

CAPÍTULO GENERAL 2020 (2021)

INSTRUMENTUM LABORIS:

Animar y Guiar con un Liderazgo de Servicio

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes/Contexto

Los orígenes de la Orden Franciscana Seglar (OFS) nos dirigen a los Penitentes de Asís. Y, por supuesto, tenemos buenas razones para evocar este pasado, cuando precisamente el año próximo, 2021, celebraremos los 800 años de la aprobación por parte de San Papa Honorio III del *Memoriale Propositi*. Este documento se convirtió en la primera Regla aprobada por la Iglesia para aquellos "convertidos" que vivían en sus hogares. Bajo esta Regla, los hombres y las mujeres que siguieron a San Francisco fueron acogidos como parte de la Familia Franciscana, interpretándola y viviéndola según las enseñanzas espirituales del Santo. El Capítulo General de 2021 incluirá tiempo para profundizar y honrar nuestros orígenes, centrándose en el *Memoriale Propositi*.

Este *Instrumentum Laboris* debería servir de preparación para la celebración del Capítulo General 2021, que constituye el órgano supremo de gobierno de nuestra OFS¹. En primer lugar, recordamos a los hermanos y las hermanas OFS de todo el mundo del camino que hemos recorrido desde 2014 cuando reflexionamos sobre el tema *Cómo se gestiona una Orden mundial como la OFS*. Este fue, no solo el tema central del Capítulo General de 2014, sino que fue la base de estudio, evaluación y proyectos, en los que la gran mayoría de las Fraternidades del mundo trabajaron durante tres años consecutivos hasta el Capítulo General de 2017. Este tema encajó muy bien en el marco de la celebración de nuestra Regla aprobada por San Pablo VI en 1978, ya que nos propusimos examinar nuestro compromiso como Franciscanos seculares durante estos últimos 40 años.

Durante el Capítulo General de 2017 discutimos las respuestas recibidas de las Fraternidades nacionales y dialogamos sobre las propuestas concretas realizadas durante el mismo Capítulo. Estos se pueden encontrar en las Conclusiones del capítulo. Se referían a las áreas siguientes: la Formación, la Comunicación, las Finanzas, la JPIC, la Jufra y el Liderazgo.²

Durante los últimos tres años, la Presidencia del CIOFS ha asumido la responsabilidad de dar seguimiento a estas propuestas: trató de despejar dudas e inquietudes, discutió procedimientos y trabajó sobre planes concretos sobre cómo llevar a cabo las propuestas del Capítulo, a partir de las áreas mencionadas encima. Un paso preliminar importante fue la revisión de los Estatutos Internacionales, cuya actualización incluyó la posibilidad de apoyar las nuevas estructuras propuestas e incorporarlas en el ámbito del Consejo de la Presidencia.³

Se debe notar, sin embargo, que, para alcanzar nuestros objetivos, debemos profundizar nuestro **sentido de corresponsabilidad** que abordan nuestras Constituciones Generales. Nos dicen que "los hermanos y hermanas son corresponsables de la vida de la Fraternidad a la que pertenecen,

¹ CCGG Art.70

² 2017 Conclusiones del Capítulo General:

https://ciofs.info/wp-content/uploads/2020/03/EN_Conclusive_Document.pdf

³ Las Fraternidades Nacionales están revisando estos Estatutos para presentarlos durante el próximo Capítulo General para una posible aprobación.

y de la OFS como unión orgánica de todas las Fraternidades del mundo”⁴. Esto es esencial y es un factor subyacente para realizar los cambios apropiados o para mejorar nuestras estructuras.

Por eso, en este documento trataremos de proporcionar herramientas para que cada hermano y hermana tome conciencia de lo que significa tener una “colaboración activa, de acuerdo con la situación de cada uno y las obligaciones posibles para la animación de la Fraternidad”⁵.

2. Tema central del Capítulo General de 2021

Para nuestro Capítulo General de 2021, la Presidencia del CIOFS ha seleccionado el tema:

Animar y Guiar con un Liderazgo de Servicio

“La natura de la autoridad en la Orden siempre va acompañada del espíritu de dos verbos que se repiten en nuestra Regla y en nuestras Constituciones, **Animar y Guiar**”⁶.

Asociamos estos verbos, animar y guiar, con el concepto del liderazgo porque, como OFS, consideramos el liderazgo de manera diferente. No lo comprendemos simplemente como el ejercer del poder. Nosotros decimos que es el "liderazgo de servicio". Se trata de enfatizar y resaltar una forma esencial de acompañar a los demás, donde “se ha de promover la personalidad y capacidad de cada hermano y de cada Fraternidad, y respetar también la pluralidad de expresiones del ideal franciscano y la diversidad cultural”. (Art. 33.1 CCGG)

La OFS es una Orden verdadera. No es solo una forma común y espiritual que las personas devotas viven, sino también es una realidad sociológica. Por eso, es apropiado que hablemos del liderazgo de servicio. La OFS es una comunidad, una Fraternidad, que tiene miembros que necesitan la guía y la coordinación, entonces necesita los líderes. Tiene una organización, una estructura que hay que gestionar, que a menudo también tiene una personalidad jurídica civil. Nuestros hermanos y hermanas deben ser debidamente atendidos en su camino vocacional. Necesitamos proporcionar una formación adecuada, y programas y otras herramientas para profundizar su vocación y fortalecer la vida fraterna.

Los hermanos y las hermanas de los Consejos son "servidores responsables" que deben cumplir con sus deberes de animar y de guiar. Para ser responsables tienen que comprender su trabajo, tienen que realizar sus tareas con una cierta habilidad y una capacidad personal que les permita convertirse en Ministros y Consejeros, y tienen que vivir una vida espiritual Franciscana Seglar válida.

Los avances del mundo contemporáneo han generado nuevas habilidades y experiencias, y están erosionando las costumbres y los procedimientos. A nosotros también, como Franciscanos seculares, nos atraen aquellas tendencias que pueden apoyar a nuestra Orden. Así, hemos entrado en el campo de las redes sociales y en el mundo digital con mucho entusiasmo. Hemos visto un desarrollo vigoroso en el mundo empresarial y los cambios sociales y económicos que han dado lugar a nuevas formas del liderazgo. Los trabajadores individuales se han convertido en el recurso más valioso de las organizaciones y se ha prestado cada vez más atención a su bienestar y a su relación interpersonal en todos los niveles de la organización.

⁴ CCGG Art. 30.1

⁵ CCGG Art. 30.2

⁶ Benedetto Lino, Rivista Vita Minorum (Revista Vita Minorum) Julio-Octubre 4-5, Pg. 119.

Por lo tanto, introducimos el término, el "liderazgo de servicio", porque identifica claramente cómo nosotros, como Orden, debemos "animar y guiar".

El líder de hoy es aquel que valora la confianza, el respeto y el talento. El líder de hoy no persigue a los otros para que le hagan su servicio; por el contrario, está al servicio de los demás, prestando atención al valor intrínseco de las personas, más allá de sus contribuciones evidentes, ayudándolas a lograr aún más.

Cada hermano y hermana de la Fraternidad debe recordar el sentido de corresponsabilidad, que lo compromete a trabajar como parte de un equipo junto a los "líderes servidores". Y el líder es él que es responsable de fomentar este principio de la corresponsabilidad.

