

Propuestas para mejorar la gestión eclesial

Lluís Oviedo Torró

Hace años que se percibe en varios ambientes y medios de la sociedad española una imagen negativa de la Iglesia católica, una especie de actitud desengañada e incluso hostil en la que concurren varios motivos. Entre otras cosas emerge una vez más la vieja tradición anticlerical, típica del ambiente liberal y de izquierdas desde el siglo XIX en la Europa católica. A ello se suman formas de enfrentamiento cultural típicas de las sociedades avanzadas, y divergencias de calado en torno a algunos principios morales. Desde ese punto de vista, se podría afirmar que las actitudes anti-eclesiales forman parte de la identidad moderna de las sociedades que se han configurado a partir de una masiva presencia católica, como es el caso español o italiano. Seguramente hay algo más que eso: asistimos al avance de tendencias seculares, que no son explícitamente de rechazo a las propuestas o valores cristianos, sino simplemente de indiferencia hacia ellos: en ese ambiente la cuestión eclesial se vuelve simplemente irrelevante, deja de ser significativa.

No sabría qué es peor: contar con un decidido pero leal «frente anticlerical», que al menos reconoce que la Iglesia existe y es un elemento social con el que hacer las cuentas; o la postura a la que aboca un ambiente ampliamente secularizado, donde apenas despierta interés lo que la Iglesia puede decir o hacer, y deja de ser tomada en consideración, pues su influencia social es claramente marginal.

Sea por un motivo o por otro, mi impresión como observador social y religioso es que la Iglesia española está atravesando un mal momento, y que no se ve una perspectiva de mejora. Un dato reciente puede convencernos de que no se trata de una mera impresión subjetiva, sino de un ambiente que se ha ido extendiendo y que afecta sobre todo a un sector muy sensible: la juventud. La última en-

cuesta «Jóvenes españoles 2005», dirigida por un grupo de prestigiosos sociólogos de la *Fundación Santa María*, nos alerta sobre la baja consideración que los jóvenes españoles tienen de la Iglesia. Juan de Dios González-Anleo habla de «intransigencia y desconfianza de los jóvenes hacia la Iglesia española», y muestra de forma inequívoca en la misma página un gráfico en el que se evidencia la caída de los indicadores de «actitudes favorables a la Iglesia» desde 1984 a 2005¹.

el problema central que plantea a la Iglesia la sociedad española es el incremento de la secularización, la caída de los indicadores de religiosidad

La Iglesia es valorada como una de las instituciones que inspira menos confianza entre la población juvenil. Aparte de los factores ambientales que inciden en este dato tan catastrófico, cabe preguntarse si se puede hacer algo para obviar tal deriva, recuperar un poco de confianza y cambiar la imagen negativa que tiene ese am-

plio sector de la sociedad sobre la Iglesia.

Parto de la hipótesis en mi estudio de que sí se puede hacer algo o que, al menos, sea necesario revisar si la Iglesia ha cometido errores o necesita algunas correcciones de cara a mejorar la situación. El análisis que planteo quiere ser meramente de carácter técnico, no ideológico ni teológico. Me explico: no creo que el problema se pueda enfocar mejor a partir de la vieja confrontación entre modelos conservadores y progresistas, como si el fallo estuviera en una actitud demasiado tradicionalista o en la falta de posiciones más «abiertas». Tampoco tengo la impresión de que el análisis teológico sirva de mucho, pues pienso que las cuestiones de fe o de carácter eclesiológico inciden muy poco en la crisis actual. ¿Cuál es entonces el problema? Tengo la neta sensación de que se trata de cuestiones de gestión, de fallos en la administración eclesial o en el modo de entender la función de los pastores en los distintos niveles. Es ahí dónde quizás haya que plantear una seria revisión. Quisiera que estas páginas fueran lo más parecido a un «informe técnico», como los que se elaboran por parte de agencias y consultorías para empresas y administraciones con el fin de mejorar la gestión, la calidad y el rendimiento.

Parto de una idea que es bastante arriesgada, y es que el teólogo debe

¹ J. GONZÁLEZ-ANLEO, «Jóvenes y religiosidad», en: P. GONZÁLEZ BLASCO, J. GONZÁLEZ-ANLEO *et al.*, *Jóvenes españoles 2005*, Fundación Santa María-SM, Madrid 2006, pp. 241-303; aquí, p. 288.

asumir también las funciones de lo que en inglés se llama *whistleblower*, es decir, alguien que suena el silbato de alarma cuando las cosas van mal en una organización y prácticamente nadie se da cuenta o nadie hace nada para evitar los daños. Considero que junto a las funciones que se asignan tradicionalmente a la teología: formar a las nuevas generaciones y cuadros eclesiales en los seminarios; y mantener la tensión positiva entre la fe y la racionalidad (como insiste Benedicto XVI), una tercera función es la de responder ante la gestión eclesial, discernir de manera vigilante sus límites y errores, para proponer correctivos. Como he defendido en otro estudio, el teólogo se cualifica también por una preparación que le permite desarrollar una sensibilidad mayor para detectar los problemas eclesiales y reflexionar sobre las posibles vías de solución².

