

# ¿PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VIDA CONSAGRADA EN CRISIS?

## ELEMENTOS DE REFLEXIÓN PARA DISEÑAR UNA ESTRATEGIA (I)

Josep Roca Trescents<sup>1</sup>

P. Luis Fernando  
Falcó, MSpS<sup>2</sup>

### Resumen:

Ante la situación de prolongada crisis demográfica de la Vida Consagrada, este artículo invita a elaborar planes de futuro a fin de revertir la situación, teniendo presente ante todo a las/os jóvenes religiosos. Dado que se trata de una crisis vocacional, propone elementos de reflexión psico-socioló-

gica sobre los aspectos de carácter personal más relevantes. Ninguno de ellos entra en conflicto, sino que la asume plenamente y da por su puesta la visión teológica de los documentos del Concilio Vaticano II que directamente tratan sobre la VC. Este artículo es el inicio de tres artículos más sobre el tema de estrategia para la Vida Religiosa.

**Palabras clave:** *Estrategia; crisis; fidelización vocacional; acompañamiento*

Ante situaciones de crisis, las organizaciones de todo tipo deben cuestionarse qué pueden o, mejor dicho, qué deben hacer para superarla a fin de, si es posible, afrontar con mejores perspectivas su futuro próximo. En el lenguaje secular este cometido se denomina plan estratégico o, sencillamente, plan de futuro o de viabilidad empresarial, aunque se puede aplicar a todo tipo de entidades y a toda clase de crisis. No hacerlo y esconder la cabeza bajo el ala, dejando pasar el tiempo, suele condenarlas a desaparecer.

El término 'estrategia' (στρατηγία)<sup>3</sup> es de extracción netamente militar. Podría ser considerado inapropiado aplicarlo a la misión evangelizadora de una congregación religiosa y, por la misma razón, buscarle antecedentes evangélicos<sup>4</sup>. Sin em-

<sup>1</sup> Laico, español. Licenciado en Filosofía, sección Ciencias religiosas, Doctor en bioquímica, ex directivo de empresas internacionales, ex director de Masters y profesor de dirección estratégica en la Universidad Ramón Llull de Barcelona.

<sup>2</sup> Mexicano, Misionero del Espíritu Santo, sacerdote. Psicoterapeuta psicoanalítico y sociólogo. Coordina Cruces MSpS, en la Ciudad de México, iniciativa de los MSpS para ofrecer formación asesoría y consultoría de procesos institucionales de Iglesia en América Latina.

<sup>3</sup> Etimológicamente arte de dirigir los ejércitos en acciones bélicas.

<sup>4</sup> De todas formas no podemos olvidar las órdenes religioso-militares de la Edad Media: los Templarios ostentaban el título de 'militia Dei' ni pasar

bargo, las instrucciones de Jesús a los Doce, al enviarlos a proclamar el Reino de Dios, tanto acerca del contenido del mensaje que debían anunciar, como sobre la forma concreta de hacerlo y los medios puestos a su disposición, constituye una verdadera planificación estratégica: les envió a proclamar que el Reino de Dios está cerca. Como aval y garantía les confirió poderes sobre los espíritus y para sanar toda suerte de enfermedades. Les explicó además la forma de proceder: "Nada tomen para el camino ni pan ni alforja, ni dinero en la faja, porque el obrero merece su sustento. Cálcese con sandalias, no visitan dos túnicas. Si entran en una casa, den la paz a sus moradores y quédense hasta marchar. Si en algún lugar no los reciben y no los escuchan, márchense ... Sean prudentes como serpientes y sencillos como palomas...". La relevancia de este plan de evangelización se refleja en el hecho de que los tres sinópticos, casi al pie de la letra dan cuenta del envío. (Mc 6,7-13; Mt. 10 7-15; Lc.9,1-6).

El mejor ejemplo de estrategia evangelizadora práctica y sin duda clave de su éxito apostólico, fue el de Pablo. A lo largo de sus viajes actuó como verdadero maestro a fin de hacer inteligible su doctrina a todo tipo de culturas y creencias, tanto judíos como gentiles. El epi-

sodio doctrinalmente más osado lo encontramos en la visita a Atenas en su segundo viaje. En pie en el areópago, centro filosófico del mundo de aquel entonces, en lugar de rechazar su politeísmo, no dudó en mostrar respeto, empatía y casi adulación hacia una parte de las creencias del pueblo heleno, para predisponerlos a escuchar su mensaje. Nada menos<sup>5</sup>. Toda su misión apostólica es un ejemplo de lectura de los signos de los tiempos al servicio del Evangelio.

Estos antecedentes del NT se aplican perfectamente a la Vida Consagrada, por diferentes que sean las circunstancias. Aunque su origen, naturaleza y finalidad sean esencialmente distintos a las empresas de tipo profano, la VC es, a todos los efectos, una institución social. Como tal está sujeta a las mismas leyes sociológicas, tanto en tiempos de bonanza como en los turbulentos. Por tanto, no debieran considerarse exentas del esfuerzo corporativo para encontrar el mejor futuro institucional posible para el desarrollo de su misión, dialogando y haciéndose inteligible para el mundo actual. Este propósito en nada interfiere con la dimensión trascendente ni con la entrega vocacional y la completa consagra-

---

por alto la denominación 'soldados de Dios', en las trincheras en defensa de la Iglesia, de los miembros de algunas órdenes religiosas.

---

<sup>5</sup> 'Atenienses veo que son, por todos los conceptos, los más respetuosos de la divinidad. Pues al pasar y contemplar sus monumentos sagrados he encontrado un altar en que estaba grabado esta inscripción: Al Dios desconocido. Pues bien, lo que adoran sin conocer, eso les vengo a anunciar... El Dios que hizo el mundo...' (Hch 17,16-34).

ción personal de sus miembros a la misión evangélica, a pesar de un entorno cultural tan poco propicio como el que se encontraba Pablo de Tarso en sus viajes.

