

Cómo citar en APA: Martínez Cano, S. (2025). Aportaciones al modelo de liderazgo sinodal en las comunidades locales y nucleares desde la noción de vocación y el enfoque de género. *Cuestiones Teológicas*, 52(118), 1-24. <https://doi.org/10.18566/cueteo.v52n118.a04>

Fecha de recepción: 19 de marzo del 2025 / **Fecha de aceptación:** 23 de junio del 2025

APORTACIONES AL MODELO DE LIDERAZGO SINODAL EN LAS COMUNIDADES LOCALES Y NUCLEARES DESDE LA NOCIÓN DE VOCACIÓN Y EL ENFOQUE DE GÉNERO

Contributions to the Model of Synodal Leadership in Local and Core Ecclesial Communities
from the Notion of Vocation and a Gender Perspective

SILVIA MARTÍNEZ CANO¹ 

¹ Silvia Martínez Cano es licenciada en Teología Dogmática Fundamental, doctora en Educación y máster en Artes Visuales y Educación. Es, además, artista multidisciplinar www.silviamartinezcano.es. Sus áreas de especialización son interdisciplinarias: misterio de Dios, antropología teológica, estética teológica, teoría de la educación, arte y estética, pedagogía social y estudios de género e interseccionalidad. Forma parte del consejo editor de la revista internacional *Concilium* desde 2023 y es miembro de la *European Society of Women in Theological Research* (ESWTR). Ha sido presidenta de la *Asociación de Teólogas Españolas* (ATE) entre 2016 y 2023. Actualmente es profesora en la Facultad de Educación de UCM y del Instituto San Pío X de la Universidad Pontificia de Salamanca. Contacto: silviamcano@ucm.es

Resumen

La dimensión práctica y pastoral de la sinodalidad lleva a la pregunta por la implementación de los procesos sinodales en las comunidades nucleares, siendo estas comunidades parroquiales, comunidades de base o comunidades carismáticas dentro de un movimiento laical o de una congregación religiosa de vida compartida. El texto buscará clarificar cómo la sinodalidad se expresa en las relaciones entre los miembros de la comunidad y en sus prácticas cotidianas. Para ello se ahondará, desde un enfoque de género y desde la noción de vocación, las fricciones comunitarias que surgen como consecuencia del modelo dualista patriarcal clérigos-laicado y hombre-mujer, dibujando un mapa sistémico que aporte estrategias adecuadas para la práctica de la corresponsabilidad sinodal. Se profundizará en los liderazgos comunitarios, en el ejercicio del poder y en el desempeño de roles y servicios que emergen de un modelo sinodal de comunidad. Por último, desde la noción de ministerialidad sinodal se señalarán algunas aportaciones alineadas con la propuesta sinodal que pueden mejorar la actividad y vida comunitaria.

Palabras clave

Liderazgo sinodal, vocación, poder, mujeres, ministerialidad sinodal, enfoque de género, vida comunitaria, comunidad, teología pastoral, teología feminista.

Abstract

The practical and pastoral dimension of synodality leads us to ask ourselves about the implementation of synodal processes in nuclear communities, be they parish communities, base communities, charismatic communities within a lay movement or a religious congregation of shared life. The text will seek to clarify how synodality is expressed in the relationships between the members of the community and in their daily practices. To this end, we will explore, from a gender perspective and from the notion of vocation, the community frictions that arise as a consequence of the patriarchal dualistic model of clergy-laity and man-woman, drawing a systemic map that provides adequate strategies for the practice of synodal co-responsibility. We will delve into community leadership, the exercise of power and the performance of roles and services that emerge from a synodal model of community. Finally, from the notion of synodal ministry, we will point out some contributions aligned with the synodal proposal that can improve community activity, community life, community, pastoral theology, feminist theology, feminist theology.

Keywords

Synodal leadership, vocation, power, women, synodal ministries, feminist theory

Introducción

El significado de la sinodalidad hunde sus raíces en la dimensión trinitaria de Dios comunidad, ya que, a través del símbolo trinitario se puede comprender el ser de la Iglesia como pueblo reunido en torno a Jesucristo, rostro de Dios, que orienta con la fuerza del Espíritu hacia la consecución del Reino (*Lumen Gentium* 4). El dinamismo trinitario conduce a la práctica del servicio como donación que transita del “yo” al “nosotros” como proyecto de hermanos y hermanas. Por eso, la Iglesia reflexiona su propia naturaleza sinodal para ponerse al servicio de florecimiento del Reino. La renovación de la comunidad cristiana es, por tanto, uno de los temas principales de la reflexión sinodal.

Dentro de este amplio tema sobre la naturaleza sinodal de la Iglesia, es imprescindible detenerse en la dimensión práctica y pastoral de la sinodalidad. No es suficiente una teorización de la sinodalidad, sustentada teológicamente con máximo rigor, sino que se hace necesario clarificar cómo la sinodalidad se expresa en las relaciones entre los miembros de la comunidad y en sus prácticas cotidianas, que son fuente de vida comunitaria y germen de conversión. Se llamará comunidad a las formas nucleares de constitución de Iglesia dentro de la comunidad local o Iglesia diocesana. Es decir, la mención de la comunidad en este texto alude a la reflexión sobre comunidades parroquiales, comunidades de base, comunidades carismáticas dentro de un movimiento laical o de una congregación religiosa que camina hacia modelos de vida compartida entre consagrados y laicado y, seguramente, otras formas comunitarias mixtas que han surgido desde hace unas décadas. Estas formas de comunidad nuclear tienen en común que son grupos pequeños, que oscilan entre 15 y 90 personas, y que en ellas las relaciones de cercanía se solapan con las institucionales.

El análisis realizado² pretende evitar concepciones simplistas que se derivan de interpretaciones sesgadas de la eclesiología posconciliar y que conciben las fricciones comunitarias como una tensión entre dos polos eclesiales, la jerarquía y los fieles. Para tomar distancia de este modelo dualista de análisis, se dibujará un mapa más sistémico y complejo de la práctica sinodal que tiene en cuenta otras categorías como la edad, la situación vocacional (sacerdocio, consagrado, seglar y otras que van emergiendo), el sexo y el género (mujeres y hombres), la geografía (continente, urbano/rural), cultura y otras.

2 El texto es el resultado de la elaboración de la reflexión presentada por la autora en el 1° *Conversatorio Sinodalidad, mujeres y liderazgos en la Iglesia local*, el 15 de diciembre de 2023, con modalidad híbrida, organizado por el Instituto Teológico Egidio Viganó de la Universidad Católica Silva Henríquez, en el marco del Proyecto *Estudio del Consejo Pastoral Zona Oeste de la Arquidiócesis de Santiago (Chile)*, a cargo de las investigadoras Carolina Bacher Martínez y Catalina Cerda Planas.

Dada la diversidad de situaciones que surgen al aplicar estas categorías, el marco referencial principal tomará dos categorías de análisis: la noción de vocación y la perspectiva de género. El primer apartado plantea los debates que surgen a partir de un marco analizado desde estas dos nociones. A partir de ellas se analizarán las prácticas comunitarias desde un enfoque sinodal. Después se ahondará en la reflexión sobre las prácticas sinodales en la comunidad nuclear, tomando frecuentemente como referencia a la comunidad parroquial, aunque extensible a los otros modelos comunitarios, y se profundizará en los liderazgos comunitarios, los roles y servicios que emergen de un modelo sinodal de comunidad. Por último, desde la noción de ministerialidad sinodal se señalarán algunos aportes alineados con la propuesta sinodal que pueden mejorar la actividad comunitaria.

