez han funcionado en otras ocasiones, con el riesgo de contentarnos con situaciones acordadas o por lo menos más fáciles, porque una u otra personalidad las promueve, evitando nuestro esfuerzo, interno, de discernimiento y probablemente sin llegar al fondo de nada. Pensemos en la historia del *Flautista de Hamelín*... Habría una tercera lección derivada de la naturaleza del cambio, parte integrante de la vida del cual debemos ocuparnos desde una perspectiva holística y de larga duración: basta pensar en la crisálida que asume el riesgo de desaparecer para seguir su curso y convertirse en mariposa. Pero el modo más profundo para abrazar el cambio nos lo recuerda el papa Francisco:

¿Qué nos trae el Evangelio? Alegría y novedad. Y no hay que temer cambiar las cosas según la ley del Evangelio (...) La Iglesia nos pide, a todos nosotros, algunos cambios (...). Que el Señor nos conceda la gracia de no quedarnos presos, sino que nos dé la gracia de la alegría y de la libertad que la novedad del Evangelio nos trae” (citado en VNON #10).

Preguntémonos entonces, ¿con nuestras opciones, dónde nos estamos situando ante los desafíos del cambio?

Las fases de la transición

Más que preguntarnos cómo vamos a afrontar los cambios que la vida nos impone, me parece importante subrayar que todo cambio, sin embargo, lleva consigo algunas fases de transición, descritas de diversas formas por muchos autores. Aquí voy a citar dos planteamientos: el de Jack Tesmer (recordado en el libro de Daniel Ofman, *Las cualidades auténticas: inspiraciones y Creatividad en las organizaciones*) y la teoría de

William Brudges sobre las transiciones en los cambios. La idea central es que *cambio* es distinto de *transición*; y a menudo la resistencia que emerge está vinculada a las transiciones, que no se tienen en suficiente consideración.

En la transición, tres fases acompañan a una organización que pretende mantenerse “creativa”, cuando afronta los problemas de hoy y busca explorar vías nuevas, a la escucha del Espíritu que habla a las Iglesias. Tres fases que no siguen un orden cronológico secuencial, porque mientras lo nuevo se abre camino y configura nuevos comportamientos, lo viejo sigue su curso hasta ceder el paso.

Por tanto, la primera fase de la transición es la aparición por primera vez de una nueva situación que comporta dejar ir al pasado, llamada:

Cierres finales

Las reacciones más comunes de las personas implicadas serán las de

- Negación
- Rabia
- Frustración
- Miedo
- Luto
- Confusión
- Deseo
- Liberación

La segunda fase es aquella en la que el pasado cede el paso, pero lo nuevo no está todavía del todo desarrollado, llamada:

Zona neutral

Acompañada de algunas características comportamentales:

- Impaciencia
- Escepticismo
- Conflicto
- Creatividad
- Aceptación

La tercera fase de las transiciones es aquella en la que lo nuevo se hace realidad, mientras el comportamiento vinculado al pasado desaparece. Se trata de la fase llamada

Nuevos inicios

Los nuevos comportamientos se afirman y se expresan en nuevos sistemas y estructuras. La reacción disminuye y la creatividad se expresa de nuevo libremente. Son señales de ello los comportamientos caracterizados por

- Esperanza
- Ansiedad
- Entusiasmo
- Energía

Las tareas del líder en las tres fases pueden sintetizarse del siguiente modo:

I Fase: Empatía – Confirmación – Visión

II Fase: Informaciones – Comunicación - Planos/Estructuras

III Fase: Roles – Participación – Reconocimiento

A estos elementos se añaden otros, que permiten al líder atravesar en profundidad los cambios y vivirlos como oportunidad de crecimiento, sea personal y en grupo. Entre estos:

- Tomar conciencia del propio proceso interior, identificando cuáles son los factores que bloquean y cuáles los que favorecen una vida madura e integral;
- Escuchar con profundidad a los miembros del equipo, cada vez más implicados en un cambio hacia

- una mayor interconexión, participación y responsabilidad;
- Trabajar con otros líderes para crear un espacio de conciencia compartida; fruto de un camino postconciliar que ha visto caminar a los carismas hacia una mayor sinergia;
 - Identificar los desafíos y crear escenarios donde estos puedan abordarse antes de comenzar el proceso, con la conciencia de que hoy para realizar cualquier tipo de cambio es necesario el diálogo y no la petición del voto de obediencia de los miembros;
 - Identificar a los miembros que están más implicados en el cambio, reorientar las energías y acompañarlos en el renovado esfuerzo, sabiendo que necesitamos más líderes y menos “superiores”.