Los Franciscanos Seglares deben tener presente que todo lo que hagan por la Orden es siempre un servicio fraterno. Lo que es explícito y esperado para los Ministros y los Consejeros debe ser también norma para todos los hermanos y las hermanas de la Fraternidad: "Los hermanos, huyendo de toda ambición, muestren su amor a la Fraternidad con espíritu de servicio ..."⁷

3. El Liderazgo en la OFS – Una Fundación Bíblica y Franciscana

Los seres humanos son fundamentalmente seres sociales. Un buen liderazgo es necesario para poder vivir en armonía en todas las sociedades. Cuando Dios le dijo a Israel que se convirtiera en su pueblo a través de una alianza, les dio líderes. Cuando Jesucristo estableció la Iglesia como el nuevo pueblo de Dios y el instrumento universal de salvación, nombró a los apóstoles como líderes. La Iglesia está estructurada y organizada como el "Cuerpo Místico de Cristo". Ha designado o elegido a líderes en todos los niveles de modo que la misión de la evangelización y la caridad pueda estar bien coordinada. No podemos subestimar la importancia de un buen liderazgo para la Orden Franciscana Seglar.

Hay varios modelos del liderazgo. San Francisco eligió para él y para su familia espiritual el modelo recomendado por el Señor Jesús a sus seguidores cuando lavó los pies de sus discípulos durante la última Cena, y les dijo: "*Ustedes me llaman Maestro y Señor, y dicen bien, porque lo soy. Pues si yo, el Señor y el Maestro, les he lavado los pies, también ustedes deben lavarse los pies los unos a los otros. Les he puesto el ejemplo, para que hagan lo mismo que yo he hecho con ustedes*".⁸ Jesús es el modelo del liderazgo para sus seguidores y les recomienda que sigan su ejemplo y cultiven un liderazgo diferente al que es normal entre los no creyentes o los gentiles: "*Los reyes de las naciones ejercen dominio sobre su pueblo y los hombres que tienen mucha autoridad sobre otros hacen que los llamen 'grandes benefactores del pueblo', pero ustedes no sean como ellos. El mayor debe hacerse como el menor, y el que manda debe hacerse como el que sirve*".⁹

Esto es lo que San Francisco estableció como regla de vida en su Orden: "*Los hermanos, que son ministros y siervos de los otros, visiten y amonesten a sus hermanos, y corrijanlos humilde y caritativamente, y no les manden algo que esté en contra de su alma y de nuestra Regla.*" Y de nuevo, "*Y dondequiera que hay hermanos que sepan y conozcan que no pueden guardar espiritualmente la Regla, deben y pueden recurrir a sus ministros. Y los ministros acójalos caritativa y benignamente, y tengan para ellos una familiaridad tan grande, que puedan los*

⁷ CCGG Art.32.2

⁸ Jn 13:13-16

⁹ Lc 22: 25-26

hermanos hablar y comportarse con los ministros como los señores con sus siervos; pues así debe ser, que los ministros sean siervos de todos los hermanos".¹⁰ Bien que ésta fue la Regla de vida de la Primera Orden, es el modelo evangélico que san Francisco transmitió a todos sus seguidores. Llamamos esto "el liderazgo de servicio". En la OFS a todos los niveles, el Ministro ejerce este modelo del liderazgo de manera colegiada (en espíritu de cooperación y colaboración) con el Consejo.

Para ser un líder-servidor, a la imagen y semejanza de Cristo, es fundamental la actitud fundamental de escuchar y del discernimiento. *"Porque he descendido del cielo, no para hacer mi voluntad, sino la voluntad del que me envió."* (Jn 6:38). En la iglesia en general, y en la OFS en particular, los líderes son primeramente los siervos de Dios, *"Mi comida es hacer la voluntad de él que Me envió."*¹¹ La justicia exige que sean modelos en el compromiso de escuchar a Dios a través de la oración y de discernir Su voluntad a través del diálogo, para que la Fraternidad pueda funcionar como un solo cuerpo al servicio de Dios y de la humanidad. Como verdaderos servidores, se supone que los líderes deben estar comprometidos a escuchar a los miembros, especialmente a aquellos en dificultades. En esto se confirma su amor por Cristo Jesús: *"Simón, hijo de Jonás, ¿me amas más que éstos? ... Cuida de mis ovejas!"*¹² Después, deben ser los primeros en escuchar¹³ la voz de la Iglesia que es el Cuerpo de Cristo, del cual la Orden es parte. *"Si guardaron mi palabra, también guardarán la vuestra!"*¹⁴ Como Seglares, los líderes deben comprometerse de manera especial a discernir la voluntad divina en las condiciones de los tiempos. *"Mira los campos; ¡Ya están blancos, listos para la cosecha!"*¹⁵ En el pasaje citado anteriormente de la primera Regla, san Francisco recomendó que los Ministros fueran verdaderamente servidores de los hermanos, de tal manera que los demás pudieran realmente hablar con ellos y tratarlos como indicado. Esto requiere la humildad.

4. La natura del liderazgo en la OFS

Una de las responsabilidades esenciales de la Iglesia es la "función de gobernar" (munus regendi), tradicionalmente llamada "el poder"¹⁶. El Código de Derecho Canónico actual lo divide en: legislativo, ejecutivo y judicial, y se atribuye a "los órganos eclesiales" específicos, señalados por el derecho propio o universal de la Iglesia. "El Liderazgo" es la forma concreta en que la persona que ocupe un cargo específico en un cuerpo eclesial, ejerce este servicio.

La función de gobierno, según quien la desempeñe, puede ser:

- a) **"jerárquico"**: lo ejerce un órgano "personal" o, simplemente, un individuo (por ejemplo, el Superior que ejerce la función ejecutiva y administrativa) y un órgano "colegiado" (por ejemplo, el Capítulo que lleva a cabo la función legislativa y política). Como parte de la función ejecutiva, para la validez de ciertos actos, el órgano "personal" debe solicitar el consentimiento (obligatorio) u opinión (no obligatorio) de un Consejo/Colegio;

¹⁰ Rb X, 1.5.

¹¹ Jn 4:34

¹² Jn 21:15

¹³ Cf. CCGG Art 31.3.

¹⁴ Jn 15:20

¹⁵ Jn 4:35

¹⁶ El poder conferido en beneficio de las demás

- b) **“colegiado (responsabilidad compartida)”**: este organismo está formado por un conjunto de departamentos que configuran un organismo de muchas personas o, simplemente, un grupo de personas/departamentos que están llamados a ejercer la corresponsabilidad y la colaboración.

En ambos casos, el estilo del servicio es el del “lavar los pies” apropiado para la “Iglesia del delantal”, como dijo don Tonino Bello, OFS, y obispo. Él dijo: “el poder es servir”¹⁷ responsablemente.

En la Iglesia, la OFS es una asociación pública de carácter internacional de los fieles. Tiene una estructura de organización colegiada o de "gobierno". En todos los niveles, el Capítulo proporciona la dirección y, a los niveles Nacionales e Internacional, desempeña las funciones legislativas. El Consejo en cada nivel desempeña las funciones ejecutivas y administrativas.

La estructura “colegiada” del Consejo, que está destinada a “animar y guiar” en cada nivel, es coherente con la naturaleza y la misión de la OFS que se destaca en el Artículo 21 de la Regla y se explica en los Artículos 9.2, 31.1 y 4, 32.2, 33.1, 86.2 OFS de las Constituciones Generales.