¿Quién puede liderar la sinodalidad? Vocación, género y liderazgo

Desde el punto de vista eclesiológico se aborda la reflexión sobre la participación y el liderazgo de la Iglesia poniendo en el centro el bautismo de los creyentes, signo de la vocación del cristiano y vínculo comunitario a la Iglesia universal. Esto, en teoría, es un punto de partida que no ofrece confusión, la problemática surge cuando se interpreta en la práctica de la gobernanza y organización eclesial. La igualdad entre fieles que existe en la Iglesia no se ve reflejada después en los sistemas organizativos, sino que su forma de interpretación determina desigualdades e invisibilidades que contaminan la práctica de la circularidad sinodal y la estructura eclesial (Martínez, 2020, pp. 350-351). El análisis de la clave bautismal desde las nociones de vocación, género y liderazgo permite emerger aquellos elementos problemáticos en la interpretación de una eclesiología sinodal, lo que conduce a lo específico de las relaciones estructurales que conforman la Iglesia.

La sinodalidad en la vida y misión de la Iglesia y la perspectiva de género

Sin duda, la presencia del laicado en el Sínodo de la Sinodalidad, celebrado en dos partes – octubre 2023 y octubre 2024– es de por sí un signo de continuidad en la renovación de la Iglesia que conlleva el cambio profundo de las dinámicas eclesiales. Este pequeño paso, una pequeña representación del laicado –365 personas, de las cuales 54 eran mujeres con derecho a voz y voto–, expresa la preocupación por recuperar el carácter circular de la Iglesia y la complejidad del proceso de reforma al que se enfrenta la institución. Es loable la preocupación del sínodo por la vida de las mujeres creyentes, a la que dedicó el apartado 9 completo del documento conclusivo de la primera parte (octubre 2023). Aunque las problemáticas y vindicaciones de este apartado no son nuevas, por fin aparecen de forma visible y extensa en documentos oficiales.

El documento final del sínodo (XVI Asamblea General Ordinaria del Sínodo de los Obispos, 2023) se expresa frecuentemente en términos de *corresponsabilidad*, una palabra novedosa que delimita mejor el significado de la práctica sinodal y que ha sustituido a la palabra *cooperación* dentro del vocabulario de la Iglesia. Así es expresado en el derecho canónico, por ejemplo, en el canon n. 96, se interpreta cooperación como una colaboración en desigualdad que se ejecuta por necesidad, en sustitución del sacerdote. Este cambio de vocabulario supone enfrentar una reforma canónica que acompañe la de las conciencias y las prácticas, que no parece especialmente sencilla.

Con la palabra corresponsabilidad y su aplicación se abre el debate a una serie de problemáticas que tienen que ver con el liderazgo interno y con la autoridad de la Iglesia. La separación de liderazgo –ligado a la gobernanza– y de la autoridad –relacionado con la guía espiritual– es fundamental si se quieren señalar aquellos aspectos que se pueden mejorar en la estructura organizativa de la Iglesia y su coordinación. El ejercicio de distinguir liderazgo y autoridad y separarlo de la figura del sacerdote que concentraba estas tareas y poderes en la comprensión de su vocación se derivan en una serie de afirmaciones que se alinean con la concepción bautismal de la vocación. La primera es que la vocación no está ligada a una llamada específica dentro de la Iglesia (el sacerdocio ordenado) sino a la llamada universal de seguimiento de Jesús, desde el sacerdocio común, como enfatiza el Concilio (*Lumen Gentium* 10). Segundo, si la vocación está ligada al sacerdocio común de todos los fieles, entonces no hay condición personal, como el sexo, que dictamine el ejercicio de unas funciones u otras, sino que es el discernimiento vocacional y el reconocimiento de la comunidad, los que ordenan los liderazgos y reconocen la autoridad que alimentan y animan la vida eclesial en beneficio colectivo. Tercero, estos servicios a la comunidad (liderazgo, autoridad y otros), se reconocen en función del discernimiento personal sobre los talentos recibidos como don de Dios (cf. Mt 25,14-30) y el discernimiento compartido sobre las necesidades de la comunidad.

Estas afirmaciones obligan a escuchar a una gran mayoría de fieles, como el laicado y la totalidad de las mujeres consagradas y seglares, que durante mucho tiempo ha permanecido silenciada. El sínodo ha incorporado una cuota femenina (54 mujeres) reconociendo así que

las reivindicaciones de los legítimos derechos de las mujeres, a partir de la firme convicción de que varón y mujer tienen la misma dignidad, plantean a la Iglesia profundas preguntas que la desafían y que no se pueden eludir superficialmente. (*Evangelii Gaudium* 104)

De esa manera da espacio a su voz a partir del método pastoral de la lectura creyente de la realidad (ver-escuchar-actuar). Pero esto no significa que su palabra vaya a tener un peso significativo en la última fase del proceso sinodal, que será la implementación del discernimiento en la Iglesia local donde es muy posible que, en algunos lugares, solo cuente la voz episcopal. Siendo conscientes de las incoherencias que se evidenciarán posteriormente, en la implementación del sínodo, hay acuerdo con la Comisión Teológica Internacional cuando afirma que

los miembros del Pueblo de Dios que participan en ellas responden a la convocación del Señor, escuchan comunitariamente lo que el Espíritu dice a la Iglesia a través de la Palabra de Dios que resuena en la actualidad, e interpretan los signos de los tiempos con los ojos de la fe. En la Iglesia sinodal toda la comunidad, en la libre y rica diversidad de sus miembros, es convocada para orar, escuchar, analizar, dialogar, discernir y aconsejar para que se tomen las decisiones pastorales más conformes con la voluntad de Dios. Para llegar a formular las propias decisiones, los Pastores deben escuchar entonces con atención los deseos (*vota*) de los fieles. (Comisión Teológica Internacional, 2018, n. 68)

Por tanto, la voz del laicado y concretamente la voz de las mujeres es signo de los tiempos y voz autorizada de la Iglesia. La creación de estrategias y estructuras creadas y preparadas para el diálogo y la puesta en común, debe ser una prioridad si se pretende el éxito de los procesos sinodales. Estas nuevas estructuras están orientadas por la creatividad del *sensus fidei* de las mujeres en colaboración con otros laicos, religiosos y clérigos, a partir de una búsqueda que las reconozca (*entitlement* o reconocimiento) como protagonistas proactivas y valoradas como sujetos con voz y voto. El reconocimiento alimenta la reflexión común que genera y consolida la toma de decisiones en común (*empowerment* o empoderamiento); y el trabajo colectivo de reflexionar y decidir en común refuerza la idea y la práctica de una conciencia colectiva que va transformando la institución a partir de prácticas de escucha y co-decisión en la Iglesia (*mainstreaming* o incorporación) (Noceti, 2020, pp. 122-127).

Para que estos tres procesos (reconocimiento, empoderamiento e incorporación) se tornen hábito en la Iglesia local se debe volver a la noción de vocación en su raíz bautismal.

