Marian Murcia, SFB

"El cambiante panorama de la vida religiosa misionera"

Reflexiones Y Preguntas en Torno a Las Finanzas Y la Gestion Economica en Tiempos de Disminucion

Desafíos y retos que tenemos que afrontar

Vamos a comenzar nuestra reflexión partiendo del marco de referencia teórico de la experiencia transformativa, este marco va a guiar nuestra reflexión partiendo de los cuatro ámbitos de la experiencia: el contexto, las personas, el sistema y el ámbito de la fe, estos cuatro elementos nos servirán de enfoque de nuestra mirada.

1. Una mirada al contexto global de VUCA a BANI[1]

A lo largo del tiempo se han ido desarrollando en el marco de las teorías del pensamiento diferentes modelos que nos permitan entender mejor el contexto global en el que nos encontramos. Los seres humanos buscamos describir la realidad con un lenguaje que nos permita simplificarla, entenderla y que nos ayude a extraer información del entorno.

En tiempos de turbulencias, surgen los conceptos VUCA y BANI que tienen algo en común, ambos paradigmas son representaciones simplificadas de la realidad con el objetivo de comprender mejor el contexto en el que vivimos, esto es, nuestro entorno.

Para analizar la realidad de los miembros y de los sistemas (congregaciones /institutos) partíamos hasta hace poco del modelo del entorno VUCA que se define de modo sintético como:

- V de Volátil (*volatile*): entendido como un entorno cambiante, poco predecible, en el que los sucesos se producen a una velocidad enorme.
- U de Incierto (*uncertain*): entendido como la imposibilidad de saber a ciencia cierta los cambios que se van a producir aun con altos niveles de conocimiento. Consecuencia inevitable de la volatilidad del cambio.
- C de Complejo (*complex*): producido por la confusión de los cambios. No somos capaces de presidir lo que ocurre y ello nos hace sentirnos desinformados. Debemos gestionar la complejidad en un entorno de incertidumbre.
- A de Ambiguo (*ambiguous*): entendido como falta de claridad. La falta de capacidad de predicción hace que se vislumbren muchos escenarios sin consenso.

Muchos estudiosos comienzan a ver el modelo VUCA como obsoleto, vislumbrando la necesidad de sustituirlo, se ve como *insuficiente* y requiere incorporar nuevos elementos que complementen el modelo conceptual con el que nos aproximamos a la realidad.

Hoy comenzamos a hablar de BANI. Debido al caos generado por la pandemia en el mundo, en

[1] Aitana González
Experta en estrategia digital y transformación
Openwebinars

2020 coge fuerza un nuevo concepto. En un momento en el que la situación global cambia se requiere de nuevas herramientas o conceptos que nos ayuden a encontrar sentido a la realidad. Modelos que simplifiquen el contexto y nos permitan definir las respuestas adecuadas en un mundo incontrolable.
Como en el caso de VUCA, para entender el concepto hay que acudir a las siglas que forman el acrónimo. Por los términos en inglés: B de frágil, A de ansiedad, N de no lineal e I de incomprensible.

- **B de Frágil o quebradizo (*brittle*)** Es consecuencia de las brechas causadas por esa volatilidad del entorno anterior. El contexto se ha vuelto cada vez más quebradizo y, por tanto, frágil, ya que en cualquier momento puede romperse. Esto es, los sistemas sociales y económicos se han visto *machados* por los diferentes sucesos mundiales y son, hoy en día, más débiles de lo que aparentan. Si miramos profundo, dichos sistemas pueden romperse en cualquier momento, incluso aquellos que parecen más fuertes. La B de BANI también va unida a un concepto de entorno no elástico. Nuestra realidad es rígida, los sistemas son más estáticos de lo que deberían y por tanto nos reduce la capacidad de adaptarnos, nuestra resiliencia.

- **A de Ansiedad (*anxious*)** Un contexto volátil y poco predecible y, que además, experimenta síntomas de fragilidad ante cualquier suceso, genera agitación en los componentes de los sistemas sociales. Un aura de inquietud y zozobra nos rodea. Esta ansiedad además se ve incrementada por la sensación de impotencia que viven los individuos o las instituciones, incapaces de generar un resultado cambiante y que realmente tenga un valor en el entorno. Cualquier solución que pongamos, se verá como incorrecta, ya que vivimos nuestro día a día con agitación. Esta A de ansiedad también está generada por haber intentado acercar el futuro al presente, buscando soluciones muy rápidas a los problemas, intentando *correr demasiado*. Ello nos ha hecho sentirnos inseguros, acrecentando la incertidumbre. El peligro no es la ansiedad en sí, sino el miedo que genera y el peligro de que dicha sensación de impotencia se convierta en pasividad.