El servicio se basa en la Fraternidad y en las relaciones fraternas. Los “líderes” deben interactuar con los elegidos y coordinarse con el Ministro. Deben perseguir el objetivo común de la animación y la guía, y actuar en comunión y en comunidad.

Esta función no se limita a “cuestiones burocráticas” ni a la ejecución de las “directrices” del Concilio del nivel superior, sino que requiere “la creatividad profética” para la realización de la vida franciscana seglar¹⁸, tanto como individuos y como Fraternidad, consistente con el Evangelio y el Magisterio de la Iglesia.

Las secciones 3 y 4 del Artículo 31 de las Constituciones Generales proporcionan los criterios y cualidades específicos que son necesarios para los que aceptan ser responsables de la OFS; es decir, las características del "liderazgo".

I. ANÁLISIS, IDENTIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS Y LOS DESAFÍOS

5. Desafíos actuales del liderazgo

5.1 Los desafíos en la vida fraterna (en particular en las Fraternidades locales)

La responsabilidad de animar y guiar a nuestras Fraternidades locales y a toda la OFS, en sus distintos niveles, requiere un liderazgo **basado en el SERVICIO FRATERNAL, en el que llevamos las cargas del otro.**

Como **Cristo dio su vida por los otros**, el servicio de un "líder" implica la renuncia, la humillación y el sufrimiento, porque el hermano/hermana no es un objeto que se domine, sino una persona que se lleve; y es hermano porque pesa sobre los hombros de los otros.¹⁹

El liderazgo proporciona la animación y la guía a las fraternidades de la OFS para que puedan ayudar a los hermanos y hermanas a:

¹⁷ Papa Francisco 2018/10/06

¹⁸ CCGG Art. 9.1

¹⁹ Felice Cangelosi. Promessa e Consacrazione

- comprender que el plan de vida de uno debe centrarse en la persona de Cristo y en seguirlo, en lugar de establecer un programa detallado para ponerlo en práctica (CCGG 9.1);
- abrir los ojos del alma de cada hermano y hermana aceptando y respetando su ser, a través de Jesús, el primogénito de muchos hermanos. El conjunto de los hermanos y las hermanas constituye la **Fraternidad**;
- **orar** para que puedan reconocer la palabra y el mensaje de Jesús y saber lo que Dios quiere decirle al mundo con su vida. (GE24). Comprender que la responsabilidad de liderar a una Fraternidad a cualquier nivel requiere una vida intensa de la oración, de la intimidad con el Señor²⁰;
- promover la participación en el campo de la justicia y de la vida pública con iniciativas valientes y usando la vida propia como ejemplo.²¹ No debemos confundir la vida pública con las opciones políticas legítimas, que son personales y de conciencia, y no se discuten en la Fraternidad. Si el debate político es una fuente de división en la Fraternidad, se debe evitar;
- formar a los hermanos y las hermanas y compartir con ellos las experiencias concretas basadas en el segundo Capítulo de las Constituciones Generales. De importancia especial es el ajustar la vida propia a Cristo y estar activamente presente en el mundo;
- crecer dentro de la Familia Franciscana, conscientes de que **todos**, en comunión vital y recíproca, deben hacer presente el carisma de San Francisco en la Iglesia y en el mundo²²;
- comprender que la legislación de la OFS - la Regla, las Constituciones y los Estatutos - ayuda al desarrollo vital y ordenado de la vida en la propia Fraternidad y en la comunión de las Fraternidades que es nuestra Orden;
- participar incondicionalmente en la vida de la propia Fraternidad, compartiendo las circunstancias de la vida propia, ayudando a los hermanos a distinguir entre "no poder participar" en la vida de la Fraternidad y "no querer participar" o ser demasiado perezosos para participar;
- implementar las decisiones y aceptarlas con serenidad, humildad y "obediencia," en particular, las decisiones de los Capítulos Generales, que son la máxima expresión de la responsabilidad de nuestra Orden. Esto puede parecer difícil, como en, por ejemplo, la política de no usar un hábito al estilo de los frailes.

²⁰ Regla OFS, Artículo 8; CCGG 12.3

²¹ OFS Rule, Artículo 15

²² OFS Regla, Artículo 1

5.2 Los Desafíos en los Consejos a los varios niveles

5.2.1 La Formación

La **formación** sigue siendo el primer desafío de nuestra Orden y, para ejercer la función del liderazgo, es fundamental que enfatice, por el bien del futuro de la Orden, **una formación del ser**.

El Artículo 100.3 de las Constituciones Generales reafirma que **el ser** sobrepasa **el hacer**. Es una prioridad que uno debe ser conocido por su **ser**.²³

Si se enfatiza simplemente su **hacer** – el activismo - sin su ser, nuestra Orden, nuestros hermanos y hermanas no madurarán, y poco a poco se acabará con una rutina sencilla y aburrida. Por eso, la Orden Franciscana Seglar cuenta con la formación para su futuro: **no sólo en proveer una formación intelectual y escolástica, sino también una formación vital que une el corazón al Evangelio²⁴, a nuestra Regla, a nuestra Fraternidad, a nuestros hermanos y nuestras hermanas**. Una persona buena y responsable que dirige debe ejercitar su capacidad de guiar como Jesús, expresándose de tal manera que hasta los más pequeños, los sencillos, los analfabetos ... lo comprendan y, si todo va bien, avancen hacia el Reino. Así, **los hermanos o las hermanas con poca o ninguna educación pueden ser recibidos en la OFS si están bien formados y si se adhieren a la espiritualidad de Francisco de Asís**.

El Consejo de la Fraternidad local debe asegurar que la formación de los miembros nuevos sea adecuada y que respeta la duración establecida en las Constituciones generales para la Profesión y en sus propios estatutos nacionales. Los que no conocen la Regla no se pueden admitir a la Profesión.

En la Fraternidad local, el Consejo y los hermanos y las hermanas deben tener en cuenta que:

- para ser elegido para el servicio es necesario conocer y familiarizarse con la Regla y las Constituciones Generales;
- los líderes y los que tienen responsabilidades deben ser conscientes de que deben tener (y poner a disposición) el tiempo para realizar su servicio;
- los encuentros de la Fraternidad responden a las necesidades de sus miembros, prestando mucha atención que los hermanos y las hermanas puedan participar en la vida de la Fraternidad local²⁵;
- los hermanos y hermanas deben participar en los encuentros de la Fraternidad: no sirve nada cuando hay un gran número de miembros si no se integran activamente en la vida de la Fraternidad²⁶;

²³ La fidelidad al carisma propio, franciscano y seglar, y el testimonio de construir la Fraternidad sincera y abiertamente son sus servicios principales a la Iglesia, que es la comunidad del amor. Deberían ser reconocidos en él por su "ser", del que brota su misión.

²⁴ "Te alabo, Padre, Señor del cielo y de la tierra, que hayas escondido estas cosas de los sabios y de los entendidos, y las hayas revelado á los niños". (Mt. 11:25)

²⁵ CCGG Arts. 31.4; 32.3

²⁶ CCGG Arts. 30,2; 53,1-2-3

- necesitan comunicar en forma de un diálogo con los hermanos y hermanas que no cumplen. Deben cuidarlos e involucrarlos;
- dan la importancia debida al Artículo 50.1 de las Constituciones generales para el desarrollo de la vida de la Fraternidad, su presencia en el mundo y la adopción de medidas valientes en el campo apostólico.