El bautismo como clave sinodal de la vocación

El abordaje sobre la vocación puede parecer en un principio sencillo, sin embargo, su interpretación acusa tensiones en la vida de muchos fieles. En concreto, la vocación de las mujeres, ya sean consagradas o seglares, supone una dificultad a la hora de aplicar los presupuestos de la eclesiología sinodal. Algunos de los factores que fomentan estas tensiones son: primero, la ausencia de una reflexión sobre la vocación desde una clave antropológica no dual (hombre/mujer), segundo, la ausencia de las mujeres en los lugares de ejercicio de la gobernanza (*potestas iurisdictionis*) (Noceti, 2018, p. 123), que amplíen la diversidad de miradas sobre la reflexión y su puesta en práctica; y, tercero, la imposibilidad de asunción de los ministerios, tanto ordenados como no ordenados, de las mujeres de forma normalizada y no en situaciones de necesidad/sustitución como señala el derecho canónico.

Estas tres problemáticas bloquean una definición de la vocación cristiana desde la clave bautismal que es, en definitiva, la llamada central de la experiencia cristiana. Es decir, el bautismo es la manifestación personal y pública de la aceptación de una llamada de seguimiento a Jesús, que la comunidad acoge, celebrando que la gracia de Dios se manifiesta en un nueva o nuevo miembro de la comunidad y esto la incorpora a la hermandad de los hijos e hijas de Dios.

La vocación no se rige por el sexo de la persona, sino por su discernimiento personal con base en el bautismo y orientado al seguimiento desde su triple *munus*: rey, sacerdote y profeta. La vocación es una llamada individual y libre y no hace distinción sexual, pues Jesús no la hace (cf. Jn 4). Es más, Jesucristo realiza algo absolutamente escandaloso para su tiempo, como fue congregar a una comunidad itinerante de hombres y mujeres (cf. Lc 8,1-3) en discipulado de iguales.

La vocación, por tanto, es una llamada a la profundización de ese seguimiento, donde no hay más condición que la conversión personal en la conversión comunitaria. Una comprensión de la vocación desde una antropología dual y sexualizada desvirtúa la primera intuición sobre el llamado a la cristificación (cf. 2Cor 3, 18), vocación cristiana sin distinción étnica, de sexo o de condición social (cf. Gal 3,28). La principal dificultad que las mujeres encuentran aquí es que la reflexión teológica ha convertido a las mujeres en objetos de estudio y no en sujetos participantes con plena voz en el *sensus fidei* de la Iglesia. Así, la Teología ha desarrollado a lo largo de los siglos una *vocación específica* para las mujeres, que queda delimitada por su especificidad fisiológica, es decir, estar preparadas biológicamente para albergar una nueva vida. Con ello se reduce la vocación femenina a una única posibilidad, la maternidad (*Mulieris Dignitatem*, 18) y, en el caso de las mujeres consagradas, la maternidad espiritual (*Mulieris Dignitatem*, 20).

Es evidente que la condición biológica de gestación no está desvinculada de la experiencia de las mujeres, pues la experiencia de mujeres (y de hombres también) se desarrolla en primera instancia en el cuerpo, como punto de partida de toda experiencia. Esto no significa que sea el único elemento que articule la vocación de una mujer; primero, porque la capacidad de gestación no es asimilable a la maternidad, ya que lo primero es una condición y lo segundo una relación; y, segundo, porque la complejidad del ser humano impide que un solo factor, en este caso el biológico, determine la identidad de la persona. Si se entiende al ser humano como una complejidad viviente, también la vocación se desarrolla y concreta en esa complejidad.

Las críticas a este modelo antropológico dual y sexualizado no suponen destruir la *adecuada* maternidad o la *adecuada* familia, como auguran algunos, ni tampoco desvirtuar la vocación femenina. Lo que propone es un diálogo serio, deconstructivo de aquellos elementos que interfieren en una sana llamada a la vocación laical y una despatriarcalización progresiva de la maternidad y, como consecuencia, lo que significa la paternidad y su rescate para una vocación a la familia verdaderamente evangélica. El ejercicio de deconstrucción (y no de destrucción) permite a las mujeres seglares pasar de ser objetos de estudio, en un contexto de minoría de edad eclesial, a sujetos participantes, desde una visión más autónoma y sinodal que pone en práctica el *derecho a* y el *deber de* presente en los procesos de sinodalidad y en el derecho canónico (Código de Derecho Canónico, nn. 212.2, 212.2, 221.1).

La relación biunívoca que establece la teología tradicional entre maternidad y vocación se encuentra idealizada por el varón –hasta hace unas décadas mediador en la reflexión teológica– en la figura materna que ha sostenido esta visión específica de la vocación femenina. El imaginario de la maternidad se provee de adjetivos que perfilan la vocación femenina, tales como la bondad, el cuidado, la humildad o la abnegación por la familia a través de la noción del “genio femenino” (cf. *Mulieris Dignitatem* cap. VI y IX). Al crear este campo semántico restrictivo sobre la noción de vocación lo que se produce es una identificación de lo sexual con lo vocacional, perdiéndose la perspectiva bautismal sobre la igual dignidad de las hijas e hijos de Dios.

Así, las mujeres sufren constantemente un reduccionismo en su vocación que pasa primero por una asimilación de su sujeto individual en un sujeto colectivo que organiza y desarrolla su vocación de forma homogénea. Si este reduccionismo se hiciera con los varones, es decir, partir de que su condición biológica les orienta obligatoriamente a la paternidad como *vocación específica*, ¿no resultaría descabellado pensar en una única vocación para todos los integrantes masculinos de la Iglesia? La confusión entre lo biológico, lo sociológico y lo teológico en la vocación empaña la comprensión de las relaciones comunitarias en la Iglesia; igualmente perjudica no solo a las mujeres, sino también a la Iglesia en general, que se aleja del proyecto del Reino y de la esencia inclusiva del evangelio y deteriora su testimonio al mundo como sacramento de salvación: “Cuando en la Iglesia se dañan la dignidad y la justicia en las relaciones entre hombres y mujeres, resulta debilitada la credibilidad del anuncio que dirigimos al mundo” (S 9g).

Si el propósito es introducir el enfoque sinodal en la reflexión sobre la vocación y en su puesta en práctica eclesial, se debe incorporar la invitación del magisterio a “escuchar, nutrir, recibir” (*Comisión Teológica Internacional*, 2018, n. 68) el *sensus fidei* de las mujeres. Es inevitable, por tanto, escuchar lo que tienen que decir las mujeres sobre su vocación de forma general y sobre la maternidad y la virginidad en particular. Esto, que ciertamente inicia el método pastoral de la lectura creyente de la realidad (ver-escuchar-actuar), está presente en las formas reflexivas de la sinodalidad (diálogo espiritual) y en algunas palabras de Francisco: “Las reivindicaciones de los legítimos derechos de las mujeres, a partir de la firme convicción de que varón y mujer tienen la misma dignidad, plantean a la Iglesia profundas preguntas que la desafían y que no se pueden eludir superficialmente” (*Evangelii Gaudium* 104).