¿Qué cambios en los Institutos de vida consagrada?

Voy a utilizar el nuevo documento de la Congregación CIVCSVA: *Para vino nuevo, odres nuevos (VNON)*, (publicado en junio de 2017, fruto de la Plenaria del 27-30 de noviembre de 2014), para subrayar algunos aspectos que emergen del cambio que está afectando a los Institutos de vida consagrada. No tengo la pretensión de tratarlos de modo exhaustivo, pero por lo menos mencionarlos para juntos tomar más conciencia del hecho que, no solo estamos viviendo en la fase de la transición, sino que esta abarca muchos niveles de nuestra existencia. No nos sorprendamos si sentimos el cansancio del camino y le premura de una orientación que creemos que tenemos que encontrar en breve, cuando en realidad esta es, precisamente, la trampa en la que cae el líder “ingenuo”. No es hurgando en el detalle, el control minucioso y resolviendo los problemas que vamos encontrando que identificaremos los caminos para el futuro, sino con una reflexión más sistémica y global, destinada a alcanzar una visión más realista y compartida de nuestra presencia en la Iglesia y en el mundo.

Los modelos del servicio de la autoridad

“Hemos pasado de la centralidad del rol de la autoridad a la centralidad de la dinámica de la fraternidad # 41, paso que el documento presenta como aceptación del modelo relacional.

Se ve la autoridad al servicio de la comunión, como un servicio para acompañar a las hermanas hacia una fidelidad consciente y responsable. Si bien se deben evitar tanto el uso de técnicas de gestión como el paternalismo de quienes se resguardan detrás de *esta es “la voluntad de Dios”*, según el # 4, el liderazgo debe confrontarse con: *“las expectativas de los demás, con la realidad de cada día y con los valores vividos y compartidos en comunidad”*.

Conocemos el itinerario realizado en estos últimos 50 años: a partir del modelo piramidal del servicio de la autoridad utilizado en el preconcilio, al circular en el periodo postconciliar, hasta llegar al modelo del poliedro propuesto por el papa Francisco en EG # 236.

Podremos decir que siempre es de relación: pero en el caso del modelo piramidal la relación es entre quien está por encima y el que está por debajo. En el modelo circular la relación es entre iguales. En el poliedro, la relación se establece entre el centro y las periferias. Recordemos las palabras del Papa:

“El modelo es el poliedro, que refleja la confluencia de todas las parcialidades que en él conservan su originalidad. Tanto la acción pastoral como la acción política procuran recoger en ese poliedro lo mejor de cada uno. Allí entran los pobres con su cultura, sus proyectos y sus propias potencialidades. Aun las personas que puedan ser cuestionadas por sus errores, tienen algo que aportar que no debe perderse. Es la conjunción de los pueblos que, en el orden universal, conservan su propia peculiaridad; es la totalidad de las personas en una sociedad que busca un bien común que verdaderamente incorpora a todos”.

Es como decir, traducido a nuestro contexto, que la globalización de nuestros Institutos ha aumentado tanto la presencia de culturas diversas, que no puede ignorarse la necesidad, no solo de apoyarse durante el crecimiento y desarrollo, sino hasta entrar en reciprocidad en la contribución y toma de responsabilidad a nivel de gobiernos.

Nuestro lenguaje

El cambio en curso en nuestro lenguaje pone en evidencia una teología de la vida consagrada muy diversa. Basta el ejemplo del uso de los términos: superior-súbdito, ya no indicativos en la realidad, como se ha puesto en evidencia en los ## 41 y 42. Como incluso el can. 618 que describe el ejercicio de la autoridad en términos que hoy corremos el riesgo de definir de VNON *“espiritualista y paternalista”*, por lo que en vez de promover *“compartir de manera responsable”* un proyecto común al servicio del Evangelio, se cae en la *“ejecución de la obediencia”* con el objetivo de mantener el *status quo* o responder a las emergencias especialmente económicas.

El contexto eclesial

Con el impulso de los Papas del Concilio Vaticano II en adelante de entrar en un camino de espiritualidad de comunión que ha llevado al papa Francisco a lanzar la reforma de la Iglesia en clave de sinodalidad.