5.2.2 La natura y el establecimiento de mas Fraternidades regionales

La Orden Franciscana Seglar es una "*Fraternidad de Fraternidades*" esparcida por todo el mundo. Las Constituciones la define como "*la unión orgánica de todas las Fraternidades católicas ...*"²⁷ "... *que se divide en Fraternidades en varios niveles: locales, regionales, nacionales e internacionales ...*"²⁸.

Cuando una Fraternidad nacional tiene un gran número de Fraternidades locales y tiene dificultades en animar y guiar a estas Fraternidades, se podrían establecer Fraternidades regionales. Antes de establecer Fraternidades regionales, el Consejo Nacional debe determinar si tal acción es realmente necesaria. Las Constituciones dan varias razones para la existencia de las Fraternidades regionales:

- las Fraternidades locales existentes en un territorio incluyen una entidad natural;
- la proximidad geográfica que facilita el proceso de coordinar y de guiar;
- las Fraternidades que tienen problemas comunes;
- las realidades pastorales.

Los Estatutos Nacionales deben regular la existencia de las Fraternidades regionales de acuerdo con las normas de las Constituciones Generales.

5.2.3 La Comunicación

La comunicación, imprescindible para la vida de hoy, debe estar orientada a una comunión vital entre todos los hermanos y hermanas, entre todas las Fraternidades y, por tanto, debe ser una prioridad de los Consejos.

- Es necesario hacer un gran esfuerzo para facilitar la comunicación. La falta de comunicación es un defecto grave de nuestra Orden que inhibe la vida fraterna entre los hermanos y las hermanas. Los líderes de las Fraternidades locales tienen la gran responsabilidad de circular de manera armoniosa y natural la información que facilita la comunión entre los distintos niveles de la Orden.
- El Capítulo General de 2017 abordó ampliamente el tema de la comunicación, declarando que tiene un papel fundamental en la organización, tanto al nivel interno como externo. La comunicación efectiva es esencial para construir y mantener relaciones dentro de nuestra Orden. Es necesario considerar el uso de las redes sociales

²⁷ CCGG Art. 1.3

²⁸ CCGG Art. 1.5

y los medios de comunicación contemporáneos con un enfoque prudente y sabio. Esta forma de comunicación no se limita a un territorio geográfico determinado, y por lo tanto está abierto a todos. El Capítulo aprobó un documento para mejorar la comunicación que apoyaría el crecimiento de la Orden, garantizaría la transparencia y generaría la confianza mutua.

5.2.4 Los desafíos en la legislación (los estatutos)

La OFS se gobierna por la ley universal de la Iglesia y por su propia ley.²⁹

Los estatutos nacionales deben proporcionar los criterios específicos para la organización de la OFS³⁰, que debe adaptarse a las realidades nacionales individuales relativas a la vida fraterna. Estos se establecen específicamente en las Constituciones Generales (que aplican la Regla y el Artículo 4.2 de las CCGG), abordando tanto un punto de vista espiritual como legislativo. Además, deben estar redactados en forma civilmente válida; es decir, de conformidad con las leyes estatales, para que también puedan cumplir con las regulaciones civiles.

Los estatutos no pueden modificar NUNCA los principios generales descritos en la Regla, ni la estructura y ni la organización, incluida la forma del "gobierno", establecida en las Constituciones Generales.

Todas las Fraternidades nacionales constituidas y/o emergentes no tienen sus propios estatutos; algunas no los han actualizado; y en algunos casos, los estatutos existentes están tan desactualizados que no cumplen su propósito. Parece que casi nunca se revisa el documento por completo a la luz de la experiencia adquirida a lo largo del tiempo o de las directrices emitidas por la Presidencia.

Los estatutos son necesarios. Deben adaptarse a la propia realidad nacional para ayudar a mantener la vida fraterna, y deben adaptarse a la evolución de la Fraternidad o a la maduración de la experiencia, para guiar y animar mejor. Por esta razón, deberían ser fácilmente modificables. Pocos estatutos cumplen con este requisito.

5.2.5 La administración y los datos financieros

El cumplimiento de las provisiones en los Artículos 52.4; 62,2 f) y j); 66,2 k) y l); 74.2 j) y k) de las Constituciones Generales es esencial, en cuanto a la responsabilidad del Consejo y del Tesorero para la administración económica de la Fraternidad a cualquier nivel.

- Los Estatutos de cada nivel deben definir claramente cómo se llevará a cabo la gestión financiera de la Fraternidad.
- El Consejo de cada nivel debe administrar su propio patrimonio (bienes) de acuerdo con las directrices del Capítulo, que debe aprobar el informe financiero y el presupuesto cada año y especialmente cuando hay un Capítulo electivo. Si el Consejo no cumple con las regulaciones, el Presidente de las elecciones debe decidir si la situación es adecuada para la celebración del Capítulo. Además, debe cumplir con las leyes del Estado para

²⁹ CCGG Arts. 4.1 and 6

³⁰ CCGG Art. 29.3

las entidades eclesíásticas y/o si la Fraternidad tiene una personalidad jurídica (una entidad legal).

5.2.6 Los desafíos del liderazgo de la JuFra

La Juventud Franciscana (JuFra) se organiza de una manera específica; tiene sus propios métodos de formación y de enseñanza, adecuados a las necesidades de la juventud del mundo, basados en las realidades actuales en los países distintos (CCGG 96.5). Esta organización tiene una estructura con conexiones fuertes a la OFS, pero es autónoma. Debido a esto, la JuFra también tiene desafíos en el liderazgo, pero son singularmente diferentes de los de la OFS.

Un gran desafío es **la falta de miembros con doble pertenencia (pertenecientes tanto a la JuFra como a la OFS)**. "Todos los responsables de la JUFRA al nivel internacional y al menos dos miembros del Consejo nacional de la JUFRA sean jóvenes franciscanos seculares profesos". (CCGG 97.3) Sin embargo, en las Asambleas pasadas de la JuFra y los Capítulos electivos de la OFS tuvimos que afrontar el desafío de la falta de hermanos y hermanas pertenecientes tanto a la OFS como a la JuFra. En algunas Fraternidades Nacionales de la JuFra, la profesión a la OFS significa automáticamente que ya no pertenecen a la JuFra.

El segundo desafío es **el número pequeño de los miembros que están listos para servir como líderes al nivel internacional**. Esto, junto con los otros criterios necesarios, hace difícil encontrar aquellos elegibles **Y** listos para convertirse en líderes de servicio de la JuFra al nivel internacional.

La edad mínima y máxima para pertenecer a la JuFra abarca solo unos pocos años. (Tengan en cuenta que en algunas Fraternidades Nacionales la edad de admisión a la JuFra puede diferir). Para los jóvenes, este período de tiempo es una época de cambios importantes: cambian de escuela, comienzan a trabajar, comienzan a pasar más tiempo (con los otros jóvenes y en pareja), se casan, se mudan de la casa. Muchas veces, estos cambios ocurren muy rápidamente, y esto tiene impacto también en el tiempo que pertenecen a la JuFra. Todo esto en conjunto resulta en **una transición constante de los miembros** de las Fraternidades. Cuando un joven pertenece a una Fraternidad de la JuFra por solo unos pocos años limita nuestra capacidad para encontrar buenos líderes que tengan experiencia en la vida fraterna y que tengan las habilidades para guiar y animar a las Fraternidades.