Estas preguntas y reivindicaciones sobre el significado de la opción bautismal en muchas ocasiones son incómodas. Por un lado, por la profundidad que obliga en la reflexión, porque toca aspectos antropológicos, teológicos y del magisterio que se tiene miedo a cuestionar, pues para algunos supondría una pérdida de control sobre la comunidad y el consiguiente reparto de poder. En segundo lugar, porque falta un vocabulario específico para abordar determinadas cuestiones que han sido tabú (como cuerpo o sexualidad) o que no se han considerado importantes (maternidad,

paternidad, comunidad, entre otras) para enriquecer la tradición de la Iglesia. Y finalmente, porque en muchas ocasiones escuchar a las mujeres es descubrir y aceptar el desconocimiento sobre su realidad y los muchos errores cometidos por la Iglesia a lo largo del tiempo.

El liderazgo de las mujeres en este contexto es fundamental, para crear un clima de escucha y diálogo verdadero, para revelar aquellos aspectos teológicos que están mediados por comprensiones culturales de las relaciones entre hombres y mujeres³ y para orientar mejor la vocación hacia el centro del seguimiento: la donación a la comunidad y al mundo.

El Sínodo de la Sinodalidad como iniciativa oficial de un liderazgo compartido

El Sínodo de la Sinodalidad, que comenzó en 2021 y culminó en octubre de 2024, ha supuesto una continuación en el abordaje de algunas líneas de trabajo del Concilio Vaticano II que no se desarrollaron, como, por ejemplo, la colegialidad de los obispos o la definición y participación de los laicos en la vida de la Iglesia; y, al mismo tiempo, abren otras líneas que son consecuencia de la puesta en marcha de las anteriores, como, por ejemplo, una mayor participación y corresponsabilidad dentro de la Iglesia a través de una reorganización de la estructura, y una nueva cultura de la escucha y del encuentro en el diálogo intraeclesial.

Sin duda, una imagen muy novedosa para un sínodo de obispos es la presencia en la asamblea de 365 participantes con voz y voto de un 15 % de laicos, de los cuales 54 eran mujeres, religiosas y seglares. El sínodo se ha preocupado de poner sobre la mesa problemáticas de las iglesias locales, para escudriñar cómo la Iglesia universal puede responder a esta demanda. Tras la primera parte del sínodo (octubre 2023) Francisco constituyó diez grupos de estudio que conformaron el *instrumentum laboris* de la segunda sesión. Entre los temas más significativos que se describen en el documento de síntesis de la primera parte y que han dado lugar a algunas comisiones se encuentran la participación del laicado y sus preocupaciones, la cuestión de los ministerios, laical y sacerdotal, y su presencia en la organización de la Iglesia, así como la toma de decisiones y cómo transformar las estructuras para abrir la iglesia jerárquica a la sinodalidad corresponsable.

En el documento de síntesis llama la atención la preocupación por ajustar la forma de tomar decisiones a los contextos locales y necesidades de cada diócesis (Martínez, 2024, pp. 37-39), así como la presencia del tema de las mujeres en los distintos apartados del documento, pese a haber uno específico sobre el colectivo mayoritario de la Iglesia. Sorprende también la poca incidencia en

3 La antropología dualista que desarrolla una cultura patriarcal de la desigualdad no es solo patrimonio de la Iglesia, sino que forma parte de la mayoría de las culturas que se han desarrollado hasta ahora y ha permeado en la Iglesia pese a la centralidad de la igual dignidad humana en el contexto de la comunidad y el discipulado de iguales que deriva del Evangelio (cf. Schüssler-Fiorenza, 1993, pp. 11-12).

el documento de la participación y protagonismo de la vida consagrada. El documento establece un diálogo bidireccional, entre pastores y pueblo, volviendo a concepciones dualistas en la interpretación de la vocación (clérigo/no clérigo). Por último, se percibe una ausencia total de las nuevas formas de vocación carismática, tanto en movimientos carismáticos como en asociaciones de fieles o formas diversas de vida y misión compartida. Ante esta realidad surge la pregunta de si es necesario, en los siguientes avances sinodales, repensar una posible definición de las vocaciones, más flexible, que integren soluciones novedosas y respondan a la actual diversidad de lo vocacional.

Por último, el documento carece de cierta reflexión sobre la estructura jerárquica de la Iglesia. Esto se puede interpretar como una incoherencia epistemológica: si la experiencia teológica de partida es la llamada a la sinodalidad como Pueblo de Dios en camino que dignifica e iguala a todos y todas por el bautismo, ¿de qué manera se articula la estructura jerárquica en este *ser* de la Iglesia? Si se habla hoy de corresponsabilidad de todos los miembros de la Iglesia, ¿en qué medida una jerarquía limita la deliberación eclesial y favorece la discriminación por participación en el ministerio ordenado? Y, dado que todavía la diferencia sexual constitutiva hombre-mujer —a través del canon 1024 de Código de Derecho Canónico—, sexualiza las vocaciones y la participación en la jerarquía de la Iglesia ¿cuáles deben ser los pasos para una plena sinodalidad estructural? ¿de qué manera renovar y organizar los ministerios laicales, diaconal y sacerdotal en la nueva configuración eclesial corresponsable (S 8i,8k, 8l, 8m) y que pretende caminar hacia una iglesia ministerial (S 8m) más que a una iglesia jerárquica? Estas preguntas estarán de fondo en la aproximación a la realidad concreta de las relaciones de la comunidad local.

El modelo de liderazgo en la sinodalidad

Una vez descrita la complejidad de la comprensión de la vocación, surge la necesidad de repensar qué se entiende por liderazgo desde una perspectiva sinodal y crítica y cómo ese liderazgo se integra, anima y potencia las relaciones comunitarias. Para ello es necesario definir algunos elementos de un liderazgo comunitario desde la perspectiva de la sinodalidad (Noceti, 2020).

El liderazgo sinodal

Toda tarea de servicio (ministerio) en la Iglesia conlleva una parte de liderazgo personal que se adecua al servicio que se va a realizar. El liderazgo sinodal es un modelo centrado en las potencialidades que posee la persona, puestas en relación con las potencialidades que la comunidad nuclear o local deja entrever en ese momento. Por tanto, el liderazgo se desarrolla bajo el compromiso de “servir a la comunidad cristiana para los misterios de Dios” (2Cor 5,18-6,1), y el de cooperar con la acción salvífica de Dios.

Este ejercicio es tanto “personal como comunitario y debe desarrollarse de forma colegial [e implica] escuchar, dialogar, discernir e integrar las voces diversas en la unidad” (Galli, 2022, p. 110) para acoger “el desborde del amor creativo del Espíritu, que nos impulsa a salir sin miedo al encuentro de los demás” (Francisco, 2021, p. 454). Es un liderazgo que está activo bajo la dinámica de la inclusión, es decir, va de los márgenes hacia el centro, a modo de movimiento centrípeto que acoge e incluye a los miembros de la comunidad.