Algunas órdenes y congregaciones, aunque pocas y con escasa información al respecto, han elaborado planes estratégicos de forma explícita. A título de ejemplo, una bien conocida congregación religiosa, duramente castigada con la grave reducción numérica general desencadenada a partir de los años posteriores al Concilio Vaticano II, encargó, en el año 2013, un estudio estratégico a la gran consultora americana AT Kearney<sup>6</sup>. El objetivo esencial, según explicaba la presentación del trabajo, era 'garantizar a medio plazo la sostenibilidad de nuestra misión'. En otras palabras: un plan de viabilidad<sup>7</sup>. El gobierno general de la Congregación asumió su largo informe final a mediados del 2015, el cual incluía un cronograma bien definido para implementar una secuencia de numerosas acciones y medidas recomendadas.

<sup>6</sup> Con sede en Chicago AT Kearney cuenta con 3.500 empleados, trabaja en más de 40 países y elabora planes estratégicos desde empresas aeroespaciales hasta financieras e industriales, entre otras muchas.

<sup>7</sup> Sin embargo deja al margen de su estudio la cuestión fundamental de la crisis, es decir, propuestas para tratar de resolver la crisis propiamente vocacional.

Este procedimiento complejo<sup>8</sup> y sin duda oneroso, aunque es el elegido por muchas empresas no religiosas, particularmente las grandes, es del todo inusual. Probablemente tampoco es el más apropiado para la VC. Por otra parte, contrasta con el utilizado por otros Institutos que lo han 'resuelto' de forma mucho más sencilla y expedita, con o sin asesorías, pero con sus propios recursos y sin confiar su elaboración a consultores externos especializados en 'reflotar' organizaciones. En algunos casos parece que se han guiado, sin más, por la pauta conciliar de *Perfectae Caritatis* (art 22). En Estados Unidos<sup>9</sup>, de acuerdo con esta vía 'directa', siete congregaciones de Hermanas de San José, decidieron en 2007, como mejor alternativa para afrontar su futuro, fusionarse y rediseñar una única Congregación de San José. Así de sencillo, por lo menos en el primer gran salto hacia adelante que supuso dicha unión. Para ello debieron vencer la tendencia natural a atrincherarse sobre sí mismas, así como superar la baja predisposición y la resistencia a renunciar a muchos usos y costumbres que implicaba la unión. Lo mismo hicieron diecisiete congregaciones de Hermanas de la Merced, para formar en una pri-

<sup>8</sup> El informe final, lleno de interrelaciones, fases, gráficos y propuestas, tenía más de cien páginas, algunas nada fáciles de interpretar.

<sup>9</sup> En USA, que cuenta con una gran variedad de pequeñas congregaciones religiosas autónomas, es donde se han producido más fusiones.

mera etapa seis Institutos (1991) y finalmente uno solo: las Hermanas of Mercy of Americas (2019)<sup>10</sup>. Los ejemplos podrían alargarse. Hay que advertir sin embargo que la mera fusión no basta. Se necesitan otro tipo de medidas, dado que la unión de debilidades no genera automáticamente una fortaleza. La mera fusión, sin posicionamiento estratégico, solo conseguiría alargar su agonía.

Frente a estas actuaciones estratégicas, explícitas pero muy dispares entre sí, para tratar de superar la crisis, la gran mayoría de Congregaciones, incluso en sus Capítulos Generales más recientes, reiteran la vigencia de su carisma y misión, animan a sus miembros a mirar al futuro con esperanza, pero hasta allí. Eluden plantear cambios profundos encaminados a invertir la tendencia numérica regresiva que padecen y a reorganizarse de acuerdo con la nueva correlación de fuerzas que les permita afrontar el futuro próximo con más solvencia y menos desgaste.

Como es lógico, al compás de la creciente crisis, adoptaron sucesivas medidas que llaman a la resistencia y a sostenerse en el empeño con generosidad oblativa. Estas medidas son lógicas, pero de alcance muy limitado, puesto que resultan solo paliativas o meramente defensivas y que casi siempre conllevan el esfuerzo y el desgaste de

muchas hermanas y hermanos. Algunas se han visto obligadas a replegar sus estructuras y actividades, de acuerdo con la reducción de sus efectivos humanos, pero solo de modo defensivo y no fruto de un planteamiento eficazmente estratégico.

Otras, con el fin de asegurar la continuidad de su obra e interpretando lúcidamente los signos de los tiempos, buscan compartir la misión con sus colaboradores más próximos, en calidad de asociados, con diferentes tipos y niveles de compromiso. El campo de la educación y el asistencial, así como diferentes servicios de tipo parroquial y social, son los más propicios para esta 'ampliación' de la familia religiosa. En este contexto hay que interpretar positivamente el protagonismo creciente de los postulados sobre la 'misión compartida', sobre todo a nivel práctico y efectivo. Además de tener pleno sentido teológico en la terminología conciliar, es un ejercicio de realismo ante la reducción numérica de la Vida Consagrada, que progresivamente irá dando otro rostro a la acción pastoral de las/os religiosos.

Sin duda los documentos del Concilio Vaticano II formularon una teología de la Vida Consagrada renovada. Ya no constituye un estado de perfección especial y separado, sino que se enmarca en una concepción unitaria esencialmente eclesiológica. El propósito fue precisamente su *aggiornamento*. Cambió el acento en la dimensión ascética y de renuncia, jurídica y moral

<sup>10</sup> Más ejemplos en Dortel-Claudot (1990).

de la VC por una concepción del religioso como testigo y seguidor de Cristo al servicio de la Iglesia y del prójimo más necesitado. En términos sociológicos los documentos conciliares no trataron de formular estrategias institucionales de futuro, lo cual dejaron a la iniciativa de los propios institutos. Acaso se hubiera considerado superfluo que lo hicieran en ese entonces, ya que la reducción numérica ni siquiera era una preocupación conciliar; pues a principios de los años 60 del siglo pasado la gran mayoría de familias religiosas vivían su 'apogeo' numérico histórico. En efecto, de 1939 a 1964 en su conjunto habían experimentado un espectacular incremento de miembros, del orden del 40%. Sin embargo, visto a la distancia, la falta de orientaciones más precisas sobre los modos de la renovación, más allá de los principios normativos, tuvo que ver con el vendaval de experiencias más o menos atinadas y la desorientación vivida por muchos religiosos, provincias e institutos durante más de una década.