La OFS tiene que examinar las maneras en que podemos ayudar a la JuFra para enfrentar y superar estos desafíos, y para identificar y reconocer las responsabilidades y los deberes de la OFS misma hacia la JuFra.

5.2.7 Los desafíos objetivos

También tenemos que enfrentar los desafíos que no tienen su raíz en el funcionamiento de los Consejos ni en la debilidad de las personas.

El primer desafío es la cuestión de la **geografía**. Algunas Fraternidades nacionales se encuentran dispersas en una gran área de un país con distancias grandes entre las Fraternidades locales, o incluso regionales. A pesar de las herramientas de comunicación de estos tiempos modernos, es muy difícil mantener vínculos fraternos verdaderos, organizar encuentros para el grupo y encuentros personales, ya sea para los Consejos o para las Fraternidades mismas. Aunque, en algunos casos, las Fraternidades locales o las Fraternidades regionales pueden reunirse, los hermanos y hermanas viven en áreas remotas, y esto significa que hay gran desafíos

para mantener contactos fraternos, celebrar Capítulos u organizar visitas fraternales y pastorales. En algunos casos son imposibles. Otro gran desafío es proporcionarles la asistencia espiritual.

El tamaño de la Fraternidad nacional o el de una Fraternidad local también puede ser un desafío, causando problemas en cómo guiarla y animarla. Debemos considerar dos preguntas:

1. ¿Cómo sirve un Consejo Nacional a una Fraternidad Nacional que es demasiado grande? A menudo, esto puede significar que hay muchas Fraternidades regionales y muchas Fraternidades locales. Por eso, puede ser difícil establecer una buena estructura con un número razonable de Fraternidades por cada Fraternidad regional. La prioridad debe ser en asegurar que los Consejos Nacionales y Regionales puedan enfocarse en el camino vocacional y en la vida espiritual de los miembros... y NO en resolver los problemas técnicos y tratar de enfrentar los desafíos de organización y comunicación.
2. ¿Cómo guiamos y animamos a una Fraternidad local que tiene un gran número de miembros? Aquí, corremos el riesgo de perder los contactos personales y nos olvidamos de la vida fraterna verdadera porque estamos más preocupados con como organizar la vida de un gran número de franciscanos seculares en la misma Fraternidad local. Frecuentemente buscamos soluciones estructurales y organizativas en lugar de decisiones valientes que pueden requerir que solicitemos a los superiores mayores responsables que establezcan Fraternidades locales nuevas y más pequeñas. Existe el peligro de que nos centremos más en la estructura que en crecer en el espíritu fraterno.

En ambos casos, las prioridades deben permanecer: la vida fraterna, los contactos personales, el compartir fraterno entre los miembros, la búsqueda de la voluntad de Dios en la Fraternidad.

El tercer desafío es cuando hay una gran diferencia entre las distintas Fraternidades (no solo las Fraternidades nacionales, sino también las locales) en cuanto al número de los miembros. **Una estructura desequilibrada** es siempre más difícil de guiar y animar que una buena y equilibrada. Las Fraternidades más grandes parecen requerir más atención y más cuidado, mientras que las pequeñas pueden creer que están olvidadas. Es muy difícil dar pautas generales cuando las diferencias entre las Fraternidades en términos de tamaño son tan notables. Los Consejos deben tener mucho cuidado para evitar la tentación de justificar, discernir y prestar servicio solo en función del número/tamaño de la Fraternidad.

Otro desafío es el de la diversidad cultural o lingüística dentro de una Fraternidad individual y entre las Fraternidades de una región. Los Consejos deben apreciar esta diversidad, pero también deben estar atentos a estas diferencias y la manera en que pueden proporcionar la formación y compartir un sentido auténtico de la pertenencia y la comunión entre todos los miembros.

6. ¿Cómo se entiende actualmente el concepto del liderazgo?

Dependiendo del área y la cultura, se utilizan muchas palabras diferentes para "liderazgo". Eso es cierto, incluso en nuestro lenguaje común en la Orden, donde usamos palabras como: el servicio, la gestión, el liderazgo, la guía. ¿Tienen significados diferentes o son sinónimos? Si aceptamos que no son iguales y se usan en contextos diferentes, podemos acercarnos a obtener una comprensión mejor y común de la palabra "el liderazgo" para poder usarla de manera más adecuada, especialmente en el contexto del "liderazgo de servicio." Es decir, el tipo de guiar y animar que se describe en nuestra Regla y en nuestras Constituciones Generales.

Si lo entendemos correctamente, el tipo de liderazgo de servicio que necesita la OFS será modelado por aquellos que guían y animan a las Fraternidades en los distintos niveles. Así, podemos evitar la confusión y los errores, como, por ejemplo, cediendo el papel de liderazgo a los asistentes espirituales (como si fueran directores espirituales) o removiendo a los Consejeros de las Fraternidades si sirven en otro nivel de la Orden.

Observamos que en muchas Fraternidades faltan los valores fundamentales, y esta falta de valores crea dificultad en el servicio de los Consejos. Esta carencia incluye: la ignorancia de los valores cristianos y/o franciscanos, la falta de comprensión de la espiritualidad franciscana y, a veces, incluso, la falta de las virtudes humanas necesarias para ser un buen líder-servidor.

Además, la colegialidad (ese espíritu del compañerismo y la colaboración) no forma parte regularmente de las ideas de guiar y animar. El liderazgo personal está reemplazando la idea de trabajar con todo el Consejo, y el Ministro toma las decisiones individualmente en lugar de todo el Consejo junto. Esto se basa en una comprensión errónea del liderazgo y plantea la cuestión de cómo funciona un Consejo. ¿Es un cuerpo que trabaja junto para el servicio de la Fraternidad? ¿O un grupo de individuos responsables?

II. LAS RAÍCES Y LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS Y LOS DESAFÍOS

7. Problemas fundamentales

Uno de los problemas más importantes, si no el más importante, y el más fundamental, es **la comprensión errónea del liderazgo** y, por lo tanto, la comprensión errónea del papel de los líderes. Hay dos enfoques equivocados, que incluso pueden resultar en una actitud extremista.

Un enfoque erróneo es que la animación y la guía de la Fraternidad es solo un servicio piadoso. Esto incluye la idea de que el Ministro y los miembros del Consejo son sólo servidores que "sólo" tienen que rezar y ejecutar las decisiones de los Capítulos y Consejos, exactamente. No creen que tengan la responsabilidad de ser creativos, de sugerir nuevas ideas. A menudo, oímos, sobre todo en las Fraternidades locales, "Como soy servidor, dime lo que debo hacer".

El otro enfoque incorrecto es el opuesto al anterior. Aquí, el Ministro y los miembros del Consejo son líderes que se comportan como jefes. Toman la iniciativa, deciden todo, convencidos de que todo lo que hacen es correcto y bueno. Toman la actitud de que "yo soy el Ministro, así que tengo que decirte lo que hacer y cómo hacerlo".

Ni el primero ni el segundo es fiel al tipo de servicio que se requiere para animar y guiar a la Orden y para la espiritualidad franciscana seglar. Los que sirven a las Fraternidades deben ser hombres y mujeres que oran, que siempre buscan la voluntad de Dios, con la intención de buscar el bien de los hermanos y las hermanas y el de toda la OFS.