El ejercicio del liderazgo en todos los ministerios entiende la diversidad como una oportunidad y no como un problema. La diversidad supone la oportunidad de incluir personas diferentes, con diferentes sensibilidades y discursos, siendo más creativos y creciendo junto a otros. La persona que ejerce el liderazgo está al servicio eclesial de Dios y de los hermanos y hermanas, por lo que el liderazgo no es una carrera profesional, un privilegio, una promoción o un premio, es un parte de un discernimiento vocacional. Así, de este discernimiento surge un compromiso personal que es reconocido por la comunidad con la que se debe dialogar para concretar la participación en función de sus necesidades. Se trata de un ejercicio de liderazgo, un servicio que parte de la gratuidad como un don personal y un don dentro de la comunidad y que abre la posibilidad de seguir profundizando en la experiencia de Dios. El don recibido es creador de hogar, sostenedor de relaciones auténticas dentro de la comunidad y constructor de puentes para el encuentro con Dios, entre las y los miembros de la comunidad y con el mundo.

Así, en el liderazgo sinodal la gestión es una parte importante, pero no la más importante. La clave del liderazgo radica en el reconocimiento a sus miembros, cuidar de ellos en particular y potenciar la comunidad en general, dentro de la labor específica encomendada. Su ejercicio se orienta hacia la creación de una cultura comunitaria de corresponsabilidad y gratuidad. Por ello, el modelo de liderazgo sinodal es uno colegial, no solo en lo que afecta a la colegialidad episcopal, sino también en las estructuras previas y en los procedimientos eclesiales al interior de las comunidades nucleares y locales que sostienen esa cultura comunitaria y que conectan lo local con lo universal.

El liderazgo sinodal abandona el modelo de liderazgo jerárquico y vertical (figura 1). Este modelo concentraba el poder, la autoridad y la representación de la comunidad en una sola persona, frecuentemente el sacerdote. Un líder solitario establece relaciones bilaterales con las y los miembros de la comunidad, y con sus dones anima al grupo comunitario; toda la vida comunitaria gira en torno a él y el proyecto que esta persona propone. Durante un tiempo, esta estructura funciona, pues la información y el flujo de trabajo es ordenado y claro. Sin embargo, cuando hay una ausencia del líder solitario, la estructura relacional y de trabajo se descompone, porque desaparece el nexo conector (figura 2). De igual manera, cuando la relación bidireccional sufre una controversia, disputa o abuso, el miembro de la comunidad queda desvinculado de la estructura colectiva, sin posibilidad de integrarse de otro modo.

En el modelo del liderazgo sinodal, la persona comparte su liderazgo con otras personas que han recibido el encargo de otros ministerios. Como equipo ministerial establecen relaciones de mutua ayuda entre ellos, además de establecer relaciones, que tienden a ser multidireccionales, con las y los miembros de la comunidad (figura 1). La red de relaciones es más compleja y necesita de un diálogo más profundo, pero posibilita la integración de más miembros porque la alternativa de un diálogo a muchas voces que va creando un proyecto común (figura 2), en un ambiente de confianza y seguridad que posibilita procesos de consenso en el desenvolvimiento del itinerario comunitario.

La vida común es el centro del liderazgo sinodal donde la presencia de un proyecto anima la emergencia de nuevas relaciones multidireccionales entre las y los miembros de la comunidad; en ausencia de uno de los líderes, la red no se cae, sino que se sostiene y tiene recursos suficientes para animar a la emergencia de un nuevo liderazgo (figura 3).

Figura 1. Modelo de liderazgo vertical con líder solitario (izquierda) y modelo de liderazgo sinodal con líderes colegiados (derecha)

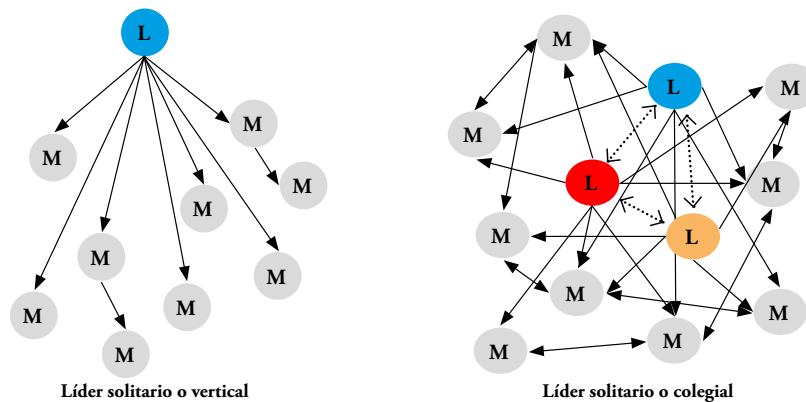


Figura 2. Modelo de liderazgo vertical con líder ausente (izquierda) y modelos de liderazgo sinodal con líderes ausentes (derecha)

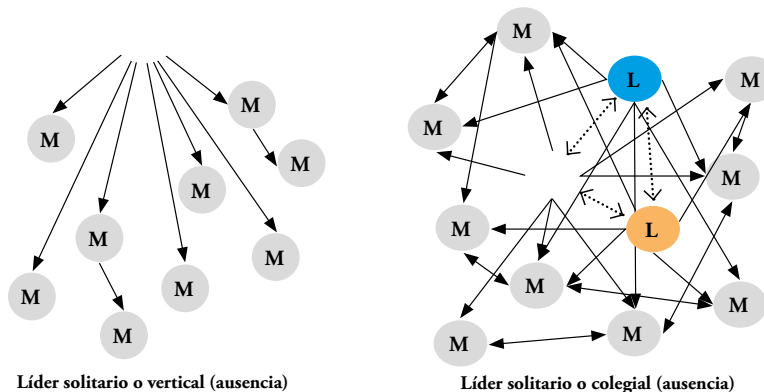
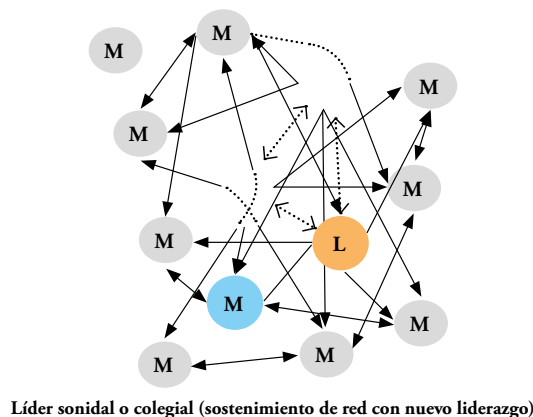


Figura 3. Modelo de liderazgo sinodal con emergencia de líderes



Un referente de red alude a que el proyecto comunitario puede tener continuidad aunque los líderes comunitarios u otros miembros se ausenten; muestra que el objetivo no es descubrir liderazgos válidos y eficaces para la gestión de las comunidades cristianas, sino liderazgos capaces de tejer colegiadamente redes de sostenimiento de la vida de la comunidad.

La construcción de redes obedece a procesos de ritmos más lentos y requiere mayor cuidado en la planificación y el establecimiento de las relaciones. El trabajo en red supone ambientes más dispersos, a veces más desordenados (como puede sugerir el propio esquema de las figuras 1 y 2), pues la diversidad debe ser premisa reconocida, escuchada e integrada. Pero la diversidad genera procesos más consistentes, consensuados y enriquecedores que sostienen la red y se adaptan a los contextos con más facilidad. Constituye una red de relaciones más compleja pero más sostenible y capaz de abrirse a nuevos integrantes.