Los documentos pontificios y jerárquicos posteriores más importantes dieron algunas orientaciones estratégicas, aunque solo parciales y, a juzgar por la respuesta de la gran mayoría de familias religiosas, acaso insuficientes, mientras que con el paso de las décadas la crisis se había convertido en aguda. Entre los principales documentos que es preciso mencionar se encuentra *Evangelica Testificatio* de Pablo VI en 1971, *Redemptionis Donum* y

*Vita Consacrata* de Juan Pablo II, de 1984 y 1994 respectivamente. El planteamiento estratégico tampoco fue una cuestión relevante en la enorme profusión de escritos aparecidos en el 2015, el año de la Vida Consagrada, a medio siglo de *Perfectae Caritatis*. El mensaje papal era 'alegraos'<sup>11</sup>, pero la dura realidad de la reducción sufrida llevaba a algunos de sus miembros más sinceros a reconocer 'un declive brutal en todas las congregaciones religiosas, masculinas y femeninas'<sup>12</sup> y a hacerse la inquietante pregunta '¿Y si desaparecemos?'<sup>13</sup>.

Algunos documentos actuales de la CIVCSVA han procurado enmendar carencias anteriores. Es el caso, inmediatamente antes del año de la Vida Consagrada (agosto del 2014), de la carta circular con orientaciones sobre la gestión de los bienes en los Institutos o, en marzo del 2017 el documento titulado *Para vino nuevo odres nuevos*, con orientaciones claras y valientes, dichas en un lenguaje ya nada ampuloso y sí directo, sobre los retos aun abiertos después del Vaticano II. Todavía más reciente (julio del 2020), ha sido *El don de la fidelidad, la alegría de la perseverancia*.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Francisco. "Carta apostólica del santo padre Francisco a todos los consagrados con ocasión del año de la Vida Consagrada".

<sup>12</sup> Turro, "¿Hacia dónde va la vida consagrada?", 209-223.

<sup>13</sup> Aleixandre, *¿Y si desaparecemos?*.

<sup>14</sup> Otros documentos han tratado cuestiones sectoriales que también podemos denominar estratégicas como la Constitución Apostólica "Vultum Dei

Es sin duda una decisión estratégica y llena de sentido, la que ha tomado el papa Francisco, en noviembre de 2020, al modificar el C. 579 del Código de Derecho Canónico acerca del derecho de los obispos a erigir institutos de Vida Consagrada, exigiendo ahora que se pida una licencia explícita a la Sede Apostólica.<sup>15</sup>

### Elementos fundamentales de toda estrategia

Un plan estratégico debe formular en primer lugar un objetivo claro, que permita visualizar de algún modo la superación de la crisis respecto de la situación presente. No únicamente que se administran sus incertidumbres<sup>16</sup>, sino que se proyecta el futuro que queremos para la Congregación, aunque, de alguna manera, pueda significar su refundación o situarse de otra manera en cuestiones decisivas, ante un futuro que ciertamente no dejará de estar plagado de incertidumbres. Ante una crisis del número de miembros, por tanto, de tipo vocacional, el objetivo fundamental es, al mismo tiempo, tratar de detener el decrecimiento demográfico, como adaptarse creativamente a un entorno lleno de incertidumbres

y mucho menos propicio, ganando en eficacia y eficiencia. Es decir, potenciando el valor de la Vida Consagrada, tanto a nivel personal como institucional.

Definido el objetivo, es necesario estudiar qué ideas y medidas (recursos, instrumentos e iniciativas) pueden contribuir a lograrlo. Una herramienta útil, previa a la formulación estratégica, es elaborar un análisis tipo FODA<sup>17</sup>, que haga presentes tanto las fortalezas y debilidades internas de la propia organización como las oportunidades y amenazas provenientes de su entorno exterior. De hecho, este trabajo 'académico', infrecuente hasta hace poco en medios eclesiales, ya se ha llevado a cabo en muchos ambientes tanto de Vida Religiosa como en organismos de servicios a nivel nacional o diocesano.<sup>18</sup>

Tampoco está de más tratar de analizar el panorama de cómo se ha vivido la reducción de recursos a nivel global; es decir, las causas por las que algunas familias religiosas han resistido notablemente mejor que otras la actual crisis persistente. Especialmente las más afines y por tanto comparables. En términos empresariales esta comparación se conoce como *bench-*

---

*Quaerere*" sobre la Vida Contemplativa Femenina (jun 2016).

<sup>15</sup> Carta apostólica en forma de 'Motu proprio' del papa Francisco "*Authenticum Charismatis*" con el cual se modifica el canon 579 del Código de Derecho Canónico.

<sup>16</sup> En expresión del Salesiano Núñez, ex consejero general del instituto para el oeste de Europa).

<sup>17</sup> En inglés conocido como SWOT (por *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) y en español también como DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).

<sup>18</sup> Ver a Gallardo: "Análisis DOFA al quehacer ecuménico en Colombia: una aproximación en perspectiva teológica y estratégica", 313-346.

*marking*: cotejar el comportamiento propio con el de los mejores para tratar de sacar conclusiones útiles.

Por dar sólo unos ejemplos de la Vida Consagrada y sin presuponer respuestas: ¿Es posible deducir alguna lección del hecho que los cistercienses son prácticamente los mismos que en los tiempos conciliares (reducción de un 4%) en tanto los benedictinos, la primera y más numerosa orden contemplativa, ha perdido el 44% de sus miembros? O, entre los mendicantes, que los capuchinos conventuales hayan decrecido poco más de un 12% en tanto los OFM lo han hecho un 53%? ¿Tiene alguna explicación útil que los salesianos hayan perdido 20 puntos porcentuales menos que los jesuitas? Por supuesto encontraremos causas en el entorno histórico, religioso, cultural y geográfico, pero algunas pueden estar relacionadas con su estilo de vida, que no sería adecuado pasar por alto, así como algunas de las medidas adoptadas después del Vaticano II.