- **N de no lineal (*non linear*)** Estamos acostumbrados a vivir en un mundo complejo (C de VUCA). Si bien, cada vez es más patente que la relación causa-efecto, aunque pueda llegar a ser secuencial, desde luego no es inmediata y eso nos trastorna. Nos genera una sensación de incoherencia porque no logramos ver la relación de causalidad al no estar cerca la causa de la consecuencia. Un entorno no lineal nos produce desequilibrio. Ese desfase temporal entre el origen y la consecuencia nos desestabiliza. Al no estar unido el efecto a la causa, las consecuencias nos sorprenden, las experimentamos como desproporcionados. Ello nos genera sentido de urgencia contribuyendo aún más a la sensación de ansiedad.

- **I de incomprensible (*incomprehensible*)** VUCA era ambiguo y esa ambigüedad del entorno es lo que lo hace incomprensible. Es ilógico y no podemos entender lo que ocurre. No sigue los patrones habituales y nos hace sentir que no tenemos la suficiente capacidad de entendimiento. Y, aun con información adicional que podamos obtener, no parece que sea suficiente para comprender la entera magnitud de todo lo que ocurre.

A todos nos afecta esta cambio en la situación actual y entender el contexto es clave para poder interpretar la realidad y lo que nos está ocurriendo. Cuanto más pequeño sea el grupo más dificultades encuentra para adaptarse a la realidad cambiante, reaccionar con rapidez y agilidad y esto no es algo que caracterice a las congregaciones religiosas. Por otra parte, cuesta prever, programar, vislumbrar un futuro que está cargado de incertidumbre, y que nos parece a todos cada vez más incomprensible, a veces tenemos la sensación de que nada es como nos imaginábamos hace muy pocos años.
Los últimos años han estado marcado por la pandemia, el COVID ha cambiado nuestro modo de mirar la realidad, la guerra de Ucrania en esta parte del mundo ha venido a desestabilizar la economía euro, a generar de nuevo un ambiente de guerra fría que cuesta

comprender y que tiene consecuencias económicas muy importantes (pérdidas en inversiones, alta inflación…)

En términos generales, podemos decir que es necesario definir **estrategias a corto plazo**. Las estrategias a largo plazo ya no tienen sentido puesto que la realidad nos impide garantizar la toma de decisiones con información completa y con una evaluación adecuada de los datos y a la vida religiosa esto nos cuesta, en general nos lleva mucho tiempo tener toda la información para tomar una decisión y cuando la tomamos el mundo y la realidad nos indican que ya no tiene validez. (Ejemplo: fondos de inversión de largo plazo a corto, tipos de interés muy cambiantes y atractivos a corto….)

Podemos preguntarnos ¿Cómo afecta este cambio de modelo a nuestro cambiante panorama en la vida religiosa misionera? ¿Tenemos en cuenta el contexto mundial cuando tomamos decisiones sobre la misión?

2. Una mirada a los recursos humanos: LAS PERSONAS

Nos encontramos por una parte con **la DISMINUCION DEL NUMERO de miembros**…ya no tenemos las vocaciones que teníamos, el número anual de fallecimientos es en general es superior al de los nuevos ingresos en la mayoría de las congregaciones. Además DEL **ENVEJECIMIENTO DE SUS MIEMBROS,** sobre todo en algunos países, donde la media de edad de los miembros en muy elevada y la fragilidad y las necesidades de cuidado muy altas.

La media de edad de muchas de nuestras congregaciones en este hemisferio esta entre los 80- 85 años mientras que en muchos países "de misión" es de 30-35 años… además nos encontramos con el **DESEQUILIBRIO entre diferentes realidades**, en las zonas geográficas de Europa, América, Oceanía… encontramos miembros envejecidos, sin vocaciones desde hace muchos años, pero es donde se encuentra la mayor parte de los recursos materiales que posee la congregación, a veces, difíciles de gestionar. Y en zonas de África y Asia, emergentes en cuanto a número de miembros, pero con dificultades económicas presentes y futuras muy importantes. Inestabilidad política y económica del propio país, situaciones de conflicto.