Liderazgo sinodal, poder y servicio

La complejidad del modelo sinodal muestra también los riesgos de su puesta en marcha. Dada la herencia jerárquica de la Iglesia, sus miembros no están acostumbrados a las relaciones en un sistema de red. Esta realidad es la primera dificultad cuando se pretende implementar este modelo comunitario sinodal. Por otro lado, la realidad comunitaria es imperfecta, con dificultades explícitas y otras implícitas que a veces son difíciles de verbalizar o teorizar. La praxis pastoral incide en una doble vulnerabilidad de las dinámicas comunitarias, por un lado, la vulnerabilidad de cada persona, con sus limitaciones y necesidades y, por otro, la vulnerabilidad de la comunidad que pone su sostenimiento en muchas ocasiones en personas, experiencias y contextos que descentralizan el proyecto comunitario. En esa vulnerabilidad, una praxis pastoral que no respete las relaciones de igualdad ni respete la dignidad de la persona puede ser, no solo obstáculo, sino causa de deterioro de la comunidad.

Algunas nociones vinculadas al liderazgo, como el reconocimiento, la escucha, el ejercicio del poder, la inclusión, la corresponsabilidad y el servicio, deben ser reflexionadas y comprendidas desde el paradigma sinodal. En concreto, la noción de poder y la de servicio forman parte de los temas principales presentes en la denuncia y prevención del clericalismo y deben ser abordados desde una perspectiva de género.

Para abordar la noción de poder se debe reconocer que este es una actividad política, social y eclesial (French y Raven, 1959; Foucault, 1979; Weber, 1977; López-Sánchez y Serrano-García, 1986, 1990). Su acción se desarrolla entre dos categorías: la simetría y la capacidad. La simetría tiene que ver con el control, la posesión o el lugar, por ejemplo: la distribución del poder suele ser asimétrica, existiendo la posibilidad de cambios en esa distribución. La capacidad hace referencia a las habilidades y alcances en la agencia que tiene una persona o colectivo y está relacionada con la intencionalidad, la destreza o la influencia. A partir de estas categorías se construyen las relaciones que permiten interpretar, construir y transformar la realidad (Gergen, 1985, 2006). Así, una comunidad establece relaciones de poder al interaccionar distintos tipos de capacidades y simetrías. Desde los ámbitos de la psicología y la pedagogía social se proponen cuatro tipos de poderes que interactúan: poder sobre, poder para, poder con y poder en.

El *poder sobre* es un poder que influye sobre las estructuras comunitarias; a través de la participación de la persona se interviene, construye, decide y configura la comunidad. Es un poder cotidiano que, si es equilibrado, es decir, si hay una participación diversa y reconocida; la estructura comunitaria se ve favorecida por un equilibrio de voces y consensos. La influencia del *poder sobre* no significa un cambio en la estructura o en la configuración del grupo sobre el que se influye. Algunos autores consideran que el *poder sobre* es una deriva de una capacidad más amplia de producir resultados intencionales representada por el *poder para* (Dahl, 1957, p. 478).

El *poder para* se ejerce para dirigir y orientar al grupo humano. Su presencia facilita la progresión en momentos de crisis en la comunidad, al tiempo que agiliza y mejora la efectividad. Es un poder individual, que se ejerce unidireccionalmente, cuando es necesario que alguien tome una decisión. Excederse en su uso puede ser contraproducente si se pretende la participación de sus miembros, pues los convierte en menores de edad en la toma de decisiones y establece una dependencia emocional y directiva del líder.

El *poder con* es el poder compartido, el más difícil de construir y el más difícil de sostener. El *poder con* permite la participación en simetría y el desarrollo de la capacidad de deliberar juntos, a veces con consenso y otras veces en disenso, pues se centra en lo dialogado, debatido y consensuado, por lo que el resultado final no tiene por qué ser fruto de una convergencia de opiniones, sino fruto de un diálogo donde cuenta la participación y la coherencia con el objetivo inicial. Finalmente, hay un *poder en*, o desde dentro (*within*), que es lo que la lengua inglesa

denomina *empowerment* y que en español hace referencia a la expresión *saberse capaz de* (Rowlands, 2009; Gershon & Straub, 1989). Se trata de un poder personal que tiene que ver con procesos internos de autonomía y asunción de la propia vida a través del discernimiento y la acción. La autonomía personal incide en la vida de los otros como acción comunitaria, desde la donación y la disponibilidad.

La propuesta del modelo sinodal de liderazgo promueve una disminución de los excesos del *poder para* y un aumento de la presencia de los otros poderes, especialmente del *poder con* que favorece la corresponsabilidad y el sostenimiento equilibrado del proyecto comunitario. Las personas que ejercen el liderazgo en la comunidad tienen la responsabilidad de articular estos poderes, no a ejercer el *poder para*, sino armonizar todos los poderes que están presentes en la comunidad respetando su dinamismo.

Para lograr esta articulación se deben tener en cuenta las asimetrías y las capacidades. Desde un enfoque de género, por ejemplo, se constata que muchas mujeres no están familiarizadas con el ejercicio del poder, pues se han minusvalorado sus capacidades en el ámbito público-eclesial y se dirige su participación en acciones dependientes y en situación de minoría de edad. Esta situación mantiene formas de exclusión que afectan la madurez y la equidad comunitaria.

Planteado este desafío, la comunidad eclesial debe afrontar el desarrollo de procesos donde las mujeres se reconozcan a sí mismas como capaces de hablar, decidir y actuar en igualdad de condiciones junto a los varones. Paralelamente, es necesario que los hombres adopten un lenguaje y una praxis inclusiva que revisará, deconstruirá y reconstruirá las relaciones y prácticas de la comunidad. En este proceso, también ellos se ven interpelados a asumir una masculinidad evangélica, que se aleja de patrones patriarcales, y se orienta desde el hermanamiento⁴.

El empoderamiento de las mujeres se puede entender como una amenaza cuando la noción de poder se interpreta como *poder para-sobre*. Dado que el *poder para-sobre* lo han ejercido los varones en la Iglesia a lo largo de veinte siglos, el hecho de que las mujeres adquieran *poder para-sobre* se entiende como un poder que se ejerce a expensas de los varones y en un *suma cero*, es decir, en detrimento de los varones. Es fácil así, entender por qué esta situación se percibe como una amenaza, ya que se presupone que se producirá una inversión de las relaciones asimétricas y que los hombres no sólo perderán poder, sino que también se enfrentarán a la posibilidad de

4 El adjetivo hermanamiento se utiliza para englobar en él la fraternidad y la sororidad junta, de tal manera que se den experiencias de relaciones de amistad y fidelidad (ágape) entre hombres y mujeres de la comunidad cristiana (Martínez, 2024, 233-254)

que las mujeres ejerzan *poder sobre* ellos (Rowlands, 1997, p. 12). El miedo de las mujeres a no saber ejercer el poder y el miedo de los hombres a perder el control es un doble obstáculo para la obtención de simetrías en las relaciones de la comunidad.

Estos miedos se expresan frecuentemente en la institución. El miedo de la Iglesia a perder el control se enmascara con discursos sobre el servicio en frases como: *En la Iglesia no se ejerce el poder sino el servicio; Quién quiere ejercer el poder no es cristiano verdaderamente, porque no está sirviendo; Las mujeres que quieren el poder lo hacen porque no quieren servir como hizo Jesús*, u otras similares.