Ciertamente el teólogo es uno de los profesionales mejor cualificados y que posee mejor formación y disposición para realizar esa difícil pero necesaria tarea. Ahora bien, conviene que se sirva de instrumentos teóricos más allá de los meramente teológicos. Siguiendo un método que podemos caracterizar como «teología empírica», eminentemente interdisciplinar, es mejor recurrir a las ciencias

sociales y a los estudios sobre organizaciones y gestión, para llevar a cabo esta tarea.

En principio distingo dos grandes campos a los que ajustar el análisis: el primero podemos asociarlo a las cuestiones que afectan al «vértice» de la Iglesia, es decir al nivel de la máxima jerarquía eclesial en nuestro país; el segundo corresponde a problemas que pueden detectarse en la base, es decir, en las iglesias locales.

Problemas en el gobierno eclesial en relación con la sociedad civil

Ante todo conviene establecer una premisa que espero no sea demasiado audaz o sorprendente, y es que las instituciones eclesiales, como todas las instituciones humanas, también se equivocan. Recordarlo puede parecer una obviedad, pero seguramente la cuestión es más sutil, pues requiere algunas distinciones. Como buen católico y teólogo fiel a la Iglesia, reconozco los niveles de inerrancia que se atribuyen a la doctrina y a las declaraciones eclesiales de alto nivel. El Papa, por ejemplo, es infalible en sus declaraciones solemnes, y ciertamente es mucho más fiable en todo lo que dice, en su magisterio, que cualquier otra persona. Sin embargo, el privilegio de la infalibilidad no puede ser extendido a todos los sectores de la Iglesia ni en la misma medida. Ha sido un avance histórico de grandes

² LL. OVIEDO, «La dimensión eclesial de la teología. Un enfoque interdisciplinar», en *Salmanticensis* 48-3 (2001) pp. 487-520.

proporciones el hecho de que Juan Pablo II haya reconocido que la Iglesia, en su gestión ordinaria, ha cometido graves errores a lo largo de la historia, por los que ha pedido repetidamente perdón.

Ciertamente es más difícil reconocer los errores presentes; parece que de ese modo se limita la autoridad eclesial y se mina su capacidad de anuncio en un mundo hostil. Sin embargo, hay que recordar que la autoridad no es más reconocida en la medida que reivindica una total inerrancia, que cuando reconoce que en algunos casos, temas y decisiones, puede equivocarse, pero al mismo tiempo se apresta a disculparse y a corregir sus errores.

Conozco de cerca algunos sectores de la administración eclesial ordinaria, y sería demasiado presuntuoso afirmar que en esos ambientes nunca se cometen errores, o que todo funciona a la perfección. En general esas realidades adolecen de los límites de toda burocracia administrativa, y no está de más asumir que en ocasiones las cosas no se gestionan del modo mejor. Seguramente sería útil instituir alguna «agencia interna» que se ocupara de lo que se suele llamar «gestión del error», o «gabinetes de crisis» o formas de «contención de daños», para afrontar esas dificultades que resultan de una gestión inevitablemente imperfecta. La Iglesia puede seguramente crecer y madurar más

en la medida que asume esa dimensión contingente de su realidad, que, insisto, no afecta ni mucho menos a su doctrina ni al mensaje de salvación que proclama, sino simplemente a su administración o a su organización. Recuerdo que sólo cuando se identifican y asumen los errores hay posibilidad de reforma y de mejora.

La Jerarquía episcopal española atraviesa tiempos muy difíciles, en especial a causa de la herencia histórica que le toca administrar y por las tensiones que presiden una sociedad marcada por la tradición católica, pero que al mismo tiempo desea emanciparse de ella, y que vive dicha dependencia —como todas las relaciones de dependencia— con una mezcla de amor y odio. No es simple en ese contexto acertar a discernir las estrategias mejores y definir el tipo de mensaje que se quiere dirigir a la sociedad y a los propios fieles, en especial porque la dinámica secularizadora complica aún más las cosas.

En principio conviene matizar la situación del ambiente, los problemas prioritarios y las exigencias que derivan. Considero que el problema central que plantea a la Iglesia la sociedad española, como han mostrado multitud de datos estadísticos en los últimos años, es el incremento de la secularización. No me refiero a las actitudes hostiles hacia la Iglesia por parte de sectores mediáticos, intelectuales o políticos, sino, simplemente,

a la caída de los indicadores de religiosidad que se registran en prácticamente todos los sectores: asistencia a la Iglesia y a los sacramentos, disminución de vocaciones sacerdotales y a la vida consagrada, caída de ventas de publicaciones eclesiales, descenso de niveles de creencias doctrinales...

Si se acepta este diagnóstico, la actuación eclesial debería partir de este dato y orientarse a contener la marea secularizante, con todos los medios disponibles. Además, otra consecuencia que se deduce es la necesidad de adaptar las realidades eclesiales a las condiciones de una sociedad secular, que ha dejado de ser desde hace tiempo un régimen de cristiandad. Esta nueva situación requiere revisar las estrategias previamente establecidas y poner el énfasis en otros puntos, en otras prácticas³.