Este desequilibrio viene dado por LA FALTA DE VOCACIONES en general en determinadas áreas del mundo y por la aceptación de nuevas vocaciones en algunos países como si esto fuese una solución de futuro para la congregación. Pero nos estamos preguntado **¿cómo vamos a afrontar el futuro de estas realidades emergentes a nivel económico?**

Otra variable para tener en cuenta además del número y que tiene un impacto en el futuro la formación: LA FORMACION RECIBIDA O LA CARENCIA DE FORMACION EN TODO LO RELACIONADO CON LA ECONOMIA, FINANZAS Y GESTION de la institución. En general, y más aun en las congregaciones femeninas, hemos dedicado pocos medios o no los suficientes a la formación de los miembros: somos pocas, no tenemos recursos suficientes… y ahora esta falta de formación cuando las situaciones son cada vez más complejas nos hace sentir más indefensas y vulnerables para afrontar los grandes retos que se nos presentan.

3. Una mirada al SISTEMA, al grupo

El Liderazgo a todos los niveles es otra de las fragilidades que encontramos en muchas congregaciones e Institutos. Con frecuencia personas de buena voluntad pero con pocas habilidades de liderazgo y a veces con muchos límites de edad, con poca **capacidad para dar un giro a cualquier situación de forma rápida y eficaz.** Utilizan sus competencias para tomar las decisiones más acertadas posibles, pero siempre, asociadas a seguridades, a caminos conocidos y en muchas ocasiones carentes de creatividad.

Personas con un recto sentido de la pobreza, la austeridad, la economía, pero con pocas habilidades para la gestión … es muy frecuente escuchar cuando hablamos de estos temas que no somos una empresa pero en realidad manejamos patrimonios inmobiliarios, inversiones, obras y centros de trabajo con personal laboral que se parecen más a una multinacional que a una congregación cuya finalidad es la evangelización y que nacieron en situaciones de extrema carencia y de confianza en la providencia…

LOS RECURSOS MATERIALES, hablemos de ellos

Los **Ingresos**: Salarios y pensiones la mayor parte de los ingresos en las congregaciones en función de las zonas geográficas son las pensiones de jubilación. Los salarios se han reducido, ya que, en las obras propias o ajenas, la mayoría ya no estamos en edad laboral. Y en las zonas en las que los recursos humanos son más jóvenes los puestos de trabajo escasean o no son remunerados. Esto genera otro de los fuertes desequilibrios: el económico al interior del sistema/grupo

Los Gastos: el envejecimiento de los miembros y el coste que suponen los cuidados de este grupo de edad. Empresas externas que realizan las tareas que durante muchos años nosotras mismas hemos realizado. Además, los gastos de **formación:** necesidad de dedicar recursos a la formación en los lugares sobre todo donde no hay recursos propios para poder hacer frente a este gasto, apostar por el futuro es apostar por una formación solida.

Los Inmuebles: USO Y VALOR. Abordamos aquí el dilema, los inmuebles que tenemos en algunas partes del mundo con un alto valor de mercado pero con muchos gastos de mantenimiento, impuestos y medio vacíos si bien poseen un alto potencial cuando están bien gestionados.

Inmuebles que por su uso podemos dividir: para la vida de las comunidades, otros con uso de obras, misión, apostolados y un tercer grupo que son los que a veces están vacíos. Una buena gestión de los inmuebles conlleva poner estos bienes, en alquiler y que se podrían destinar a generar beneficios futuros que ayudaran a mantener la sostenibilidad económica de la congregación. Por otra parte nos encontramos que necesitamos construir inmuebles por la expansión y el crecimiento en algunas zonas de misión pero que luego cuesta mantener.

Los Fondos Y Reservas Para El Futuro Y La Capacidad Para Gestionarlos

Aquí nos encontramos otra de las fragilidades, la carencia de fondos suficientes o la dificultad de realizar una óptima gestión de estos. Obras propias que generan una situación de déficit permanente, gastos comunitarios cada vez mayores, gastos de formación, gastos para el cuidado de los mayores….