Muchas veces **faltan las personas capaces**. A veces esto significa que, debido al número pequeño de hermanos y hermanas, parece que Dios no ha enviado a nadie capaz de hacerse cargo de una Fraternidad. Otras veces, sin embargo, el problema es que los hermanos y las hermanas capaces no son visibles, ya sea porque están "ocultando sus talentos" o porque tienen otros compromisos. Algunas razones para esto son aceptables, por ejemplo, tienen responsabilidades familiares o laborales; pero algunos son inaceptables, por ejemplo, están involucrados en otros movimientos espirituales, o buscan el éxito personal en otras áreas. Tales actividades les impiden aceptar cargos en la Orden que les exigirían ser responsables de la Fraternidad.

En relación con este problema, debemos preguntar si los que asisten a los **Capítulos electivos están suficientemente preparados**. Muchas veces sucede que no hay suficientes candidatos, o literalmente no hay ningún candidato, y antes de que comience el Capítulo no se les pregunta a los hermanos y hermanas sobre su disposición y preparación para servir. Otro problema relacionado con esto está el hecho de que a menudo los capitulares mismos no están preparados. Además, tenemos la experiencia muy triste que los que participan son irresponsables y no prestan atención, o no han leído los documentos, o no están interesados en los candidatos o los que se nominan durante el Capítulo.

Nos preguntamos si todos los capitulares conocen y comprenden bien las Constituciones Generales y otras regulaciones sobre el papel del Ministro y de los Consejeros, y el proceso de las elecciones? ¿Se han familiarizado con estas regulaciones? A veces, los candidatos que ya han aceptado la nominación, y a veces, incluso el presidente del Capítulo, no conocen estas regulaciones o tienen un conocimiento y comprensión muy limitados.

Como ya hemos dicho, el liderazgo en la OFS es un liderazgo compartido. Las decisiones se toman en los Consejos. Se deben limitar mucho las decisiones personales de los Ministros y de los Consejeros. Los miembros del Consejo tienen la responsabilidad de animar y guiar; y el principal responsable es el Ministro. Es importante entender que la responsabilidad **NO** se comparte. El Consejo toma las decisiones y nombra a **la persona responsable** de la decisión determinada. Los problemas pueden surgir y dañar el funcionamiento del Consejo si no sabemos claramente quien es la persona responsable para una decisión determinada.

A veces, hay **conflictos entre los miembros del Consejo**. Lamentablemente, muchas veces, no se resuelven. Tales conflictos personales que no se resuelven en los Consejos bloquean el trabajo y, a menudo, suspenden incluso el funcionamiento del Consejo. Sin un verdadero diálogo y una reconciliación eventual que es necesaria, el Consejo no puede seguir sirviendo a la Fraternidad en una manera satisfactoria.

A menudo existe confusión sobre el papel del Viceministro. Asiste al Ministro y no es nunca simplemente sustituto del Ministro. Tengan en cuenta: la relación entre el Ministro y el Viceministro es muy importante.

8. Problemas generales y no fundamentales

Hay otros problemas generales que no están en el centro de la pregunta; sin embargo, es esencial hablar de ellos para entender cómo servir mejor a las Fraternidades, especialmente como líderes.

El tema de como guiar y animar a una Fraternidad no se aborda mucho en la formación. Por lo tanto, el resultado es que hay **una falta general de conocimiento sobre cómo un líder debe servir**. No hay muchos materiales de formación y discusiones sobre el tema. Es posible que haya Consejos o miembros del Consejo que no estén bien formados.

Los que están a cargo de los Consejos en los distintos niveles suelen tener un sentido de servicio muy fuerte. Este es un buen indicador de la actitud fraterna. Muchos Consejos y Ministros tienen ideas excelentes sobre la vida fraterna y sobre el futuro de las Fraternidades, y desarrollan planes. Esto puede ayudar a las Fraternidades a avanzar en el camino vocacional y da esperanza. Sin embargo, muchas veces los Consejos y Ministros simplemente “continúan” la vida de las Fraternidades, tratando solo de resolver las preguntas y los problemas que surgen, **pero sin tener un plan para el futuro**. Siempre debemos buscar nuevos caminos que ayuden al desarrollo de las Fraternidades y la vida espiritual de los hermanos y las hermanas, estando abiertos y respondiendo a las condiciones de los tiempos.

El contexto social y cultural en el que las Fraternidades de los diferentes niveles viven su vida fraterna es muy diferente en las partes distintas del mundo. Necesitamos considerar las tradiciones, la educación, la economía, etc. Esto podría significar **diferentes enfoques sobre cómo sirven los Consejos**. Sin embargo, en general, hay una **falta de conocimiento (y por lo tanto, una falta de intercambio) de las formas y técnicas** que podrían ayudar al trabajo de los Consejos y de los Ministros. Tales estrategias podrían incluir ofrecer talleres, compartir ideas, delegar trabajos/tareas, apoyar comisiones, incorporar grupos de trabajo, etc.

De acuerdo con esto, el enfoque general del servicio y del liderazgo puede cambiar mucho entre las diferentes culturas. El carácter de las diferentes sociedades se refleja a menudo en los Consejos, que pueden tener métodos únicos de guiar y de animar. Un factor desafiante en el funcionamiento de los Consejos es también el hecho de que algunas Fraternidades tienen limitaciones gubernamentales que amenazan su libertad. Pues, no puedan vivir su carisma franciscano abiertamente.

9. Unos problemas concretos

Algunas personas tienen **personalidades** que conducen a un desempeño bueno y efectivo como líder, mientras otros tienen personalidades que conducen a la ineficacia. El ser responsable en la OFS se debe considerar un servicio y no un puesto de poder. La elección de la persona para cualquier responsabilidad debe basarse en criterios que conduzcan al bien de la Fraternidad a cualquier nivel. Estos criterios deben basarse en las características de la **personalidad** y en el **comportamiento** de esta persona que, en primer lugar, debe ser un líder capaz de comunicarse, colaborar, tener un contacto constante con los demás y de construir una relación de confianza. Él/ella debe estar abierto a todas las opiniones y debe poder establecer metas y mirar hacia el futuro. Todos estos rasgos deben implementarse utilizando su **propio estilo de comunicación** (por eso, es mejor no comparar un nuevo líder con el anterior). El futuro de la Fraternidad depende de la visión que tenga un líder y de su eficacia en hacer las decisiones: No se trata de ordenar sino de consultar con el equipo o el Consejo que juntos están llenos de la sabiduría y de la inspiración del Espíritu Santo.

Sin embargo, pueden surgir dificultades que conduzcan a la incapacidad de seguir asumiendo la responsabilidad. Esto puede indicar la **falta de experiencia**, especialmente cuando no sabe cómo crecer la Fraternidad o cómo resolver los problemas o cómo asignar tareas y responsabilidades a los otros. El líder no es el que se supone que debe hacer todo, sino el que

debe asignar las tareas a la persona adecuada y luego dar seguimiento cuando sea necesario. Al observar los resultados de las elecciones, muchas tareas recaen en la misma persona que se reelige repetidamente. Los años de experiencia pueden significar una falta de creatividad y evolución, o pueden garantizar la autenticidad de la identidad de la Orden. Dejemos que el Espíritu Santo nos guíe e inspire por el bien de la Orden.

Como la OFS, cada Fraternidad de la Jufra en el mundo tiene su propia realidad moldeada por circunstancias políticas, sociales, económicas, religiosas y culturales. Además, estas circunstancias provocan desafíos para las Fraternidades de la JuFra, que también afectan a las Fraternidades de la OFS.