Observando nuestra realidad, se perciben distintos síntomas del desfase entre las condiciones del ambiente y

³ Sería interesante recorrer históricamente las distintas etapas de la Iglesia en relación con ambientes cambiantes: desde el régimen de clandestinidad en época de persecuciones, hasta el de cristiandad medieval, y después en las tensiones y «negociaciones» con los regímenes modernos, sobre todo tras la Revolución Francesa, con el liberalismo, y los intentos de acomodación que se fraguaron a mediados del siglo XX. La sociedad secularizada implica ciertamente un contexto diferente a todos los anteriores, y requiere un modelo nuevo de relaciones con el mundo.

la reacción eclesial. Ciertas declaraciones y posturas parecen indicar que todavía no se ha comprendido el alcance del cambio al que asistimos, ni se han tomado las medidas más adecuadas para afrontarlo. Ciertamente el problema no se plantea sólo en el nivel de los obispos y de su Conferencia, sino también en la gestión parroquial, o de la iglesia local, y —sobre todo— de los/las consagrados/as,

*la sociedad secularizada
requiere un modelo
nuevo de relaciones
de la Iglesia con el
mundo*

que tengo la impresión de que son el sector que menos se ha enterado del alcance del cambio de contexto señalado. A veces parece que una buena parte de ellos/as siguen pensando en la renovación tras el Vaticano II y no logran entender los nuevos signos de los tiempos y las exigencias que esos signos reclaman. De todos modos este es un tema que daría para otro artículo.

Si se acepta este dato, se deduce que otros frentes abiertos en la fricción entre Iglesia y sociedad civil, otros problemas que se quieren afrontar, asumen un tono más bien secundario o derivado. En ese sentido, no es el go-

bierno de la nación, ni su postura ideológica, el que plantea los desafíos más difíciles, aunque sin duda influye en la erosión de la base eclesial. Tampoco las cuestiones sobre regulación en la moral familiar y de la vida pesan tanto como algunos temen. En primer lugar, como ya he tenido ocasión de explicar anteriormente⁴, no asistimos ni mucho menos a un escenario de «guerra cultural» como las que se registraron en el siglo XIX y primeras décadas del XX en media Europa; han pasado los años de la confrontación entre catolicismo y liberalismo que marcaron la identidad y evolución de las sociedades europeas. Simplemente, ha cambiado el paradigma histórico, y las tensiones no se plantean tanto con un estamento político decidido a recortar espacio e influencia a la Iglesia, ni con formas de ateísmo militante, que comprendían en su programa una activa campaña anticatólica.

Alguien puede incluso sentir nostalgia de aquellos «buenos tiempos» en los que estaba bien claro quién era el antagonista y con quién había que vérselas en la arena pública. Ahora, la impresión general es que nos hemos quedado sin una «oposición explícita» y que merezca cierto crédito. Por supuesto que siguen dándose ramalazos del viejo anticlericalismo en la prensa y en algunos ambientes me-

diáticos. Sus ataques y argumentos son —por regla general— de auténtica pena desde un punto de vista intelectual, y desde luego no están informados sobre los debates que dominan el campo de los estudios sobre la religión. Ese tipo de ataques merece una consideración aparte. Pero lo cierto es que nos encontramos ante un panorama social bastante secularizado, que se parece cada vez más al que se vive en otras sociedades europeas, y que plantea retos de gran alcance que tienen poco que ver con los típicos de etapas anteriores.

Un caso específico es la «cuestión moral», que ha despertado una cierta tensión, decididas reacciones eclesiales e incluso movilizaciones de la base católica. Hay que partir de otro dato: el programa moral de la Iglesia no se negocia ciertamente con las tendencias morales de la cultura dominante, sino que se anuncia como vía salvífica a las comunidades cristianas, para que les ayude a orientar su propia existencia de la forma más segura. Vivimos desde hace décadas una situación comunicativa que no se había dado nunca antes en la historia: los medios de comunicación de masa hacen que los mensajes de personajes relevantes —también eclesiales— alcancen a la mayoría de la población de forma casi instantánea, aunque también muy «mediatizada».

Antes de llegar a la era de los medios de masa, los pastores de la Iglesia di-

⁴ LL. OVIEDO, «¿Hacia una nueva guerra cultural en España y en Europa?», en *Razón y fe* 251-1277 (marzo 2005) 209-224.

rigían sus mensajes casi exclusivamente a los fieles en la celebración litúrgica y en la predicación. Esto ha cambiado completamente: el mensaje de la autoridad eclesiástica alcanza a todos, fieles y no, gente que va a misa y una mayoría con escasa o nula práctica eclesial. El resultado de este cambio es que, mientras en un tiempo pasado, la Iglesia anunciaba sólo a sus fieles presentes en ambientes litúrgicos sus directrices morales, ahora puede proclamarlas a todo el mundo.

El problema que subsiste es que no todos están igualmente preparados para recibir y comprender dichas instrucciones. Tienen razón los Neocatecumenales, entre otros, al asumir una práctica que impone a sus «catecúmenos» las normas morales de la Iglesia sólo después de un periodo, más bien largo, de catequesis y de maduración cristiana, es decir, sólo tras un proceso de consolidación de la fe básica que permite comprender y asumir instrucciones morales a veces «contra-corriente».