Y aquí al igual que en el liderazgo la falta de formación para la administración de bienes es una carencia importante en muchas congregaciones. Con frecuencia improvisamos o cedemos la gestión a personas de fuera sin poder establecer por nuestra parte mecanismos de control suficientes.

4. Una mirada desde la FE

Estamos llamados a mirar la realidad con los ojos de Dios y también nuestra realidad congregacional, misionera, de vida religiosa y a encontrar respuestas en medio de esta realidad cambiante y a veces incomprensible.

APOSTOLADO Y EXPANSION MISIONERA, la misión es el núcleo de nuestra razón de ser y existir como congregación. Algunas veces vamos cerrando obras en lugares donde hemos permanecimos 100 0 150 años, otras veces permanecemos, pero nos resistimos a cambiar y la misión se oscurece y se va apagando lentamente en nuestro horizonte. A veces arriesgamos y seguimos con proyectos de colaboración mucho más allá de nuestra fragilidad…

Pero cuando hablamos de finanzas y misión el reto que esto nos presenta es como hacer sostenible la misión, como podemos proyectar los recursos para poder garantizar la misión en los próximos 10, 20 o 50 años. Y mi pregunta es **¿Cuándo hablamos de sostenibilidad lo hacemos pensando en nosotros, en los miembros o en los proyectos? ¿Cómo compaginar ambos aspectos?**

Algunas POSIBLES RESPUESTAS que a veces parece que no brotan de nuestra fe sino de la ausencia de ella. Nuestra mirada al futuro partiendo de nuestra realidad presente nos invita a varias opciones y cada una de ellas debe ir acompañada de un modo diferente de entender y ejercer la gestión económica de la congregación.

- **Seguir esperando**: vendrán tiempos mejores, vocaciones de otros continentes, laicos comprometidos... Hacer pequeños cambios exteriores, seguimos como siempre solo cambia el perfil de nuestra administración. Pero mientras tanto se apaga a vida y la esperanza

- **Buscar alianzas, una búsqueda activa de respuestas**: somos pocos, pero si nos unimos podremos ser más fuertes, buscar alianzas, uniones, fusiones con carismas afines en proyectos comunes. Algunas veces unimos fragilidades, pero por un tiempo resultan validad.

- **Buscar la transformación**, un cambio profundo que empieza desde el interior de cada uno de nosotros y que necesita ser traspasado a los sistemas y estructuras que manejamos.

- Y en algunos casos optar por vivir en clave de Resurrección, es decir vivir el final desde la óptica de la MISION **CUMPLIDA**.

VULNERABILIDAD COMPARTIDA…

El cambiante panorama de la vida religiosa misionera nos está ayudando a sentirnos pequeñas, frágiles, vulnerables y podría ser la puerta de entrada para el cambio. Debemos tener el coraje de afrontar la situación y preguntarnos ¿**Qué quiere Dios hoy de nosotras, de nuestras pequeñas o grandes congregaciones?**

No es fácil saber lo que quiere Dios, pero a veces es más fácil enumerar lo que intuimos que parece no querer, no quiere que sigamos reproduciendo esquemas del pasado, ni quiere que volvamos a la normalidad de una vida religiosa caducada, al siempre se hizo así … no quiere vernos agotadas, exhaustas buscando soluciones que no generan vida

Nos quiere abiertas, en espíritu de discernimiento para buscar las mejores respuestas compartiendo nuestra vulnerabilidad y arriesgando, buscando juntas, en dialogo y comunión

Y sobre todo creo que quiere que nuestra capacidad financiera, de gestión, nuestros bienes se pongan al servicio de una economía circular, economía del don, de comunión.

Para reflexionar:

- Cuando pienso en el FUTURO DE LA MISION Y EN EL CAMBIANTE PANORAMA DE LA VIDA RELIGIOSA ¿qué sentimiento brota en mi? ¿Qué preocupación aflora de manera más inmediata?
- ¿Qué necesitamos soltar, dejar ir, desprendernos de… para que podamos aceptar la fragilidad, la vulnerabilidad y el tiempo que estamos viviendo en la vida religiosa como un don para la misión?
- ¿Qué intuimos que está emergiendo, brotando, naciendo en estos tiempos como signo del Espíritu para un nuevo modelo de organización- administración para la misión al interior de cada Congregación? ¿Cómo sería ese nuevo modelo y qué características le asignamos?