Éstas incluyen:

- **la falta de nuevas vocaciones**, es decir, jóvenes interesados en seguir las enseñanzas de la Iglesia Católica y del ejemplo de San Francisco, especialmente en los países más desarrollados de Europa Occidental y América del Norte, así como en países donde el catolicismo es minoría;
- **la falta de relaciones/comunicación con los asistentes espirituales y la OFS o la relación/comunicación es inadecuada**. La relación con los asistentes espirituales y la OFS depende también si se nombran personas adecuadas para estos servicios. Los superiores y las personas responsables deben dedicar más atención y amor a la formación de todos los interesados;
- **la falta de pertenencia simultánea a la OFS y a la JuFra**. La Jufra, como grupo de jóvenes entre los 14 y 30 años, requiere mucho cuidado **considerando su dinámica personal**. Es la parte de la vida de una persona cuando hay cambios que ocurren con bastante rapidez y, por lo tanto, es más difícil mantener la estabilidad en el funcionamiento de una Fraternidad y en la formación.

III. PROPUESTAS, IDEAS, SUGERENCIAS, SOLUCIONES

Para esta sección, consulte el Artículo 50 de las Constituciones generales, donde los puntos 1 y 2 especifican las tareas del Consejo. Refiérase también al Capítulo General de 2014 donde el tema central propuso estos puntos que aún no se han desarrollado a fondo.

10. Continuando el servicio desde un Consejo hasta el siguiente

La transición de un Consejo saliente al recién elegido debería tener lugar con más de una reunión conjunta. Necesitamos permitir una transferencia de información adecuada y propia. El Consejo anterior debería aportar las razones por las decisiones que ha hecho, las razones por las cuales se han desarrollado caminos determinados y por qué se han alcanzado, o no, los objetivos. Por tanto, el informe del Consejo anterior debe centrarse menos en lo que se ha hecho, y más en las razones, en la visión que el Consejo ha tratado de desarrollar basado en las decisiones del Capítulo. Un punto importante que se debe abordar es evaluar cómo el Consejo saliente ha continuado el trabajo del Consejo anterior o si, como lamentablemente sucede a veces, no lo continuó. En el caso de este último, es necesario explicar los motivos. También es necesario evaluar si la visión y la misión propuestas por el Concilio fueron compartidas por la Fraternidad o si, por otro lado, fueron el sueño de unos pocos. La evaluación de los líderes puede basarse en estos puntos.

11. La evaluación de los líderes servidores

Los líderes servidores no tienen que ser necesariamente líderes carismáticos. De hecho, la mayoría de las veces, la presencia del líder carismático puede ser contraproducente porque él/ella puede asumir la responsabilidad para todo. Esto pone en riesgo el principio de colegialidad donde se pierde el espíritu del compañerismo y la colaboración, donde el servicio como Consejo se socava. El Consejo y los líderes están al servicio de los miembros de la Fraternidad y son su alma. Al evaluar su trabajo, debemos considerar cuánto han podido involucrar a la Fraternidad y si la han ayudado a progresar -- apoyando a nuestros hermanos y hermanas en este camino en lugar de tomar el control total de la situación. Debemos definir claramente el papel del líder como individuo y el papel del Consejo.

Algunos criterios y cosas que debemos recordar para considerar o evaluar a un líder servidor:

- En el mundo franciscano, el principio de la rotación/alternación de los miembros como líderes es fundamental. Por tanto, se trata de un servicio de carácter temporal.
- No es simplemente un guía, sino acompaña.
- Debe tener una visión coherente con la de la Fraternidad (la visión debe reflejar la Forma de Vida propuesta por la Regla que cubre una variedad amplia de posibilidades).
- Debe aclarar y atender las necesidades del territorio y proponer acciones concretas para responder a ellas.
- Debe ser productivo -- trata de atraer nuevas vocaciones y ayuda a crecer y motivar a las personas para que asuman el liderazgo de la Fraternidad.
- Debe desarrollar un sentido de pertenencia entre los miembros y clarificar que la OFS es una Orden en la Iglesia y que su camino no depende de la Primera Orden.
- Debe tener la capacidad de involucrar, delegar e informar para generar a personas maduras y formadas que vivan plenamente su vocación y su profesión.

12. La formación de los líderes servidores

La formación del líder es sumamente importante y debe abordarse con mayor profundidad. Para este propósito, se podrían utilizar cursos desarrollados por la Presidencia del CIOFS. También sería conveniente considerar propuestas de formación de otras fuentes. Es cuestión de elegir aquellos que sean apropiados para las necesidades únicas de los países y culturas. Los cursos organizados por la Presidencia del CIOFS podrían implementarse utilizando la tecnología actual (videoconferencias o cursos por correspondencia). Estos cursos deben proporcionar una base común para todos los miembros de la Orden y deben **AMPLIARSE** durante un período de tiempo (y no limitarse a una lección corta) con tareas e informes de estudio. El desarrollo de esta formación no debe delegarse a la responsabilidad local sino que debe estandarizarse en base a un programa desarrollado por la Presidencia del CIOFS e implementado al nivel Regional para los líderes locales y al nivel Nacional para los Regionales. Esto mantendría el sentido de ser y de pertenencia a la Orden.

Para responder adecuadamente a la necesidad de promover personas capaces de asumir el liderazgo, debemos tener en cuenta que es necesario revisar los programas de Formación Inicial y asegurar que la Parte III de la Regla, la que trata de la vida en Fraternidad, sea abordada adecuadamente. Esta sección, lamentablemente, no recibe bastante atención.

El papel del liderazgo, especialmente el liderazgo de servicio, se debe discutir a fondo en la formación inicial, ya que los candidatos discernen su vocación y visualizan mejor los papeles que tienen la posibilidad de aceptar en la Orden. La formación inicial debe ayudar a los candidatos a desarrollar una comprensión clara de lo que significa ser corresponsables de la Fraternidad y de los hermanos y hermanas. El Consejo debe tomar el tiempo para evaluar a cada candidato, considerando la posibilidad de los papeles del liderazgo y las características necesarias. Además, tanto el candidato como el Consejo deben abordar los compromisos laborales, las responsabilidades familiares, etc. para determinar cómo el nuevo candidato puede servir a la Orden. Como siempre, el camino personal ayudará al candidato a desarrollar una sensibilidad más profunda y una comprensión y un sentido de responsabilidad hacia la Fraternidad.

13. Encontrando los líderes servidores adecuados

Uno de los deberes de los Consejos es identificar personas adecuadas para los papeles de liderazgo. Durante su formación inicial, el Consejo debería considerar la posibilidad de invitar a los candidatos a participar en la vida de la Fraternidad. El servicio es, por supuesto, voluntario. En el mundo franciscano, el voluntariado y la generosidad son parte del Carisma. Por tanto, deben comprender que ponerse a disposición de este servicio es parte de vivir el Carisma. Deben participar en la vida de la Fraternidad, en sus comisiones y comités, con los papeles y las responsabilidades, creciendo poco a poco. Cuando hay una buena formación y formadores apasionados y alegres a causa de Francisco y la Orden, ellos también se apasionarán por la vida de Fraternidad. Se "enamorarán", no de palabras, sino del compromiso directo y de la comprensión de la vida de la Fraternidad al nivel local, regional, nacional e internacional.