El elemento cultural

Ha cambiado el imaginario colectivo sobre la mujer consagrada, no considerada ya la figura angelical, toda devoción, paciencia, escucha, sumisión, perfección, sino más bien la mujer ignorante, inconsciente, fuera del contexto histórico, con nada a decir sobre el mundo y sus desafíos. Viceversa hoy se habla de la urgencia de garantizar un “*modelo de sostenibilidad antropológica*” # 17. Junto a la llamada a prestar atención al hecho señalado por el # 39 que “*la escasa concientización o hasta incluso la negación de la cuestión femenina tiene secuelas negativas con grave daño para las nuevas generaciones de mujeres*”. Ninguna mujer está dispuesta a asumir modelos de comportamiento obsoletos y el servicio de la autoridad desenmascara fuertemente los restos.

La identidad de la vida consagrada

De considerar nuestra identidad como un dato inamovible, teórico, a defender y tutelar, a “*un proceso de crecimiento compartido*”, en perenne transformación, sostenido gracias a todos los miembros comprometidos en una formación continua, adecuada porque pretende acompañarnos para ser adultos, responsables y participativos #33.

Las Praxis de Gobierno

Pasemos ahora a considerar algunos desafíos del cambio que estamos experimentando a nivel de praxis de Gobierno, puestos en evidencia en el documento:

Las estructuras de Gobierno

En relación con las estructuras de Gobierno, el documento recuerda todo lo que se ha hecho en términos de aquella adecuación prevista por el PC 3 en referencia: “*a las actuales condiciones físicas y psíquicas de los miembros (...) y, las necesidades del apostolado, a las exigencias de la cultura y a las circunstancias sociales y económicas*”. De todos modos algunos adjetivos y expresiones vuelven a aparecer en el texto y nos inquietan. Se habla de formas y *estructuras obsoletas* # 10, *sin autenticidad* #12, *estandarizadas* #12, presionadas por *un proceso de de-occidentalización y de de-europeización* # 13. Pero también estimuladas a abrirse a las culturas en las que el Evangelio y el carisma son acogidos y enraizados # 37, comprometidas a sostener “*el camino de cada consagrado hacia una progresiva conformación con los sentimientos del Hijo*” # 35, basadas en relaciones que favorecen “*compartir de manera responsable un proyecto común*” # 42.

Cuando hablamos de estructuras, nos referimos tanto a las internas que hacen posible nuestra vida (ej. las comunidades locales, los gobiernos a nivel intermedio y general, la autoridad ejercida de modo colegial por los capítulos y asambleas, los órganos de consulta y participación como comités, comisiones...), como a las obras y a las actividades apostólicas sobre las cuales rige el deber de los superiores y de los miembros de cuidarlas combinando fidelidad y adaptación (can. 677 e VNON # 7), como todo lo que se refiere a la gestión de los bienes, en particular lo que se debe aplicar en clave de ética de la solidaridad (#28) y testimonio de pobreza (can. 640).

Poner a punto estructuras adecuadas, según el # 3 comporta:

- Acogida y discernimiento de la novedad evangélica
- Apertura mental para imaginar nuevas modalidades
- Tener en cuenta tiempos largos de elaboración e inevitables accidentes a lo largo del recorrido
- El emerger de resistencias y miedos de futuro.

Todo esto se tendrá cuando se consideran los cambios a adoptar debido a la disminución de los miembros y de sus nuevas exigencias así como incluso potencialidad, servicios anticuados y nuevos que surgen (VNON # 7), de la multiculturalidad que se impone como nueva cifra en la gestión de los Institutos.

Equidad en la composición de los capítulos generales (# 48)

Con frecuencia es en este campo donde se continúa asistiendo a un desequilibrio en la representación, en

lugar de reconocer una mayor incidencia de la multiculturalidad y del reemplazo generacional. Por ello la necesidad de cuidar las recaídas de las reconfiguraciones en clave de delegadas a los capítulos, de preparar capítulos rehuendo maniobras “políticas” y manipulaciones, dando a cada grupo el espacio y el tiempo para escuchar, comprender, expresarse y participar en los procesos de discernimiento y de toma de decisiones.

Extensión de los mandatos sin interrupciones ## 46-47, 51

El documento se refiere a esta praxis abusada que descarta el reemplazo generacional, así como la posibilidad de experimentar otros estilos de animación, tanto de vida fraterna como apostólica. Se recomienda evitarla, con el continuo recurso a la postulación (can. 180-183), sin ni siquiera intentar otras modalidades alternativas para identificar quién estaría preparada para prestar el servicio de la autoridad.