En este mismo orden de ideas puede tener sentido, salvando profundas diferencias históricas, sociológicas y de género, cotejar la diferente intensidad de la crisis entre familias religiosas femeninas y sus homólogas masculinas. En la mayoría de casos las consagradas han salido peor paradas. Los carmelitas descalzos apenas han perdido un 2% de miembros, en tanto las carmelitas descalzas (aún sumadas después de la escisión en dos

constituciones diferentes) lo han hecho un 25%. Las benedictinas el 54% frente al 44% de los benedictinos; el 62% las dominicas por el 43% los dominicos. Lo mismo cabe decir de congregaciones como las Hijas de la Caridad, las Ursulinas, Salesas, del Sagrado Corazón y un largo etcétera; que se han reducido en más de un 70%, situación agravada por el envejecimiento y la acusada falta de vocaciones. En este caso, el de las religiosas, la gran cuestión que interpela directamente a la propia Iglesia es: ¿Por qué en el último medio siglo ellas han sufrido una reducción claramente superior a la de los institutos masculinos, y por qué esta tendencia todavía se ha agudizado en las dos últimas décadas?<sup>19</sup>

Por supuesto el fenómeno tiene que ver con la enorme discriminación negativa y de todo tipo sufrida por las religiosas, incluidos los abusos sexuales, psicológicos, laborales y de trato a que se han visto sometidas las mujeres consagradas. Estas prácticas sostenidas durante siglos y fundadas en una religiosidad de sumisión y renuncia y, en definitiva, amparadas en

<sup>19</sup> En palabras de la revista Vida Nueva (10/3/2020): *'El invierno vocacional se acrecienta en la Vida Religiosa femenina: 10.000 monjas menos cada año. La Vida Consagrada decrece y la mayor disminución se produce entre las mujeres, según publica el Vaticano'*. En efecto del 2000 al 2020 ellas han perdido 190.000 miembros (¡22% del total!) en tanto los varones (congregaciones clericales y laicales juntas) en el mismo período lo hicieron en 12.500, que supone un 6%.



la discriminación y desigualdad de derechos que todavía sufren en la Iglesia, aún más que en la sociedad civil. Todo esto sin dejar de notar el doble fenómeno, que también en la Iglesia ha crecido: la conciencia de su propia dignidad y que son lentos los avances eclesiales al respecto, sobre todo en los países periféricos, empobrecidos y machistas. La reducción pronunciada de la Vida Religiosa femenina es singularmente grave, tanto para las mismas religiosas como para la comunidad cristiana en su conjunto, habida cuenta de que todavía representan el 75% del total de religiosos. Las dimensiones de su crisis constituyen una enorme e irreparable pérdida para la Iglesia en su conjunto. La ventaja de la comparación de este tipo es que, una vez detectada una causa clara y considerado lo que arroja el ejercicio comparativo, puede ser más viable iniciar procesos para superar progresivamente esta situación, si hay voluntad y caminos para hacerlo.

Una reflexión sobre posibilidades y obstáculos, así como de propuestas estratégicas para superar la crisis no puede ser, especialmente en la VC, un paquete de medidas *top down* impuesto, y menos aún elaborado desde el exterior. De todas formas, el asesoramiento de especialistas, con mayor razón en tiempos de zozobra institucional, puede ser de suma utilidad como punto de partida, tanto para analizar las fortalezas y debilidades, como las amenazas y oportunidades, bien a

nivel provincial o sectorial, bien de todo el Instituto.

Si en el tiempo de la Sinodalidad el papa Francisco ha apelado a la participación activa de todas las diócesis y de todas/os los católicos para encaminar los próximos pasos de la comunidad cristiana, con mayor razón en la VC en general, y en una familia religiosa en particular, todos tendrían que participar de la estrategia; no puede ser un ejercicio de élites. Ninguno de sus miembros puede quedar al margen de aportar su contribución y tratar de repensar un futuro mejor.

Por supuesto, una vez definida una hoja de ruta o un plan de actuación, cuya aprobación corresponde, sin lugar a dudas, aunque no sin amplio consenso, a los superiores. Deberá delegarse la forma de coordinar su implementación a miembros especialmente preparados para este cometido; allí, creando alguna comisión ad hoc que la conduzca. También será necesario disponer de parámetros claros y de objetivos graduales que permitan monitorear de manera realista los resultados del esfuerzo estratégico a lo largo del tiempo.

A estas alturas, muchas pequeñas congregaciones, especialmente aquellas más fragmentadas y cuya edad media es más avanzada, ya no se encuentran en condiciones de elaborar por sí mismas un plan estratégico autónomo, en el supuesto que fuera posible. Tampoco se pue-



de esperar en ciertas áreas geográficas que desde hace décadas viven un desierto vocacional<sup>20</sup>. En tales casos lo que seguramente procede es un plan global de reconversión de todo el sector, lo cual dista poco de lo que en cierto modo ya apuntaba sucintamente *Perfectae Caritatis* (arts 19, 21 y 22). Lamentablemente debemos reconocer que los resultados hasta el momento son mediocres, dado que no han conseguido revertir sensiblemente la tendencia regresiva, por lo que el esfuerzo en tal sentido debe mejorar, redoblar y madurar.

### Algunos elementos de reflexión

Todo planteamiento estratégico es necesariamente multifactorial. Exige opciones y renunciaciones, teniendo claros los *trade off*<sup>21</sup> a los que se debe hacer frente, para elegir y focalizar la acción sostenida en las fortalezas propias, aquellas con mayor potencial y que están al alcance del Instituto, así como aprovechar las nuevas oportunidades, analizadas previamente mediante el FODA. Ello comporta elecciones y descartes estratégicos. No es el menor desprenderse de mucho que se ha ido adaptando con el tiempo,

<sup>20</sup> Para muchas Congregaciones incluye gran parte de Europa, los EUA y Canadá.

