# LA SINODALIDAD FRACASARÁ SIN EL TRABAJO INTERIOR DE TRANSFORMACIÓN

Reflexiones desde la encrucijada

Transformación, liderazgo y vida religiosa

**REFLEXIÓN N.º 3 · AGOSTO DE 2026**



Últimamente se habla mucho de la sinodalidad. Es comprensible. Es el lenguaje del momento. Se ha convertido en una de las formas principales en que la Iglesia intenta hablar de participación, escucha, responsabilidad compartida, discernimiento y misión. Las conferencias sobre liderazgo de todo el mundo están ofreciendo recursos. Roma está pasando del acontecimiento a la implementación. Las congregaciones se preguntan qué significa la sinodalidad para los capítulos, los consejos, la formación, la gobernanza, la misión, la convivencia intercultural y la colaboración con los colaboradores laicos. Todo esto es bueno y necesario, pero no basta para que se realice lo que promete la sinodalidad.

La sinodalidad fracasará si se convierte en una palabra más del vocabulario eclesial que aprendemos a utilizar sin cambiar la forma en que realmente vivimos, decidimos, escuchamos, lideramos y nos entregamos. Ya lo hemos visto antes. La Iglesia tiene buena memoria para el lenguaje bello y un historial desigual a la hora de permitir que ese lenguaje altere nuestros patrones establecidos. Puede que esto suene duro. Y debe sonar así.

Porque la sinodalidad no es, ante todo, un método. No es un proceso de consulta. No es una serie de conversaciones de mesa con rotuladores de colores e informes cuidadosamente elaborados. Todo eso puede ayudar. A veces ayuda mucho. Pero la sinodalidad, en lo más profundo, exige una transformación de la

conciencia. Nos pide que veamos de otra manera. Nos pide que escuchemos desde un lugar diferente. Nos pide que nos convirtamos en un tipo diferente de comunidad. Y ahí es donde las cosas se ponen interesantes.

Muchas comunidades religiosas ya conocen el lenguaje del discernimiento comunitario. Tienen capítulos, asambleas, constituciones, consejos, comités, círculos, procesos y oración. Saben cómo reunirse. Saben cómo elaborar declaraciones de orientación. Saben cómo definir valores. Pero todas las comunidades también saben esto: la existencia de un proceso, por muy bien planificado que esté, no garantiza que se produzca una transformación.

Una comunidad puede celebrar una sesión de escucha y, aun así, eludir la verdad. Un consejo puede pedir opiniones y saber ya de antemano lo que pretende hacer. Un capítulo puede hablar de valentía mientras protege en silencio aquello que no quiere perder. Una congregación puede invocar la misión y, aun así, seguir gobernada por el miedo.

Esto no es hipocresía. Ni siquiera es mala voluntad. Es humano. Es institucional. Es lo que ocurre cuando las comunidades, bajo presión, recurren a lo conocido, sobre todo cuando el futuro es incierto y hay mucho en juego. Y hoy en día hay mucho en juego.

Los institutos religiosos se enfrentan a realidades que no son meramente teóricas. Miembros que envejecen. Menos nuevos ingresos en muchas partes del mundo. Una complejidad multicultural creciente. Dificultades económicas. Ministerios patrocinados en transición. Propiedades demasiado grandes para las necesidades actuales. Reservas de liderazgo que se están reduciendo. Sistemas de atención que están al límite. Cuestiones misioneras que ya no pueden responderse repitiendo lo que antes funcionaba.

Algunas comunidades se preguntan si pueden seguir tal y como están. Otras se preguntan a qué deben renunciar. Otras se preguntan qué pueden confiar a otros. Algunas se preguntan si la disminución es el final de la historia, si deben llegar a su conclusión o si aún hay una llamada más profunda oculta en todo ello.

## *Hay una invitación más profunda.*

Pero no se encontrará solo mediante la gestión. La gestión, los presupuestos, el derecho canónico y el derecho civil importan. Las estructuras de patrocinio importan. Los recursos humanos, el cuidado de las personas mayores, la protección, la planificación de bienes y el desarrollo del liderazgo, todo ello importa. No hay ninguna virtud en fingir que estas preocupaciones prácticas son superficiales o están por debajo de nuestro nivel. No lo están. Forman parte del terreno.

Pero la sinodalidad exige algo más que una administración competente. Pregunta si nuestras formas de liderar y decidir son capaces de acoger la gracia y cooperar con ella. Pregunta si nuestras estructuras están diseñadas únicamente para el control y la continuidad, o si también pueden dar cabida al duelo, a la imaginación, al decir veraz, al conflicto y al lento surgimiento de algo nuevo. Eso es trabajo interior. Y sin él, la sinodalidad se convierte en algo meramente decorativo.

El trabajo interior de transformación implica cinco movimientos o procesos dinámicos que nos ayudan a cooperar con la gracia. El primero es un cambio de conciencia que se inicia cuando una comunidad comienza a examinar las narrativas que la rigen. Toda congregación tiene narrativas oficiales. Son las historias que se cuentan en las declaraciones de misión, los materiales vocacionales y los documentos de los capítulos. Son importantes. Conllevan memoria e identidad.