Nuevos requisitos para los Consejos ## 52-54

Para los miembros de los Consejos se identifica un período distinto, en los que las hermanas toman parte activa y responsable de la actividad del consejo. El documento saca a luz algunas características, para que se promueva de modo creíble este órgano de colaboración en el Gobierno del instituto:

- participación en la vida de la comunidad
- ejercicio de diálogo y discernimiento
- lealtad y sinceridad
- capacidad de disentir y de converger
- medios de acompañamiento
- configuración multicultural
- formación a la función de responsabilidad

Distinción de funciones entre nivel de Gobierno general y de Gobierno intermedio

No obstante las buenas y santas intenciones de ser y obrar al servicio del bien común, la relación entre dos niveles podría generar fricciones, frustraciones o simplemente poner en evidencia la necesidad de tiempo para discernir y decidir qué es mejor hacer para el bien de los miembros y del instituto.

En este sentido, resulta muy importante verificar la claridad de las funciones, de los derechos y de los límites en el ejercicio de la autoridad según el derecho propio, para evitar solapamientos, confusiones, molestias y lamentablemente también abusos o mal uso del poder.

Una aplicación práctica de la necesidad de definir las funciones entre el nivel general y provincial es la institución del Recurso jerárquico, del que quizás se habla poco, pero que toca experiencias de vida concreta y nos obliga, por lo menos, a un cambio de mentalidad. Se trata de situaciones de conflicto en las que se presenta una potencial lesión de los propios derechos, que entraron a formar parte del estatuto jurídico de los fieles (can. 208-231) y que de algún modo la vida consagrada autoriza ignorar, bajo el manto del voto de obediencia. (Prueba es que el can. 670 habla del deber del instituto de *proporcionar a sus miembros todos los medios necesarios, según las constituciones, para alcanzar el fin de su vocación*). En estos casos, la tutela jurídica se aplica tanto a los superiores como a los miembros, y sigue un trámite muy preciso descrito por los can. 1732-1739 y que brevemente presento a continuación.

Se trata del caso en que un acto de decisión, emanado por la autoridad competente, resulta oneroso para un miembro del instituto. El acto corresponde a un acto administrativo singular, que comprende el decreto, el precepto, el rescripto. Por ejemplo: una obediencia impuesta contra el derecho propio, restricciones sin justa causa, una excomunión impuesta –can. 686 § 3, la dimisión forzada –can. 695-703.

Sin embargo, al lado de estas hipótesis, se pueden añadir otras que derivan del hecho que el canon habla de un genérico *gravamen*, es decir, un peso que, de manera evidente, exige un *mayor aporte de fuerzas o recursos*: tiempo, competencia, cansancio, dedicación, responsabilidad, que la destinataria afirma no estar en grado de soportar: por ejemplo un traslado a tierra de misión o a una casa con características particulares.

Proceso de conciliación

El can. 1733 invita a evitar la disputa con la Superiora mayor autora del acto, como da testimonio, la norma no pretende avalar una ruptura institucional, sino más bien un acercamiento. También a la luz del can. 50, siempre se puede verificar que no se ha recogido *la información* (sobre las cualidades de la persona) *y las pruebas necesarias* (documentos y testimonios) gracias a los cuales la autoridad puede actuar con prudencia al emanar un decreto singular con equidad. Por tanto, ¿cómo proceder en estos casos?

- proveer de común acuerdo, buscar una solución justa
- por vía idónea: recurriendo también a personas autorizadas por la mediación y el estudio = medio informal; o un órgano responsable = medio formal
- tener presente que estas tentativas no interrumpen el curso de los términos perentorios por un eventual Recurso.

Recurso inmediato previo/Remonstratio

Según el can. 1734, siempre hay sin perjuicio el derecho a solicitar por escrito la revocación o la corrección del decreto a su autora dentro de los 10 días hábiles de la legítima advertencia del decreto, acto que puede suspender o no la ejecución del decreto. Se hace por correo certificado con acuse de recibo, pues en el plazo de 30 días a partir del día de la recepción, al Superiora Mayor debe responder.

Nota: no está previsto este paso cuando la decisión/acto de Gobierno ha sido asumido por una Superiora Delegada, porque en este caso se dirige directamente a la Superiora mayor.