El problema de fondo es que los obispos en España no son los líderes del subsistema religioso y moral de toda la sociedad, en grado de instruir a todo el mundo en esos aspectos, sino los pastores de una red aún bastante amplia y numerosa de comunidades cristianas-católicas, que, por regla general, sí están preparadas para acoger dichas instrucciones. El resto de la población, que probablemente sea

más de la mitad, reacciona con extrañeza e incluso con abierto rechazo ante las propuestas morales de la Iglesia, que tropiezan frontalmente con la opinión mayoritaria.

Es cierto que la Iglesia no es una secta, y tiene por tanto derecho a anunciar a todos sus convicciones más profundas, para el bien de la población, y que debe participar en el debate público en torno a esos temas cruciales para el futuro de la familia y la comprensión de la persona. Sin embargo, no es una buena política presionar con demasiada insistencia, ni pretender ser escuchados por parte de aquellos que no comparten los grandes principios de la fe, o que la viven en una situación de franco deterioro. La prioridad es evangelizar, recuperar el sentido de trascendencia y anunciar la salvación en Cristo que la Iglesia ofrece; el resto debería venir después.

Tocamos un punto que puede ser calificado como vieja *questio disputata*; me refiero al valor universal de las propuestas morales cristianas, que son ante todo «razonables» y pueden ser compartidas por toda persona honesta, aunque no sea cristiana. Se trata ciertamente de un presupuesto que nos reta a los teólogos a mostrar continuamente la plausibilidad de las creencias y las normas que la Iglesia deduce de la revelación. Pero en un ambiente pluralista y, como dice el Papa Benedicto XVI, relativista, no es

nada fácil convencer a otros de la bondad de nuestras normas y valores, que a lo sumo serán consideradas buenos para los creyentes o los que adhieren a la Iglesia.

En esta situación no es prudente insistir y realizar campañas para salvaguardar principios morales católicos. Es más, quizás no sea tan malo que cada vez se distingan más las convicciones de los católicos, respecto de las que dominan en el ambiente cultural, y que se asuma una identidad clara-

*no es una buena política
presionar con demasiada
insistencia ni pretender ser
escuchados por quienes no
comparten los grandes
principios de la fe*

mente diferenciada, entre la forma de pensar «católica» y otras formas o estilos. Eso, entre otras cosas, quiere decir pasar de una «sociedad cristiana» a una sociedad secularizada: al no poder presuponer un amplio consenso en torno a las ideas y a los valores cristianos, estamos llamados a asumir de forma más consciente la identidad católica y el contraste que deriva respecto de otras ideas. Quizás los pastores de la Iglesia española deberían insistir más en este punto, pero, claro está, eso implica asumir una es-

tructura de la Iglesia bastante distinta de la que la identificaba como el «sistema religioso de la entera sociedad», y aceptar un estatuto no mayoritario.

Por otro lado hay que tener en cuenta que un efecto negativo de la insistencia en las cuestiones morales puede provocar una especie de «secularización moralizante», como ya ha ocurrido en el ambiente liberal y liberacionista: se descuida la comunicación de la trascendencia, que puede parecer menos relevante, y se concentra la atención en las cuestiones morales, siempre más interesantes o en grado de despertar alianzas con otros sectores religiosos y laicos. Lo cierto es que ante la marea secularizadora lo más urgente es reinstaurar el lenguaje de la trascendencia, abrir espacios religiosos y reivindicar la dimensión de lo sagrado, para que pueda volver a hablarse de Dios abiertamente y sin temor.

La Iglesia católica en España no es ya el «sistema religioso de la sociedad española», sino una organización que asume las funciones que corresponden a dicho sistema, junto a otras organizaciones y realidades informales que desempeñan esa misma función: comunicar un sentido de trascendencia. La secularización, desde que Niklas Luhmann planteara su modelo en los años setenta⁵, implica de todos

⁵ N. LUHMANN, *Funktion der Religion*, Suhrkamp, Frankfurt a.M. 1977, pp. 225-271.

modos una neta diferenciación del sistema religioso respecto de los otros sistemas sociales, que asumen una marcada autonomía, y una especialización dentro de su propia área de actuación.

Se deduce que, para el bien de la sociedad, no es bueno que las iglesias u otras organizaciones religiosas interfieran en el funcionamiento de la política, la economía o la ciencia, y tampoco con el sistema que regula las relaciones afectivas. Aunque no está claro cuál es el nivel más conveniente de autonomía, y parece, como han demostrado otros⁶, que una buena integración entre sistemas es esencial para el funcionamiento de una sociedad, no está claro que en España se haya alcanzado el nivel más satisfactorio al configurar dichas relaciones. Todavía se registran demasiados roces y desajustes.

Una solución sería distinguir claramente los destinatarios: proponer un mensaje específico para los fieles, aprovechando ante todo los circuitos intraeclesiales; y otro diverso para la sociedad abierta, cuidando mucho más los contenidos y formas, y quizás dejándose asesorar por especialistas en cuestiones de imagen y comunicación. No estaría de más en ese contexto poder contar con un «gabinete especializado en la gestión de

errores», en grado de detectarlos y de corregirlos, sobre todo cuando hay que afrontar noticias de escándalos, como ha ocurrido en los últimos años. Ante esos escenarios puede ser más útil aprender a pedir perdón con estilo, que disimular o buscar justificaciones.