Pero las comunidades también tienen narrativas ocultas. «Somos demasiado mayores y somos muy pocos». «Ya lo hemos intentado». «Los miembros más jóvenes no valoran lo que hemos construido». «Los miembros de más edad nunca cambiarán». «No podemos hablar de eso». «La dirección ya lo ha decidido». «Si decimos

la verdad, la gente se desmoronará».

Estas narrativas ocultas son poderosas. Dan forma a lo que se puede imaginar y a lo que no. Determinan quién habla y quién guarda silencio. Influyen en si un consejo lidera con valentía o con cautela disfrazada de prudencia.

*La sinodalidad requiere una nueva narrativa.*

No una fantasía. No entusiasmo institucional. Una narrativa veraz. Una narrativa lo suficientemente amplia como para abarcar tanto el dolor como la generatividad. Una narrativa lo suficientemente honesta como para decir: «Ya no somos quienes éramos», sin caer en el «Estamos acabados». Una narrativa lo suficientemente fiel como para preguntar: «¿Qué está haciendo Dios ahora?», sin necesidad de que la respuesta se parezca a lo que Dios hacía hace cincuenta años. Por eso la transformación de la conciencia no es un lujo. Es la puerta de entrada.

El segundo movimiento dinámico consiste en recuperar la voz interior. Para las personas, esto significa aprender a hablar desde el yo más profundo, en lugar de hacerlo desde un rol, el miedo, el conformismo o el resentimiento. Para las comunidades, significa quitarse las máscaras y recuperar la voz colectiva del carisma, la pertenencia y la intimidad.

Muchas personas en la vida religiosa han sido educadas, a veces de forma sutil y otras de manera explícita, para ser complacientes. Para ser amables. Para preservar la armonía. Para evitar complicar las cosas al liderazgo. Para esperar, deferir y aguantar. Hay bondad en la moderación. Pero también hay peligro en ella.

El discernimiento comunitario no se ve favorecido cuando las personas ocultan educadamente lo que todos necesitan oír. Tampoco se ve favorecido cuando la conversación real solo estalla en los aparcamientos, los comedores, las conversaciones paralelas o los correos electrónicos enviados tras la reunión.

La sinodalidad exige una voz más madura. Una voz capaz de decir la verdad sin violencia. Una voz capaz de nombrar el miedo sin dejarse dominar por él. Una voz capaz de decir «no estoy de acuerdo» y seguir estando en comunión. Una voz capaz de decir «estoy de duelo» sin exigir que la comunidad se detenga. Una voz capaz de decir «algo nuevo nos llama», incluso cuando ese algo nuevo aún no está claro.

*Ese tipo de voz se forja.*

No surge simplemente porque sentemos a la gente en mesas redondas.

El tercer movimiento dinámico es la reconciliación y la sanación. Esta puede ser la dimensión más descuidada de la práctica sinodal. Las comunidades suelen intentar discernir el futuro mientras arrastran heridas sin sanar del pasado. Viejos conflictos. Decepciones con los líderes. Heridas culturales. Desconfianza generacional. Divisiones regionales. Experiencias de haber sido menospreciados, controlados, avergonzados, ignorados o excluidos. Hay mucho lastre.

Estas heridas no desaparecen porque el orden del día haya cambiado. Están presentes en la sala. A veces permanecen muy silenciosas. Marcan el tono de la conversación. Determinan quién confía y habla con quién. Deciden cuánto riesgo puede asumir una comunidad. Hacen que algunas propuestas parezcan peligrosas incluso antes de que se hayan considerado. Determinan a quién se valora y en quién se cree, y a quién no. Con demasiada frecuencia, estas heridas conducen a la triangulación: los miembros hablan con los líderes en lugar de volverse unos hacia otros y realizar el arduo trabajo de la reconciliación.

Por eso la reconciliación y la sanación no son habilidades opcionales para el liderazgo sinodal. Esta labor es fundamental. Los líderes fuertes de hoy en día no se limitan a gestionar tareas. Sostienen y acompañan a las

comunidades a través de los umbrales. Ayudan a las personas a asimilar la pérdida. Invitan a la participación sin renunciar a la responsabilidad. Crean espacios de contención, espacios seguros, donde se pueda decir la verdad sin que se utilice como arma. Es un trabajo difícil. No es de extrañar que tantos líderes estén cansados.

El cuarto movimiento dinámico es la experimentación y el aprendizaje. La sinodalidad no se demuestra por lo bien que una comunidad habla de la participación. Se demuestra por si la comunidad está dispuesta a probar nuevas formas de vivir su carisma.