Opciones por parte de la Superiora mayor:

- a. Revocar el decreto impugnado
- b. Corregir el decreto impugnado
- c. Denegar la petición de revocación
- d. Ignorar el Recurso

Opciones por parte de la hermana demandante:

- a. Renunciar a otras acciones
- b. Interponer Recurso jerárquico contra la decisión en el plazo de 15 días desde el día de la advertencia, el trigésimo día en el caso d) del apartado anterior.

Recurso jerárquico

El can. 1737 prevé la posibilidad de someter el decreto a examen y a juicio de la Superiora en línea jerárquica de aquella que lo ha emanado (= Superiora general). El Recurso puede presentarse a la autora misma del decreto (Superiora provincial) que debe transmitirlo inmediatamente a la Superiora jerárquica competente (Superiora general).

La hermana tiene derecho a un abogado o procurador, presentar alegaciones, conocer las pruebas a su cargo, puede ser personalmente interrogada por la Superiora general, que actúa como “juez” (can. 1738).

El poder decisorio de la Superiora general es muy amplio, descrito por el can. 1739. Ella puede: confirmar el decreto = alineándose con la decisión de la Superiora provincial, declararlo inválido = a causa de alguna violación de la ley o defecto técnico, rescindirlo / revocarlo = sin entrar en el mérito de la validez, solo retirarlo haciéndolo ineficaz, corregirlo = confirmando el original, pero con modificaciones, subrogarlo = se reemplaza el original con uno nuevo que añade substituye partes de ese, abrogarlo = abroga el original y emana otro contrario al precedente.

Se podría pensar que el principio de subsidiariedad corre riesgo, pero de hecho nos encontramos frente a un específico Recurso, porque está en la línea de la tutela de los derechos el hecho que no necesariamente la decisión debe ser conforme a la de la Superiora provincial que ha emanado el decreto. Sin embargo, vale la pena añadir que, a su vez, esta última podría recurrir contra la decisión de la autoridad que ha reformado su acto, que confirma que todos tienen derecho a ser escuchados.

El decreto emanado por la Superiora general puede a su vez ser objeto de Recurso en el Dicasterio de la CIVCSVA, (siempre per materia de violación de la ley en la decisión o en el procedimiento) y también a la Signatura Apostólica como último grado jerárquico.

Me doy cuenta que se trata de situaciones raras, pero no por ello improbables.

¡Recordemos que un miembro en dificultad no tiende a dirigir el problema a la autoridad competente, sino a la autoridad más conveniente! Por ello corresponde a ustedes mantener claros los límites y ayudar a las personas a seguir un proceso hecho no tanto de leyes escritas, sino de sabiduría consecuencia de la experiencia de la vida. El gran cambio que veo aquí necesario es pensar en las propias decisiones también

como actos administrativos singulares, que pueden tener evoluciones inesperadas, si no se pone atención a formas que respeten los derechos, sean claras en los procedimientos, definan los contenidos, sujetas a diferentes interpretaciones y, por tanto, impugnables. De todos modos, una actitud que demuestre de forma concreta el deseo de ponerse al servicio de la vida y de la vocación de los miembros, según el espíritu del Evangelio y del can. 617 que dice:

Los Superiores han de cumplir su función y ejercer su potestad a tenor del derecho propio y del universal.

Conclusiones

Cuando pensamos en el futuro de la VC, pensamos que lo que nos está sucediendo tiene que tener un sentido. Un sentido que al final se clarificará y nosotros despertaremos como de una pesadilla y entenderemos los detalles y pasos, que hoy son oscuros. Como si el tiempo fuese verdaderamente una línea recta –pasado, presente, futuro– con destinación al paraíso. Y sin embargo, la contemplación misma de la naturaleza nos sugiere más bien la circularidad de la vida. Pensemos en el día y la noche, las estaciones, los astros, la misma circulación sanguínea en nuestro cuerpo... en otras palabras, quiero decir que es necesario confrontarse con el cambio con las manos abiertas de quien acepta dejar andar un proyecto de vida conocido, de sacarse una vez más las sandalias y probar a caminar en tierras nuevas, sorprendentes, quizás inquietantes.

Nosotros no sabemos qué dirá el Espíritu a la Iglesia sobre la vida consagrada en el futuro. ¡Lo que sabemos es que tenemos un presente por construir con creatividad e integridad, sin la pretensión de hipotecar el futuro, sino sostenidas por la certeza de formar parte de una bellísima constelación que permanece escrita en el cielo!