<sup>21</sup> En economía se entiende por *trade-off* la relación *coste-beneficio*, es decir el balance que resulta entre lo que se gana frente a lo que se sacrifica. También en la VC. toda medida estratégica que se adopte debe reportar un bien mayor de lo que con ella se pueda perder. Ese *trade off*, debe considerarse.

superando la obsesión por mantener a cualquier precio zonas de seguridad propias de otros tiempos.

Profundizar en todos estos factores va más allá del alcance y propósito de este primer artículo, que por ahora ceñimos a tres aspectos básicos en la estrategia para la Vida Consagrada: 1. Hacerla deseable; 2. Extremar el acompañamiento de las hermanas y hermanos, especialmente a las/os jóvenes religiosos; 3. Cultivar lazos afectivos realmente nutrientes, que cohesionen la familia religiosa y fidelicen a sus miembros.

### 1. Mostrar que la Vida Religiosa es deseable

Ante su grave crisis numérica actual la Vida Consagrada tiene un desafío crucial, adicional a los que son comunes a toda organización humana que se plantee una estrategia de futuro o un plan de viabilidad. En estos momentos este reto es su gran talón de Aquiles: la Vida Consagrada debe mostrar condiciones capaces de hacerla atractiva y deseable en una sociedad secular. Eso va mucho más allá de las técnicas para la comunicación masiva, que en organizaciones seculares llaman marketing. Tampoco se trata de una imagen pensada para mostrarse valiosa a la mayoría de cristianos, sino de transmitir una invitación espiritual y culturalmente audaz, vitalmente apetecible, dirigida específicamente a jóvenes inquietas/os, dispuestos a salir de su entorno y con capacidad de llegar a

hacerse evangélicamente comprometidos, potencialmente llamados a abrazarla.

En expresión del especialista en economía de comunión Luigino Bruni<sup>22</sup>, para que sea deseable debe ofrecerse como 'belleza posible' y ese "posible" es muy relevante. Habría que completar la observación de Bruni añadiendo que, para hacerse una belleza posible debe ser más que una utopía, debe ser culturalmente viable, perceptible y capaz de llegar e interpelar, de manera muy especial a buscadores, sobre todo jóvenes, con deseos de espiritualidad y con alguna apertura a probar un cambio que podría seducirles progresivamente. De la misma manera que el Evangelio se ofrece como 'buena noticia' *posible* para quien la escucha y para quien la vive.

A este respecto, Rino Cozza, SCI, experto en teología de la Vida Consagrada y acompañante de muchas congregaciones, analizó 12 actas de capítulos generales y solo encontró dos que se preguntaran ¿Es deseable lo que ofrecemos?<sup>23</sup> Al no plantearse tampoco reflexionaron sobre cómo lograrlo.

Buscar este atractivo no supone en absoluto tratar de 'abaratarse' la VC, haciéndola más fácil<sup>24</sup>, sino de destacar sus valores, fortalezas, posibilidades y desafíos, como respuesta a las aspiraciones y la plena realización personal y social. Tener la capacidad de ilusionar y de llenar una vida, tanto si es prioritariamente contemplativa como la apostólica, de manera que constituya mucho más un enriquecimiento que una limitación humana, con renunciaciones más o menos arbitrarias, en aras de unas formas institucionales heredadas o, incluso, de carismas limitantes. Lo cual, entre otros factores incluyen, como reclamaba Camilo Maccise<sup>25</sup> ex propósito general de los Carmelitas, dar a los votos un sentido existencialmente más inteligible para el mundo de hoy, que no se formulen ante todo en términos de pérdida y renuncia; como también apuntaba Jean Chittister, OSB, o como negación y anticultura (como advirtió) Diarmuid O'Murchu, MSC <sup>26</sup>.

NRCV<sup>27</sup> y CARA<sup>28</sup>, el centro para investigación aplicada sobre apostolado en la Universidad Georgetown, publican informes periódicos sobre las encuestas acerca de las iniciativas que más pueden contri-

<sup>22</sup> Bruni, es economista y periodista, entre otras cosas, columnista de *Avenire*, periódico de la Conferencia Episcopal Italiana. Es autor del libro: *Riquezas. Bienaventurados los que invierten en economías de comunión*.

<sup>23</sup> Entrevista a Cozza, Rino, publicada en *Vida Religiosa*, Octubre 2019.

<sup>24</sup> En tal caso el *trade-off* resultante sería negativo

<sup>25</sup> Maccise, *Un nuevo rostro de la Vida Consagrada*.

<sup>26</sup> Diarmuid, *Rehacer la Vida Religiosa, una mirada abierta al futuro*.

<sup>27</sup> Conferencia Nacional de la vocación religiosa. Informe sobre vocaciones religiosas, marzo del 2020.

<sup>28</sup> <http://cara.georgetown.edu>



buir a mostrar y visualizar el 'atractivo intrínseco' y la hermosura real de la Vida Religiosa. De los mismos se desprende que las más convincentes y valoradas, aunque de resultados prácticos muy modestos hasta ahora, han sido: a) diferentes tipos de renovados programas vocacionales; b) jornadas de puertas abiertas; c) experiencias temporales bajo el lema 'ven y prueba'; además de, d) la especialización y el discernimiento personalizado en la pastoral vocacional. Con todas las reservas y de forma muy selectiva, también pueden sugerir elementos provechosos por su carácter innovador, experiencias de las llamadas 'nuevas comunidades' y de 'renovación carismática'<sup>29</sup>. Todo

ello constituye un interesante material de estudio.

Sin embargo, es necesario dejar claro que nada de todo esto sustituye lo único capaz de hacer profundamente deseable y atractiva la vida de las/os religiosos: la forma como esta es vivida por las mujeres y los hombres consagrados. Es decir, las vidas de ellos, la convicción y madurez con que viven y se relacionen entre ellos y con los demás; la pasión con que se entregan a su vida apostólica y a su misión. Eso que, en última instancia, significa que siguen encontrando la "perla y el tesoro" de la parábola evangélica.