Es importante enfatizar que los papeles de los miembros en la Fraternidad se deben alternar. Es una lección del espíritu de desprendimiento, de ser un *serviente inútil*. También ayuda a asegurar la continuidad del camino que la Fraternidad lleva a cabo (ref: Regla para las Ermitas primera parte FF 136). Cuando se alternan los miembros en posiciones de liderazgo, se involucran más y comprenden la Orden mejor, su misión y su espiritualidad. Se sienten *capacitados para servir* de una manera más activa y productiva. Su compromiso se renueva y se refresca. Es importante desarrollar ese sentido de liderazgo entre los miembros seculares de los Consejos porque, como ya se señaló, a menudo ceden erróneamente este papel a los Asistentes espirituales (legado de la Regla anterior). El papel de los Asistentes espirituales se debe aclarar, comprender y respetar completamente.

14. El fortalecimiento de las relaciones fraternas dentro de los Consejos

La relación entre los miembros del Consejo y específicamente entre el Ministro y el Viceministro, fue abordado como un tema central del Capítulo General de 2014. Este es un tema muy delicado. También es importante analizar el papel del Asistente espiritual que no es siempre claro y que puede crear la confusión y la superposición de las responsabilidades. Preguntamos: ¿Quién toma la iniciativa en cuestiones críticas tanto en las relaciones personales como institucionales? ¿Quién toma la iniciativa en cuestiones y preguntas espirituales? La gestión y la vida de la Fraternidad no quedan exclusivamente sobre los hombros del Ministro o del Consejo (vea Capítulo General 2014, Constituciones Generales y Regla). De hecho, todos en la Fraternidad son responsables y, por tanto, todos deben colaborar en el espíritu fraterno de Servicio.

15. Algunas formas posibles de ayudar a la Jufra

La relación entre la OFS y la JuFra es muy especial y una conversación con la JuFra sobre el liderazgo debe considerarse de gran importancia. El aporte de la JuFra es apropiado sobre este tema. También es fundamental que los miembros de la OFS elegidos para el Consejo de cualquier nivel lean y estudien los documentos relacionados con la JuFra y, sobre todo, que valoren la presencia del delegado de la JuFra en el Consejo de la OFS. Del mismo modo, el Animador Fraternal debe ser valorado en el Consejo de la JuFra. Estos delegados deben recibir una formación específica. Deben asumir el papel de “consultor”, es decir, el que permanece entre bastidores, que no se impone en la acción diaria del Consejo. En la práctica, es alguien que tiene la autoridad pero no es autoritario. El Animador Fraternal que representa a la OFS debe apreciar las iniciativas de los Consejos de la JuFra y expresar el amor y la atención fraterna. En momentos de dificultad, el Animador Fraternal debe apoyarlos sin rondar ni controlar sus acciones. Esto, por supuesto, no significa necesariamente decir siempre "sí". Cuando se cometen errores, la crítica debe ser constructiva. Están a la misma mesa y con paciencia y atención ayudan a analizar el problema, respetando las opiniones, aceptándolas y apoyando con entusiasmo lo decidido.

LA CONCLUSIÓN

16. Algunas preguntas para discutir

Este documento plantea algunas preguntas claves, pero tal vez hay otras que quizás ud. desee plantear y discutir. En preparación para el Capítulo General, prepare respuestas a las preguntas que se plantean a continuación y, si lo desea, prepare una lista de sus propias preguntas y cómo podría responderlas, basándolas en su experiencia cultural y única. Si es posible, por favor involucre en esta discusión a sus Fraternidades en todos los niveles. **Envíe sus respuestas, indicando sus propuestas muy concretas en forma concisa, no más de 2 (dos) páginas, por correo electrónico antes del 31 de marzo de 2021.**

1. ¿Qué tipo de problemas generales y fundamentales estamos experimentando hoy en nuestras Fraternidades? (Aquí, es posible que desee abordar las circunstancias únicas que debemos abordar debido a cómo la pandemia ha cambiado la forma en que vivimos y llevamos a cabo nuestra vida franciscana y el trabajo apostólico).
 - a. ¿Cuáles son los problemas principales?
 - b. ¿Hemos abordado algunos de estos problemas en este documento? ¿Hay otros tipos de problemas básicos que se deban abordar?
 - c. ¿Cuál es su respuesta o sugerencia sobre cómo se podrían abordar estos problemas en su contexto cultural?
2. ¿Cuál es la experiencia de nuestros Consejos Nacionales acerca de cómo estamos abordando el tema del buen liderazgo de servicio?
 - a. ¿Incluye este tema el plan de formación? Si no es así, ¿deberíamos incluir el liderazgo de servicio en nuestro plan? ¿Por qué?
 - b. ¿Existe una formación específica sobre el liderazgo de servicio para los miembros de los Consejos? ¿Cómo podemos abordar este problema?

3. Según usted, ¿cuáles son los puntos fundamentales sobre los que se puede evaluar el servicio de un Consejo?
4. Cuáles temas (o puntos) son importantes para desarrollar en un curso destinado a formar los líderes que sean capaces de responder a las necesidades de los tiempos para que puedan presentar y proponer los valores franciscanos vividos como seglares?
5. Según su experiencia, ¿es apropiado que nos involucremos con la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales (ONG) para trabajar juntos para apoyar y promover nuestros valores?
6. ¿Cómo se siente acerca de la rotación de (de alternar) las responsabilidades y del liderazgo para que nuestros líderes no sirvan más de dos o tres períodos en ningún cargo?
7. ¿Qué debe esperar la JuFra del delegado de la OFS o del animador fraterno? ¿Qué tipo de formación les puede proponer la JuFra?
8. ¿Qué herramientas, programas o acciones sugiere que CIOFS considere para ayudarle a abordar los problemas anteriores?
9. En términos generales, ¿cuál es la motivación de un líder servidor franciscano seglar?

17. Posibles direcciones

17.1 Decisiones

Sobre la base de las reflexiones/respuestas de las Fraternidades Nacionales, la Presidencia preparará un plan de acción para el futuro como sugerencia. Se presentará como propuesta al Capítulo General donde los Consejeros Internacionales de todo el mundo y la Presidencia se unirán para formar el Consejo Internacional. Es el derecho y el deber del Consejo Internacional, unido en un grupo, de establecer las directrices y las guías de la Orden y la Presidencia para los próximos tres años. Por tanto, es de suma importancia estar bien preparados para que un buen trabajo in situ en el Capítulo permita establecer prioridades, tomar las decisiones necesarias, determinar los proyectos necesarios y desarrollar plazos. Estas pautas ayudarán a la próxima Presidencia del CIOFS a animar y guiar a la Orden hasta que el Consejo Internacional se reúna nuevamente tres años después.

Cada Fraternidad Nacional debe trabajar sobre este documento, buscando siempre el plan y la voluntad de Dios, para que toda la Orden pueda ayudar más a los hermanos y hermanas en su camino vocacional hacia la santidad personal. Con su preparación completa, incluyendo, si es posible, pidiendo aportaciones a los Consejos de todos los niveles, el Consejo Internacional en el Capítulo General podrá animar y guiar mejor a las Fraternidades, para la gloria de Dios, haciéndolo posible para todas las Fraternidades y cada hermana y hermano individual que reciba de Dios ...

...paz y bien.

Roma, 2020, 31 de Agosto

La Presidencia de CIOFS