Otra consecuencia de la premisa de diferenciación social apenas apuntada es la necesidad de abstenerse de interferencias con el ambiente político, tendentes a favorecer uno u otro grupo. No beneficia a la imagen de la Iglesia que se promueva un imaginario que la asocia a una determinada línea ideológica o partido político. La Iglesia debería mantenerse escrupulosamente al margen de la contienda política, salvo en casos excepcionales, que no son los que vivimos. Por otro lado ya conocemos demasiados casos de decepción por parte de los «supuestos aliados ideológicos». En Italia, por ejemplo, muchos políticos importantes del centro-derecha, que afirman defender a la familia, están divorciados y han destrozado sus propias familias.

En el campo de la comunicación se perciben otros déficits desconcertantes, ante la incapacidad de responder y mantener un perfil decididamente más afirmativo ante los ataques y críticas que nos dirigen los medios de comunicación. Se trata a menudo de comentarios torpes y fruto de la ignorancia. Creo que se puede hacer mu-

⁶ M. CASTELLS, *La era de la información*, vol. 1, *La sociedad red*, Alianza Ed., Madrid 1997.

cho más al respecto, y en este caso conviene entonar el *mea culpa* por la parte de responsabilidad que toca a los teólogos que —salvo pocas excepciones⁷— hemos estado ausentes o hemos tardado en reaccionar ante esas críticas, entre otras cosas, al haberse perdido casi enteramente el espíritu y empeño apologético de otros tiempos, lo que nos deja a la merced de los predadores periodísticos e intelectuales. En esos escenarios sí está claro que conviene asumir una línea de contestación decidida y que no ahorre golpes.

Volviendo al problema global, la idea central es que la realidad social y organizativa de la Iglesia en España se corresponde más con una red bien integrada de comunidades apoyadas en una estructura física (templos, conventos...) y jurídica bien delineada, que convoca a un sector de la población para lo que concierne a la fe católica, aparte de otros servicios. Esta organización alcanza, o es capaz de implicar, en círculos concéntricos desde los niveles más intensos e identificados con ella, hasta los más alejados y de atención esporádica. Es seguramente ése el esquema, no teórico, sino

⁷ Un ejemplo interesante es cómo ha respondido Raúl Berzosa, ahora obispo auxiliar, al reto que planteaban algunos comentarios negativos para la fe publicados por paleoantropólogos españoles: *Otra lectura de Atapuerca: La fe cristiana en diálogo con la ciencia*, Facultad de Teología del Norte de España, Burgos 2003.

simplemente empírico, que debería orientar la actuación episcopal, centrada en la misión de contener la presión secularizadora y de recuperar el espacio religioso y cristiano.

En un segundo momento se puede plantear la recuperación del espacio moral; pero considero que las cosas no pueden funcionar tratando ante todo de defender un frente moral que se desmorona cada vez más, como una forma de contención de la secularización. No estoy seguro de que la concentración en las cuestiones morales y de la familia sea la mejor táctica para frenar la secularización social.

Hay otras cuestiones que afectan a la gestión eclesial en el nivel alto y medio, a las que no puedo dedicar tanto espacio. Un ejemplo es la necesidad de superar la división que se percibe entre la jerarquía de los obispos y los consagrados/as. Aunque, gracias a Dios, la Iglesia católica en España no presenta grandes divisiones, y la «disidencia» es minoritaria y casi anecdótica⁸, sí que se registra un claro

⁸ En ese sentido creo que la nota de la Conferencia Episcopal, «Teología y secularización en España», del pasado 30 de marzo de 2006, puede ser malentendida como una reacción ante un ambiente de fuerte contestación teológica, que no se corresponde con la realidad. Estoy personalmente de acuerdo con todos los puntos señalados, pero considero que son muy pocos mis colegas, en las Facultades teológicas y seminarios, los que defienden las ideas que los obispos censuran.

problema de falta de entendimiento en varios niveles de los consagrados/as con los obispos, algo que no es positivo y que requiere un esfuerzo de diálogo, clarificación y acuerdo. Por supuesto que en esos roces no tienen, a mi parecer, más razón los religiosos, y no creo que sea prudente pronunciarse sobre quién tiene más culpa en esa situación a todas luces insatisfactoria.

Aparte hay otros problemas de gestión en el nivel diocesano que convendría revisar, como por ejemplo la insistencia en fundar Universidades Católicas, cuya utilidad pastoral y rendimiento son a menudo dudosos, al menos a juzgar por los resultados prácticos en la mayoría de las ya existentes, y de la gran inversión material y humana que requieren. A veces tenemos la sensación, confirmada por algunos estudios en otros ambientes culturales, de que más bien esas instituciones han podido contribuir a formas de «secularización interna»⁹. No parece una buena línea de «diversificación» en una Iglesia que más bien debe concentrarse en lo esencial. A mi juicio sería mucho más útil, en el nivel cultural, ofrecer una mejor oferta de formación teológica a los fieles, ya en las parroquias, en lugar de ofrecer cursos de derecho y economía con marca «católica».