En el caso de las/os consagrados, este desafío, común a cualquier modo de existir, solo puede lograrse si va aparejado de dos medidas estratégicas ineludibles y con

<sup>29</sup> Para EUA también es ilustrador el trabajo de CARA que abarca hasta el 2017 (Van Lier, *Emerging religious communities of Consacrated life since Vatican II*).

frecuencia muy poco atendidas; sin las cuales la “deseabilidad” queda en entredicho: (1) adecuar las tareas institucionales, sobre todo las de misión y de trabajo apostólico y las de cultivo espiritual interno, a las posibilidades reales de las/os consagrados. Lo cual significará hacer un ajuste en lo que hacen las/os religiosos o se espera que hagan. Es decir, ajustar las tareas con lo que, en efecto, pueden realizar, dadas las fuerzas y habilidades individuales, y dados los recursos de los colaboradores seglares en misión compartida. Siempre tomando en cuenta los condicionantes económicos y los recursos institucionales, entre otros. El otro gran factor tiene que ver con la llamada Formación Continua o Permanente, la cual a través de sus muchos caminos y procesos propicia que las/os religiosos renueven realistamente los motivos que los trajeron a elegir la Vida Consagrada.

### 2. Acompañamiento de las/os jóvenes religiosos

Tan importante como acertar en mostrar el atractivo vital de la Vida Religiosa es lograr que la ilusión generada no sea efímera, sino que se reformule y se adapte a los cambios individuales, de la misión y del entorno. Lo cual implica cultivar, a lo largo del tiempo, el conjunto de condiciones que propicien que las/os nuevos religiosos que la han abrazado con entusiasmo estén adecuadamente acompañados para discernir el mejor camino

en el siempre arduo objetivo de la perseverancia.

Las estadísticas de bastantes órdenes y congregaciones muestran, en algunos casos desde hace años, un esperanzador número de nuevas/os novicios, sensiblemente estable y constante<sup>30</sup> aunque lejos de antiguas abundancias y las más de las veces en áreas geográficas distintas. Este número constante de novicias/os induciría a pensar que la crisis ya ha tocado fondo. La constatación más frecuente es que, a pesar de que las y los jóvenes ingresan a mayor edad que antaño, supuestamente con cierto grado de madurez y una conciencia sobre su elección mucho más firme, persiste un porcentaje de abandonos muy elevado, no siempre durante el prenoviciado y el noviciado, sino especialmente una vez han hecho la primera profesión. Con frecuencia no es inferior al 85%<sup>31</sup>. Bastaría una perseverancia del 30% de las/os que han terminado el noviciado para encarar un futuro institucional más esperanzador. Aunque el gran número de ancianas/os y por tanto de decesos implique que la re-

<sup>30</sup> Es cierto que se concentran en zonas geográficas muy distintas de las de épocas pasadas.

<sup>31</sup> Estudios de CARA muestran que en Latinoamérica entre el año 2003 y el 2017 entraron en la Compañía de Jesús 1014 novicios, pero los abandonos en el mismo periodo fueron de 1057. Por tanto, un crecimiento negativo, al que hay que añadir una elevada mortalidad por el envejecimiento general. En el mismo periodo en EUA el total de abandonos fue del 91,5% de los ingresos.

ducción numérica se prolongará en los próximos años, hasta 'normalizar' la actual pirámide demográfica regresiva, ajustada a números más modestos. Conseguir una mayor fidelización, por supuesto no a cualquier precio, sería un logro estratégico determinante entre todos los posibles. Por tanto, el más importante. La gran cuestión es: ¿qué lo impide?

Hay que reconocer que muchas congregaciones, -y en Latinoamérica la propia CLAR-, están preocupadas y son plenamente conscientes de que la perseverancia, en tiempos de escasez vocacional, es, si cabe, más importante que lo fue nunca en el pasado. De ahí los esfuerzos para analizar las causas del elevado índice de abandonos y para tratar de ofrecer el acompañamiento más adecuado a las/os jóvenes religiosos, quienes casi siempre deben superar el grave lastre que supone la disparidad generacional que los hace sentir aislados y con frecuencia incomprendidos. La gran mayoría de compañeras/os de comunidad son ancianos que no pueden darles un adecuado calor y compañerismo humano. Se trata, por tanto, de encontrar las condiciones vitales óptimas para el bienestar espiritual y humano que permita ser suficientemente feliz a la joven religiosa/o. En otras palabras, relación de amistad personal profunda dentro de la familia religiosa.

Aunque las/os jóvenes religiosos, por su edad y por las condiciones en que se incorporan a la

misión de su Instituto, constituyan el centro de este cultivo de amistad fraterna, la estrategia institucional debe incluir el soporte afectivo en los años de madurez. Caminar solas/os y mantenerse fieles a la vocación a lo largo de misiones difíciles y los cambios propios de la vida puede hacerse muy duro.

También las/os religiosos de más edad, ya retirados de la primera línea y cuando requieren cuidados especiales, merecen una atención exquisita y especializada a sus necesidades tanto físicas como espirituales. Es el justo reconocimiento a su testimonio, su fidelidad vocacional y la entrega de toda su vida. Siguen siendo un activo esencial. Omitirlo sería tan injusto como temerario. Constituyen un ejemplo y un referente necesario para las/os jóvenes. Algunas familias religiosas han elaborado protocolos ejemplares al respecto, y cada vez son más las que desarrollan programas de atención integral para sus miembros jubilados<sup>32</sup>.

### 3. Cultivo de lazos afectivos nutritivos

La Vida Religiosa ha adolecido secularmente de graves insuficiencias afectivas entre sus miem-

<sup>32</sup> Como el estudio reciente de Falcó, Hernández, y Leyva, *The needs of Elder sisters in Women religious Congregations of Mexico*. International collaborative research, Hilton Foundation, CARA y CRUCES.

bros<sup>33</sup>. A pesar de que la vida, la espiritualidad y la misión compartidas tienden a vincular íntimamente a las/os religiosos, con mucha frecuencia no se han cultivado auténticas relaciones personales, lo cual ha propiciado frecuentes desequilibrios emocionales y problemas de soledad, especialmente entre las/os jóvenes. Con frecuencia los vínculos de profunda amistad conseguidos en las etapas iniciales no se han cultivado en las etapas posteriores para hacerlos cada vez más sólidos y fuente de sostén afectivo y de ayuda mutua entre religiosos.