Si se analiza, entonces, qué es el servicio en el contexto cristiano y sus implicaciones eclesiales, algunos filósofos y teólogos lo definen como “don” (Torralba, 2012), una gracia recibida sin merecerla que hace salir al encuentro del otro u otra por pura bondad, por pura gratuidad (Martínez Díez, 2023). Sin embargo, este ejercicio se vive en un contexto de asimetrías; hombres y mujeres no comprenden ese donarse de la misma manera.

Mientras para algunos hombres este modelo de espiritualidad es algo totalmente novedoso, para muchas mujeres la experiencia del donarse no es más que una posición frecuentemente impuesta y no siempre asumida forma consciente como son: la cotidianeidad en la lucha constante por los hijos e hijas, las personas dependientes o sus profesiones laborales vinculadas al cuidado (educación, salud, sector de servicios, y otras). En la comprensión masculina del servicio es frecuente encontrar un discurso construido desde una posición de privilegio, *el que es servido descubre el don de servir*, por lo que siente la necesidad de convertir el corazón a la gratuidad del amor. Esta experiencia es especialmente bella, hunde sus raíces en la tradición de la hospitalidad del pueblo de Dios (Pérez Fernández, 2006). Es una conversión necesaria, no solo para los varones, sino también para las mujeres, porque el servicio de las mujeres no es discernido y elegido, es decir, en muchas ocasiones es *servidumbre*, y en ellas no hay voluntad, hay obligación o necesidad que obliga. No hay tampoco conversión, sino una aceptación de una realidad dada.

El servicio es un don frágil, que puede ser manipulado para someter a otros y otras. Por tanto, en las relaciones de la comunidad cristiana se debe tener en cuenta esta asimetría, desde las vivencias y contradicciones que experimentan ambos sexos. La matización de lo que comprendemos por servicio y poder es fundamental, hablar de servicio supone valorar a la vez libertad, voluntad, renuncia, vulnerabilidad, empoderamiento y opción fundamental.

Para quien parte de una posición privilegiada —el que ha sido siempre cuidado— donde se entiende el servicio como un don a alcanzar, se idealiza el servicio. Cuando se opta por el servicio desde una posición de *servidumbre* no elegida y a pesar de ello se elige la gratuidad como forma de vida, ese servicio se vive en la contradicción entre la experiencia gozosa del don y la consciencia de, a veces, ser sometido y utilizado. En la sinodalidad ambas posiciones pueden aprender una de la otra, y, de esta manera, servirse en gratuidad para vivir mejor el don.

El servicio ha llegado a la comunidad cristiana actual como gestión, es decir, como una especialización del trabajo intraeclesial: representado para las mujeres en el cuidado de la familia cristiana, tareas de Caritas y catequesis, atención de enfermos, limpieza y acondicionamiento de las parroquias; para los hombres, los liderazgos en las cofradías, los ministerios laicales, el diaconado permanente y el ministerio sacerdotal. Se trata de un servicio especializado y ordenado según los sexos.

La propuesta sinodal supera la división sexualizada, a partir de los “desbordamientos creativos” de los que habla el papa Francisco. “Desborde” significa “la superación creativa e imprevista de posiciones que parecen irresolubles” (Francisco, 2020a, 84). En este sentido, los cambios sinodales van acompañados de una reflexión comunitaria sobre el significado de estos términos, desarticulando dualidades clérigo-laicado, hombre-mujer, y articulando nuevas simetrías en función de las capacidades de cada miembro de la comunidad.

Para ello la potenciación del *poder con* y el *poder en* (o *desde dentro*) pueden animar los procesos personales y colectivos de transformación (Zimmerman, 1995, 2000) en las comunidades que entenderán el poder como un sumativo enriquecedor y no como *suma cero*. Estos procesos no restan a los hombres para dar a las mujeres, sino que suman a la comunidad, fortaleciéndola y enriqueciéndola (Pérez-Soba y Martínez, 2019). La combinación de ambos poderes desafía el abuso de poder patriarcal y articula liderazgos colectivos e incluyentes.

Aportaciones a los liderazgos sinodales en comunidades nucleares y locales

Los procesos sinodales pretenden flexibilizar los modelos de liderazgo ministerial que el camino del *aggiornamento* iniciado en el Concilio abre a la Iglesia. En muchas ocasiones escuchar, dejar hablar, dejar hacer a las personas infrarrepresentadas en la comunidad, especialmente a las mujeres, podría conducir a la Iglesia en general a un empoderamiento de sus miembros y a una regeneración de la vida comunitaria nuclear y local. En el ámbito de la vida pastoral se pueden detectar algunas fricciones que dificultan el ejercicio de los liderazgos sinodales y que estos procesos sinodales deberían abordar.

Las fricciones en las comunidades nucleares ya sean comunidades parroquiales, comunidades de base o comunidades carismáticas, muestran las dificultades de establecer relaciones en distintas simetrías a partir de las capacidades de cada persona independientemente de su sexo. Algunas de las situaciones que se presentan frecuentemente en la comunidad responden a una concepción asimétrica de la autoridad y el poder entre clérigos y laicado.

Por ejemplo, es frecuente una elección de líderes masculinos para todo tipo de tareas y responsabilidades en la comunidad, excepto para las de cuidado y servicio, que se designan, en ausencia de varones voluntarios, a las mujeres. Normalmente se justifican por una cuestión de *buen hacer* o efectividad (“fulanita limpia mejor”, “fulanito habla mejor”). En este tipo de situaciones se pueden detectar dos fenómenos. Por un lado, la persona que hace la elección de responsables lo hace de forma unilateral, sin contar con un equipo coordinador. Por otro lado, la elección se hace de forma inconsciente, sin detenerse a pensar las simetrías y capacidades de las personas que forman la comunidad, independientemente de su sexo. La elección, responde al modelo anterior dualista en el que se manejan asimetrías hombre-mujer muy marcadas, alojadas en el subconsciente personal y colectivo.

Este tipo de situaciones son fáciles de abordar si se avanza en un proceso de concientización ante las desigualdades en la comunidad y se opta, primeramente, por soluciones consensuadas como pactos de igualdad donde se procura tomar decisiones conjuntas y acordando una presencia de hombres y mujeres para equilibrar las responsabilidades, tomando en cuenta las capacidades de cada uno. Por tanto, hay dos procesos que se deben dar a la vez: la concientización y la práctica de la colaboración. Para ello se puede empezar con *cuotas rosas*⁵ o la presencia de un mínimo de mujeres en los ministerios, en los grupos de consejeros, y otros espacios de liderazgo.

Una segunda fricción muy frecuente es la invisibilización de la autoridad de las mujeres o el laicado en general a través del discurso. Lo que en teoría feminista se ha llegado a llamar *mansplaining* se expresa en la comunidad cuando un varón interrumpe en público el discurso de una mujer, o la corrige en público con un discurso largo o evita que la palabra de una mujer sea la última en decirse, repitiendo las mismas ideas para cerrar la conversación. Son frecuentemente explicaciones innecesarias y condescendientes sobre cuestiones teológicas, eclesiológicas u organizativas que ya conoce esa mujer o que ella misma ha desarrollado anteriormente en la conversación. Esta situación de apropiación del discurso para tener la última palabra y mantener la asimetría de la autoridad también se da entre clérigos y laicado, indistintamente que estos últimos sean hombre o mujer. La consecuencia de esta práctica deslegitimadora es la reducción paulatina de diálogo y el aumento en el monopolio de la palabra por parte de una o dos personas, normalmente varones o clérigos. Con ello se bloquea el proceso sinodal de participación y toma de decisiones colectiva, pues se parte de un espacio de la palabra descompensado que produce una asimetría en la autoridad.