Aparte de todo lo dicho, está claro también que la Iglesia está marcada desde sus orígenes por el estigma de la incomprensión por parte del mundo y la consiguiente persecución. No hay que olvidar este dato fundamental en todo análisis sobre la actualidad y la capacidad de adecuación de la misma a su ambiente social y cultural. Algunos sociólogos han habla-

*ante la marea secularizadora
lo más urgente es reinstaurar
el lenguaje de la trascendencia,
abrir espacios religiosos
y reivindicar la dimensión
de lo sagrado*

do incluso del carácter contra-adaptativo de la Iglesia como una de sus características definitorias¹⁰. Aceptar esta premisa nos obliga a todos a declinar un excesivo interés en «mejorar su imagen» para volverla más aceptable. De todos modos pertenece al discernimiento eclesial y teológico distinguir entre los factores de fidelidad, que deben ser mantenidos incluso al precio del ostracismo y de la persecución, y aquellos que obedecen más bien a limitaciones en la gestión, que deben ser corregidos. Es esencial

⁹ G. D'Costa, *Theology in the Public Square: Church, Academy and Nation*, Blackwell, Malden-Ma, Oxford 2005.

¹⁰ N. LUHMANN, «Society, Meaning, Religion – Based on Self-Reference», en *Social Analysis*, 46, 1985, pp. 5-20.

distinguir entre unos y otros si no queremos distorsionar la realidad, ni justificar nuestros errores.

Problemas de gestión en la iglesia local

No sé si exagero al afirmar que la gestión eclesial en muchas de las parroquias y otras instituciones católicas dista mucho de acercarse a los ideales de calidad que hoy se imponen en tantos sectores de la vida social y productiva, o al menos en el sector de los servicios. Está claro que no se puede meter a todos en el mismo saco, y que en este ambiente hay realidades muy distintas, unas que dan la talla y otras que cojean claramente. De todos modos mi presentación y análisis puede ser útil como orientación para quien se preocupa por mejorar la gestión eclesial de parroquias y otras entidades.

Ante todo, una nueva premisa: la iglesia local no es exactamente una agencia que gestiona un tipo particular de servicios, llamémosle «religiosos», y que se dirige a una serie de «clientes», a los que debe satisfacer. La Iglesia es mucho más que eso: es una comunidad de fe y de esperanza, en la que las personas se sienten hermanas y motivadas para las tareas del amor. No obstante, si aceptamos la invitación del evangelio de Lucas, de «aprender de los hijos de este mundo», en el contexto de una parábola de «gestión au-

daz» (Lc 16,1-8), puede resultar útil la comparación con esas realidades seculares. Ciertamente la Iglesia es más que eso y los fieles mucho más que simples «clientes»; son ante todo «fieles» y «hermanos», pero ya sería un gran avance si llegáramos a tratarlos al menos como clientes, es decir como se trata a las personas en las agencias de servicios y en el comercio.

Sobre esa base quiero repasar algunos problemas que inciden en la falta de calidad que se percibe a menudo en nuestro servicio eclesial. Ante todo, la iglesia local española es muy poco competitiva. Como han señalado los sociólogos del Nuevo Paradigma, procede de una estructura de monopolio religioso, es decir, carecía de competencia; y todas las situaciones de monopolio inciden negativamente en la calidad de los productos y servicios¹¹. He recogido demasiadas anécdotas en ese sentido, y la diferencia es clara en relación con otros contextos eclesiales, como Inglaterra y Estados Unidos de América, donde la iglesia local se esfuerza mucho más por ofrecer celebraciones y servicios de mayor calidad, más atentos al cliente y más amables en todos los niveles de actuación.

En España empieza a sentirse una pequeña competencia, pero por ahora

¹¹ R. STARA y R. FINKE, *Acts of Faith: Explaining the Human Side of Religion*, Univ. of California Pr., Berkeley, Los Ángeles, London 2000, pp. 200, 240 ss.

es prácticamente nulo su efecto, pues se trata de ofertas religiosas que son muy extrañas a nuestra realidad —como es el Islam— o de otras confesiones cristianas o cercanas al cristianismo (Mormones, Testigos...), pero que asumen un formato demasiado sectario. A lo sumo se detectan algunas formas de «competencia interna». Por ejemplo, en las ciudades con varias parroquias e iglesias, cada vez la gente elige más las celebraciones o los sacerdotes y templos a los que acudir, tras haber comparado entre distintos estilos o formas. La competencia es mucho más aguda en el nivel de lo que podemos llamar «religión de intensidad»: algunos movimientos y grupos eclesiales emergentes acaban dominando un territorio, mientras que otros, como la Acción Católica y las Terceras Órdenes y Congregaciones laicales, pierden fuelle y casi se extinguen. Es de augurarse que estas formas de «concurrancia interna» animen un poco el ambiente y despierten una sana voluntad en los sacerdotes y agentes pastorales de mejorar la calidad de los servicios y de atender mejor a los fieles.