Todavía se ve con tristeza que vínculos intensos y capaces de nutrir el corazón se tildan con muy poco tino como 'amistades particulares', severamente prohibidas, acaso por temor a desviaciones afectivas y, en todo caso, porque se consideran un grave peligro contra la igualdad en el trato comunitario. Como si un intenso afecto fraterno, bueno y frecuente, estuviera en competencia con la disponibilidad institucional. En afirmación del mencionado Rino Cozza: "es el amor fraterno el que da fidelidad a la vocación, no a la institución"<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Hasta el punto que entre las religiosas que abandonaron la Vida Religiosa los problemas de armonía y convivencia (ni siquiera de amistad) con superiores y compañeras figura como la primera causa aducida para dejar su congregación. Los varones ponen en primer lugar la problemática relacionada con el voto de castidad y la sexualidad, lo que no deja de tener relación con carencias afectivas internas.

<sup>34</sup> Entrevista citada.

El concepto clásico del voto de obediencia<sup>35</sup> y el culto al superior como inapelable voz de Dios, tampoco han ayudado a crear un trato afectuoso y cordial.

No es necesario dar la razón a Voltaire<sup>36</sup> para reconocer que en el pasado, salvo contadas excepciones, se ha estado bastante lejos de cultivar verdaderos y profundos lazos de amistad entre quienes comparten los mismos ideales. Sin el calor comunitario es difícil mantener una vida espiritual armónica y suficientemente equilibrada a lo largo del tiempo. Tampoco es posible mantener el entusiasmo en la actividad apostólica, todavía más en ministerios liminares en los que, en buena hora, se esfuerza en vivir la vida consagrada. En tales casos las crisis psicológicas se vuelven casi insuperables y la expresión 'familia religiosa' pierde gran parte de su sentido humano.

Por supuesto este profundo compañerismo es muy diferente y no es un sustitutivo de la vida de pareja, causa del mayor número de abandonos, pero su carencia supone un vacío existencial que aboca a buscar lo que no se encuentra entre los que comparten ideales. De todas formas, hay que reconocer

<sup>35</sup> Por supuesto muy diferentes de nuevas concepciones de la obediencia, como el 'Decision making in communion' de Shaefer, OP, o la propuesta de llamarlo 'discernimiento comunitario' de Riebe-Estrella, SDV, entre otros.

<sup>36</sup> Cuando afirmó: "los frailes entran sin conocerse, viven sin amarse y mueren sin llorarse".



que muchas familias religiosas son bien conscientes de la necesidad de fortalecer la cohesión afectiva de sus miembros, especialmente ante la reducción numérica de las últimas décadas. Nunca como ahora resuena la exhortación de Teresa de Jesús a sus monjas, aunque advirtiendo contra las amistades particulares excluyentes: *"Todas han de ser amigas, todas se han de amar, todas se han de querer, todas se han de ayudar"*<sup>37</sup>.

Especialmente las/os formadores de las congregaciones religiosas deben a su vez formarse, de manera continua, para ser suficientemente expertos en las mejores maneras y prácticas para tratar de conjugar desarrollo vocacional y felicidad, a lo que contribuyen estrechas relaciones fraternas entre los que se inician en la Vida Religiosa. No se trata de un ingrediente opcional o de mero adiestramiento psicológico, sino de una piedra angular en cualquier plan de perseverancia vocacional y, en definitiva, de futuro institucional, aunque endémicamente se ha considerado más que sospechosa.

Esta cohesión comunitaria afectiva no tiene ni ha tenido una dimensión interna, puertas adentro del propio instituto. Cuando la Congregación gozaba de un nutrido grupo de jóvenes en formación y suficiente diversidad generacional en sus comunidades podría pensarse que bastaba con cultivar los vín-

culos afectivos entre las/os compañeros; lo que de por sí ya es una riqueza. Cuando ya no es así, debido a la edad avanzada de la mayoría, resulta esencial promover la apertura intercongregacional de las/os jóvenes. Lo cual supone no solo cultivar lazos fraternos estrechos y asiduos entre religiosas/os de congregaciones diversas, sino convivir, fomentar experiencias y proyectos intergeneracionales, transversales, e interculturales<sup>38</sup>, más allá del marco de los carismas propios, si resultan limitantes, a fin de mantener y fortalecer recíprocamente los ideales vocacionales. También lo es para una VC cada vez más itinerante, y por tanto más necesitada de la estabilidad psicológica que exige no sentirse sola/o, así como para llevar a cabo misiones intercongregacionales en situaciones especialmente liminares<sup>39</sup>. Sin cohesión emocional es mucho más difícil. De ahí la gran importancia de los encuentros, congresos de 'Nuevas Generaciones' de la CLAR, y el empoderamiento de las/os jóvenes religiosos a través de su propia Junta

<sup>38</sup> Empezando por noviciados y etapas formativas intercongregacionales.

<sup>39</sup> De lo cual es un buen exponente, desde el 2008, *Solidarity South Sudan* en el que actualmente participan todas las 19 familias religiosas establecidas en el país, a las iniciativas *Solidaridad con Haití*, o el *proyecto Mongolia* entre misioneras y misioneros de la Consolata y también *Fratelli tutti* entre Lasallistas y Maristas, experiencia intercongregacional iniciada en el Líbano, que se ha extendido a diferentes países europeos y latinoamericanos. Estos y otros proyectos sólo pueden tener éxito con una gran sintonía personal entre todos los participantes.

<sup>37</sup> Camino 4,7.