Los pequeños experimentos importan. Una nueva forma de liderazgo compartido. Una colaboración piloto con otra congregación. Un uso renovado de los bienes inmuebles. Una nueva forma de involucrar a los colaboradores laicos en el discernimiento de la misión. Un ritmo diferente para la reflexión del consejo. Una conversación intercultural que va más allá de la celebración y se adentra en el trabajo más arduo del poder, la pertenencia y la conversión mutua. Un proceso capitular que plantee menos preguntas abstractas y más preguntas con consecuencias, con más espacio para el diálogo en profundidad y menos para informes interminables.

Los experimentos son importantes porque sacan a una comunidad de la deliberación interminable y la llevan más allá del statu quo. Generan aprendizaje. Reducen la fantasía de que el futuro llegará ya completamente formado antes de que nadie tenga que arriesgar nada. No será así. El futuro suele descubrirse caminando hacia él. Al principio, con torpeza.

El quinto movimiento dinámico es la visión transformadora. Esto es más que planificación estratégica. La planificación estratégica pregunta: «¿Qué objetivos debemos perseguir?». La visión transformadora pregunta: «¿Qué futuro está tratando de llevarnos más allá de nosotros mismos?». Esa es una pregunta diferente.

Requiere prestar atención a la llamada y al amor de Dios. Requiere imaginación. Requiere duelo, porque toda visión auténtica nos pide que dejemos algo atrás. Requiere valor, porque el futuro que surge rara vez viene con instrucciones completas. Requiere discernimiento personal y comunitario, no una votación secreta.

Muchas congregaciones se encuentran ahora en una encrucijada en la que los viejos mapas ya no sirven. La tentación es buscar con más ahínco un mapa mejor: esforzarse más en lugar de hacerlo de otra manera. Pero quizá la invitación más profunda sea convertirnos en el tipo de personas que pueden viajar sin uno. Quizá eso sea lo que la sinodalidad nos pide realmente. No simplemente mejores reuniones. No solo una consulta más amplia. No un estilo de gobierno más suave.

La sinodalidad nos pregunta si podemos convertirnos en comunidades de discernimiento en una época de desmoronamiento y de surgimiento. Comunidades capaces de escuchar a Dios, a los demás, a los clamores del mundo y a la sabiduría silenciosa que brota del propio cuerpo. Los temas de la sinodalidad son la colaboración, la corresponsabilidad, el discernimiento y la experimentación (ad experimentum).

Esto requerirá nuevos modelos de liderazgo. Sí. Requerirá nuevas formas de gobernanza. Sí. Requerirá colaboración, transiciones en el patrocinio, formación intercultural, planificación de la atención a las personas mayores y alianzas misioneras. Sí a todo eso. Pero, más allá de todo ello, se encuentra la pregunta más difícil.

## *¿Estamos dispuestos a transformarnos?*

Porque no se puede imponer por ley la conversión ni la transformación. Sin esa disposición, la sinodalidad quedará absorbida por el antiguo sistema. Se utilizará para bendecir lo que ya teníamos previsto hacer. Se convertirá en otro programa. Otro tema. Otro documento. Otra conversación cuidadosamente moderada

que cambia muy poco.

Pero con el trabajo interior de transformación, la sinodalidad puede convertirse en algo más. Puede convertirse en una escuela de conversión. Una forma de recuperar el coraje comunitario. Un camino a través de la disminución que no niega la pérdida ni la idolatra. Una forma de permitir que el carisma vuelva a respirar en formas que no esperábamos. Una forma de escuchar el futuro que Dios ya está trabajando para hacer surgir entre nosotros.

Así que quizá la pregunta para los consejos, los capítulos y las comunidades no sea simplemente: «¿Cómo nos volvemos más sinodales?». Quizá la mejor pregunta sea esta: ¿Qué trabajo interior estamos eludiendo que hace que la sinodalidad sea necesaria en primer lugar? Esa pregunta no encajará perfectamente en una tabla de planificación. Bien. Algunas preguntas no deben comportarse como es debido.

# Para la reflexión

- ¿Qué capacidades internas estamos dando por sentadas en nuestros miembros y líderes, pero que en realidad no estamos desarrollando?
- ¿En qué casos utilizamos un lenguaje sinodal mientras mantenemos viejos patrones de control, evasión, pasividad o cortesía?
- ¿Cómo sería la gobernanza si estuviera diseñada para el discernimiento, y no simplemente para la gestión?
- ¿Qué dolor hay que honrar antes de que nuestra comunidad pueda imaginar libremente el futuro?
- ¿Qué pequeño experimento podría ayudarnos a encontrar el camino hacia el siguiente paso fiel?

Habrá más reflexiones en los próximos meses.

Ted Dunn, Ph.D.

Graced Crossroads

www.gracedcrossroads.com

Véase también: The Inner Work of Transformation: A Guide for Personal Reflection and Communal Sharing. CCS Publications, 2021.

y

Triangulation and the Misuse of Power: A Dance of Victims, Villains and Rescuers. Human Development, Spring 2006.

Pathways for the Implementation Phase of the Synod. Vatican City: General Secretariat of the Synod, July 7, 2025.