La falta de calidad se detecta en varios niveles. Un ejemplo son las mismas celebraciones; basta viajar un poco fuera de España para encontrar celebraciones mucho mejor cuidadas desde el punto de vista musical y litúrgico. Las mismas homilías y la predicación en general deberían seguir una norma de calidad y buena prepa-

ración que a menudo se echa de menos¹². Hay que tener en cuenta que el nivel cultural medio de los fieles es en general bastante más elevado que hace veinte años, son más críticos, lo que implica una mayor exigencia de nivel teológico y de profundidad cultural en lo que escuchan. Por otro lado, en algunas ocasiones he encontrado fieles que se quejan de la poca atención que se les presta en realidades parroquiales, o bien, se muestran desilusionados ante la escasez de actividades y de su bajo nivel allí donde se organizan. Una buena parroquia debería instituir, como mínimo, un grupo de *Lectio divina*, capaz de ofrecer un esquema de acompañamiento semanal a la lectura y escucha de la Palabra.

Una buena guía para afrontar el problema de la calidad en el servicio eclesial es asumir los principios del estándar ISO 9000-2000, que pueden consultarse en Internet¹³. Para quien no esté familiarizado con ese mundo, se trata de un sistema estandarizado para certificar la calidad de una empresa o agencia. Se basa en ocho pun-

¹² En ambientes anglo-americanos se instituyen incluso premios nacionales a la predicación, que se valora como una actividad importante, incluso desde el punto de vista cultural. En muchos casos la calidad de la predicación decide a los fieles a acudir a una u otra iglesia.

¹³ <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/qmp.html>, consultado el 2 de octubre de 2006.

tos: focalizar en el cliente; mejorar el liderazgo; implicar al personal; asumir una táctica en clave de proceso; organizar la actividad de forma sistemática; buscar la mejora continuada; orientar la toma de decisiones a partir de los hechos; y establecer una relación de mutua ventaja con los proveedores.

Desde luego no todos los principios pueden ser aplicados a nuestro caso,

*no beneficia a la imagen de
la Iglesia que se promueva
un imaginario que la
asocia a una determinada
línea ideológica o partido
político*

pero no estaría mal asumir algunos de ellos como guía en la gestión parroquial y de otras entidades eclesiales, aparte de los conocimientos de teología y pastoral. Sería interesante calibrar, como hacen muchas agencias, el nivel de satisfacción del cliente/fiel, acoger sus reclamaciones y sugerencias para mejorar, y poner sus intereses por encima de otros intereses organizativos o personales. No estaría de más, en la misma línea, recurrir a formas de evaluación interna de la calidad del servicio, para proponer las correcciones necesarias. Y, sobre todo, no sería descabellado ini-

ciar a los seminaristas y nuevos sacerdotes en esa dinámica.

Aparte de esas referencias más elementales, hay algunas consideraciones específicas sobre los límites actuales en el nivel local. Uno de ellos es la pérdida de un espíritu más expansivo, así como la limitada capacidad de movilización en algunos ámbitos. Probablemente se trata de una consecuencia de la situación de monopolio y de la falta de entusiasmo asociada a un ambiente sin competidores. No ocurre lo mismo con los movimientos, que se encuentran en una situación «emergente» y que presionan por todos los medios para convocar y movilizar a sus miembros. Para el resto, especialmente para los consagrados/as, la convocatoria vocacional y la movilización del laicado se han vuelto incluso un tabú para muchos, lo que limita en gran medida la capacidad de acción y de expansión.

Otro punto importante, al que ya me he referido en estas páginas, es la necesidad de distinguir entre los distintos segmentos de la «demanda» religiosa, y organizar la «oferta» en consecuencia. No es lo mismo un fiel que busca bastante más que la misa dominical, que otro que se conforma con venir muy esporádicamente para algún rito de paso. La atención específica a la religiosidad popular y los retos que plantea sigue siendo una asignatura pendiente en muchos ca-

sos, y se agudiza más en un ambiente secularizado. Por otro lado, esas distinciones deberían iluminar también las prioridades pastorales.

Como se ha repetido desde el inicio, lo más urgente es frenar la tendencia secularizadora; pero además, y teniendo en cuenta los datos actuales, una prioridad fundamental debe ser la pastoral de jóvenes; a ella habría que dedicar los mejores recursos humanos y de todo tipo disponibles. Considero además que en ese ambiente se deben privilegiar las actividades misioneras o de anuncio y catequesis, y las que se focalizan en un cristianismo más intenso y con una identidad más clara, es decir, en los fieles que pertenecen al primer círculo concéntrico en torno a la parroquia.

En este mismo apartado convendría revisar la eficacia pastoral de los centros educativos que dirige la Iglesia, y que no siempre pueden ofrecer un buen balance, no de resultados académicos, sino cristianos. Si esos centros no sirven para parar la tendencia secularizadora, será mejor replantear claramente su futuro, de nuevo en vistas a la fuerte inversión que requieren de recursos materiales y humanos, y a la escasez de vocaciones de consagrados/as.