Directiva. Lo mismo cabe decir de iniciativas como *Giving Voice*<sup>40</sup>, en el que religiosas norteamericanas jóvenes, asumiendo su propia dirección, promueven encuentros y formación continua y buscan crear espacios para que las hermanas den voz y compartan esperanzas, ilusiones, sueños y se den soporte mutuo para superar todo tipo de obstáculos. De estos vínculos cabe esperar nuevos proyectos comunes, algunos ambiciosos, que no pueden tener continuidad sin el compromiso transversal de las diferentes congregaciones. El grado de

satisfacción, el enriquecimiento espiritual y cultural gracias a este tipo de experiencias es elevado, aunque hay que reconocer que está por determinar el resultado en términos de fomento y fidelización vocacional. La única conclusión posible es que el estudio, el intercambio de experiencias y el empoderamiento y esfuerzo por el acompañamiento de las/os que han respondido a la vocación religiosa deben continuar, profundizarse y, en todo caso, redoblar, hasta el punto que constituya un eje esencial en las nuevas estrategias de la Vida Consagrada. La fidelidad vocacional, además de una gracia del Espíritu, debe buscarse a través de la amplia red de relaciones que la Vida Consagrada es capaz de tejer.

<sup>40</sup> *Giving voice* (las voces de jóvenes religiosas). Organización para el empoderamiento de las religiosas jóvenes (entre 20 y 50 años); autodirigida por sus integrantes, de carácter intercongregacional, intercultural e intergeneracional, para dar voz a sus esperanzas, sueños y retos en la VC. Home page: [giving-voice.org/es/mision\\_y\\_vision](http://giving-voice.org/es/mision_y_vision).

### A modo de conclusión

Todo plan estratégico debe tener

en cuenta todos los aspectos, medios, contextos, recursos, los *trade off* implicados y las posibilidades para lograr un mejor futuro. El gran objetivo para una congregación religiosa en crisis es revitalizar y, si es preciso, llegar a refundarla, precisamente porque su crisis, a diferencia de la gran mayoría de crisis institucionales en otros campos de la vida social, es vocacional y humana. Por ello lo decisivo, en todas y cada una de las fases del proceso, no un elemento más sino el crucial, es la motivación profunda, el compromiso vital y el sentido de pertenencia de las personas y muy especialmente de las/os jóvenes, dado que hablamos de aspirantes a religiosos y de los que se inician y viven sus primeros años de entrega al trabajo apostólico. Lo cual empieza por hacerlas sentir plenamente acogidas y realizadas espiritualmente y como personas, es decir en sus aspiraciones y su carisma personal, como condición *sine qua non* para su compromiso profundo en la implementación de dicho plan. Invirtiendo en cierto modo los términos de la primera carta de San Juan (4,20), -y vinculando estrechamente la dimensión sociológica y la espiritual de la crisis vocacional- es muy difícil amar a Dios a quien no vemos, ni siquiera al prójimo al que nos entregamos, si no sentimos y vivimos en primer lugar un amor auténtico y recíproco en el seno de la propia familia religiosa, a la que sí vemos y con la que se comparten ideales

y la vida toda.

Por tanto, la dimensión humana, factor capital en todas las organizaciones sociales, también es decisivo en la Vida Religiosa. Además, es el más sutil y complejo, precisamente porque es de tipo interior, relacional y subjetivo. Los tres apartados anteriores pretenden destacarlo por encima de cualquier otro aspecto, medida y actuación.

Si podemos considerar que un plan estratégico debe responder a criterios racionales, para la Vida Religiosa todavía tiene un mayor peso específico la inteligencia emocional, ya que el resultado perseguido no es material y compromete todo el colectivo de personas que la forman. Cada religioso mujer u hombre -y en ciernes cada novicio- encarna la misión y el potencial de futuro de la Congregación. Como tales, constituyen su único activo insustituible. Sin él o ella no tienen porvenir, pero si cuentan con él, no les faltarán seguidores fieles y superarán el invierno vocacional, sobre todo en calidad. Como afirmaba de la propia Iglesia el teólogo José Antonio Pagola, la Vida Consagrada como institución acaso será más débil, pero más evangélica.

### Bibliografía:

Aleixandre, Dolores. "¿Y si desaparecemos?". *Vida Nueva*, 2026 (2015).

Angulo Ordorika, Ianire, *Extraor-*

*dinariamente normales*. Ediciones Paulinas, 2021.

Arbuckle Gerald, A., *Strategies for growth in religious life*. St. Paul Publications, 1986.

Arbuckle Gerald A., *From Chaos to Mission: Refounding Religious Life Formation*, Geoffrey Chapman, 1996.

Chittister Jean, *El fuego en estas cenizas*. Sal Terrae, 1998.

Cozza, Rino, *Ningún carisma basta por sí sólo. El final de los espacios cerrados*. Ediciones paulinas, 2019.

Dortel-Claudot M., *Tiempos de reducción, tiempos de refundación, uniones y federaciones*. Frontera Hegan, 1990.

D'Urbano, Chiara, *Para siempre o hasta que dure*. Ciudad Nueva, 2019.

Lier Rick, van, *Communion ou confusion? L'expérience des communautés nouvelles*, Universidad Laval, 2019.

Macisse, Camilo. *Un nuevo rostro*

*de la Vida Consagrada*. Frontera Hegan, 1998.

Macisse, Camilo. *Vivir en la inseguridad. Desafío espiritual para la Vida Consagrada*. Frontera Hegan, 2005.

O'Murchu, Diarmuid, *Rehacer la Vida Religiosa, una mirada abierta al futuro*. Publicaciones claretianas, 2012.

O'Murchu, Diarmuid, *Refundar la Vida Religiosa en el siglo XXI*, Sirena de los Vientos, 2020.

Oviedo Torró, Luis, "¿Hacia dónde va la Vida Consagrada?". *Vida Nueva* 1265 (2015): 209-223.

Schaefer, Judith K., *The evolution of a vow. Obedience as Decision Making in Communion*. LIT Verlag Munster, 2009.

Wittberg, Patricia, *Pathways to re-creating religious communities*. Paulist Press, 1966.