Siguiendo nuestro recorrido no deberíamos olvidar que la Iglesia española tiene un grave problema en el nivel local a causa de lo descontado con

que se asume su presencia y servicio. En otros países los fieles son en general mucho más generosos y apoyan de forma más decidida a sus respectivas iglesias. En España da la impresión de que bastantes fieles y menos fieles están un tanto mal acostumbrados, dan por supuesta la gratuidad del servicio religioso y no apoyan una realidad que necesita también financiación para su normal funcionamiento. Llama fuertemente la atención que en apenas un 30% de las declaraciones de renta los contribuyentes destinen su pequeña fracción (un 0,52%, que pasará ahora a un 0,7) a la financiación de la Iglesia. Sin embargo, según las estimaciones más fiables, más de la mitad de los españoles siguen recurriendo a servicios y ritos de paso en la Iglesia: la mayoría de los matrimonios, iniciación de niños y la inmensa mayoría de los funerales aún se celebran en la Iglesia.

Hay algo que no funciona y que tal vez tenga que ver con la cuestión de la calidad: en general un servicio de calidad se asocia a un precio alto; y una mala lógica hace deducir, según un conocido mecanismo cognitivo, que un servicio gratuito o muy barato, no puede ser de calidad. Se trata de un círculo vicioso que habría que romper por alguna parte, pero también un síntoma de las cosas que no funcionan en el nivel local. No es bueno abaratar tanto el servicio ni adoptar políticas demasiado «inflativas» y tolerantes, que a la larga gene-

ran un cierto descrédito y desafección en la población. Sucede algo parecido cuando un profesor da a todos los estudiantes notas altas; al principio estarán contentos, pero a la larga no lo respetarán¹⁴.

Se puede percibir una cierta contradicción entre dos orientaciones señaladas: la que trata de focalizar la atención en el cliente y sus necesidades, y la que exige una calidad que se asocia también a un precio más elevado del

*es necesario distinguir
entre los distintos segmentos
de la «demanda» religiosa
y organizar la «oferta»
en consecuencia*

servicio. Se puede responder aludiendo a dos tipos de agencias similares: las terapéuticas y las educativas. En el primer caso, ofrecer calidad no quiere decir sólo contentar al cliente, que querría menos sacrificios; la salud requiere dietas de rigor e intervenciones poco al «gusto del cliente», pero la salud final es lo que se busca, y lo que justifica los requisitos

¹⁴ Sobre el problema que plantean las estrategias inflativas ya he publicado en estas mismas páginas un estudio: LL. OVIEDO, «Alternativas ante la crisis eclesial», en *Razón y fe* 248, n. 1262 (2003) 373-387.

exigidos. También en el mundo de la enseñanza, la calidad y atención al cliente no se traduce en regalar notas altas y títulos baratos, pero sin prestigio. Una institución académica será reconocida sólo si ofrece un acompañamiento educativo riguroso, exigente y efectivo.

En la Iglesia, lo mismo. No se trata de contentar a los «clientes» ofreciendo servicios sin demasiadas exigencias, por ejemplo bodas y bautizos. La Iglesia debe ofrecer, ante todo, una buena formación y un acompañamiento de calidad, que incremente su «capital espiritual»; el resto no es calidad sino depreciación de la propia oferta.

De lo dicho cabe deducir que la orientación pastoral debe seguir criterios pragmáticos: es decir, son los resultados los que deben guiar la actuación, y donde no se perciben hay que ir a buscarlos allí donde se dan, pues los frutos son uno de los pocos indicadores de «calidad de la gestión».

No estaría de más prestar un poco de atención a algunas tendencias que se manifiestan en el ambiente anglo-americano y que apuntan a una renovación eclesial basada en una voluntad misionera más decidida en medio de las sociedades más secularizadas. Un ejemplo es el movimiento llamado «iglesia emergente» (*Emerging Church*), que despierta cier-

to interés y está renovando sea el discurso como la práctica eclesial a favor de una conciencia cristiana mucho más activa y animada. Estas experiencias proveen elementos para relanzar la realidad eclesial en ambientes en los que la misma idea de «iglesia» se ha vuelto completamente extraña¹⁵.

Los breves análisis del nivel local pueden aplicarse, como ya se ha indicado, también a las congregaciones religiosas, donde se detectan límites de un tono específico, y que en general indican que todavía no se ha asumido la envergadura del problema de

la secularización, y de sus consecuencias prácticas, en especial en las filas de los institutos de religiosos/as, que se han vuelto en bastantes casos «redundantes». Para dos generaciones la cuestión de la secularización identificaba el partido y la opción ideológica en la que se situaba una persona de Iglesia: quien la aceptaba era progresista o liberal, quien la sentía como una amenaza, era considerado conservador/a. Creo que ya es hora de ir más allá de esta visión tan reductiva y de asumir de forma más crítica los retos que derivan de la situación actual, y que se vuelven más agudos para los/las consagrados/as. Este colectivo debería constituir el frente más decidido de reivindicación del espacio y del ser religioso ante las culturas y formas secularizadas, y dejar de acomodarse a ellas. Mientras esto no suceda, veo difícil el futuro de la vida consagrada en España. ■

¹⁵ Para una primera aproximación puede consultarse: E. GIBS y R. K. BOLGER, *Emerging Churches: Creating Community in Postmodern Cultures*, SPCK, London 2006; así como la página web: <http://www.emergingchurch.info/reflection/georgelings/index.htm>



Pilar de la Fuente:
«Llena de Gracia»
Plumilla sobre cartón, 15 × 21