5 Las “cuotas rosas” hacen referencias a los pactos de igualdad que procuran una mínima presencia de mujeres con el objetivo de iniciar un proceso de equilibrio entre sexos. El objetivo de la cuota rosa es iniciar el proceso de equilibrado y desaparecer cuando el equilibrio sea costumbre.

De nuevo, este tipo de situaciones se pueden paliar a través de una concientización de la necesidad de hacer escucha activa en la comunidad y ponerla en práctica: dejar hablar y escuchar sin ánimo de corregir, hacer silencio, empatizar con el otro u otra y aceptar lo que tiene que decir sin puntualizar. Para ello, los procesos sinodales están desarrollando técnicas como la *conversación espiritual* que favorece el *acostumbrarse* a escuchar de forma activa, es decir, buscando comprender y empatizar lo que la otra persona comparte y no buscando su corrección o puntualización. Este tipo de práctica, con intención de convertirse en cotidianas en los entornos comunitarios, debe acompañarse de otras relacionadas con cambios en la toma de decisiones.

Las fricciones en torno a la toma de decisiones afectan sobremanera a la vida de la comunidad. Estas fricciones se manifiestan de muchas maneras. Por ejemplo, se toman decisiones sobre la vida, misión y compromisos de una hermana comunitaria sin consultarla o sin que ella esté presente, dando razones como “está ocupada con los hijos”, “esto la va a superar”, “seguro que dice que no” o “para ella lo primero es la familia”. Con este tipo de prácticas situamos a las mujeres de la comunidad en una minoría de edad que les impide tomar decisiones por sí mismas. La mejor forma de contrarrestar estas situaciones es acostumbrarse a algo tan básico como no adelantar acontecimientos y preguntar a la mujer implicada.

Otra situación frecuente es decidir de forma individual, por parte del varón o el clérigo, y afrontar el encuentro con otras personas de la comunidad con las decisiones ya tomadas y convertir los encuentros de coordinación en un reparto ya hecho de responsabilidades. Este tipo de prácticas, demasiado frecuentes, responden al modelo de liderazgo solitario vertical (figura 1) y se ejercen por *costumbre* porque este modelo mitiga el posible conflicto que pueda generarse con otros miembros de la comunidad. También apunta a la incapacidad de asumir las críticas como forma de diálogo y contraste. Este miedo al conflicto señala la falta de recursos para la resolución de conflictos y la ausencia de estrategias de escucha y diálogo para llegar a consensos.

Por último, otra situación frecuente es la imposición de tareas de forma individual para mitigar la posible discrepancia sobre las decisiones tomadas. Detrás de este miedo, expresado a través de una división de los diálogos del líder con los miembros de la comunidad, se interpreta la discrepancia como ruptura de la unidad comunitaria, por lo que se evita a toda costa que se pueda dar esta situación en grupo, evadiendo la posibilidad de generar alternativas compartidas a lo decidido. El mito de la unidad, entendido como homogeneidad, es uno de los que más daño hace a la comunidad, pues neutraliza la diversidad existente en su interior y empobrece no solo la toma de decisiones sino la actividad espiritual y organizativa.

Para contrarrestar las fricciones que genera la toma de decisiones, la formación de los líderes comunitarios, ya sean clérigos o laicado, debe contemplar una formación pedagógica y psicológica que profundice en las habilidades personales que están vinculadas a la creación de un clima de

escucha y diálogo atento. Por tanto, se debe introducir este tipo de conocimientos y habilidades en la formación del clero en el seminario, en la formación permanente y en la formación para líderes ministeriales en el caso del laicado. Aunque esta formación no compete a la comunidad nuclear sino a los planes formativos de cada diócesis, es responsabilidad de las comunidades parroquiales, carismáticas o de base, solicitar a los responsables de las diócesis este tipo de formación.

Por otro lado, para contrarrestar la toma de decisiones unilateral, propia de un liderazgo solitario jerárquico, los procesos de sinodalidad ofrecen los procesos de consenso como alternativa. El consenso se puede definir como un proceso de verificación de la fe, que “el *consensus Ecclesiae* no se da por el cómputo de votos, sino que es el resultado de la acción del Espíritu, alma de la única Iglesia de Cristo” (*Episcopalis communio*, 2018, n.7).

El consenso es un proceso cooperativo de discernimiento en el que todas y todos los miembros del grupo desarrollan, debaten y acuerdan apoyar una decisión que es la mejor en ese momento para los intereses de la comunidad. El proceso de consenso examina todas las contribuciones que aportan los miembros, debatiendo sobre ellas y valorando su posible implementación. El proceso se acompaña de un discernimiento en el espíritu, a través de la oración o de tiempos de silencio y reflexión que permiten a cada persona involucrada valorar con honestidad los intereses personales y los del grupo. De esta manera, se combina la sabiduría colectiva de todos los participantes en la mejor decisión posible. El consenso no tiene como objetivo satisfacer a todos los participantes de la comunidad, sino que busca que cada miembro afirme al final del proceso que la solución acordada es la mejor decisión, aunque no sea aquella que esa persona propuso en su momento, y, al tiempo, se comprometa en implementarla. Por tanto, no hay ganadores o perdedores, sino un acuerdo honesto de colaboración en beneficio de la comunidad donde todos se enriquecen.

Así pues, el consenso acoge, fomenta activamente el desacuerdo constructivo y respetuoso, pues “las diferencias son creativas, crean tensión y en la resolución de una tensión está el progreso de la humanidad” (*Fratelli Tutti* 203). Los miembros de la comunidad tienen el derecho y la responsabilidad de expresar sus puntos de vista, expresar sus preocupaciones, hacer crítica de las ideas compartidas y proponer soluciones que activen la iniciativa de la comunidad.

El ejercicio de procesos de consenso mitiga el miedo a perder la unidad, pues se entiende que las tensiones entre visiones y propuestas de las y los miembros de la comunidad son expresiones de la bella diversidad de la creación de Dios. Por tanto, es una expresión de la corresponsabilidad de los fieles que mejora la estructura diocesana “en sus diferentes niveles y en la distinción de los diversos ministerios y roles, en su vida y en su misión” (*Comisión Teológica Internacional*, 2018, n. 70b).

Por último, el estudio hace notar que estos procesos de consenso, por ahora son *consultivos* –como afirma el Código de Derecho Canónico (cc. 511-514)– y no están en un contexto deliberativo directo. Una parte de los fieles entiende que las prácticas sinodales de corresponsabilidad no pueden

depender de la buena voluntad personal de “escucha” del párroco u obispo (c. 127), sino que, si se pretende una verdadera corresponsabilidad, debe darse un voto deliberativo conjunto, de alguna manera, en la estructura institucional. El canon 127 busca resolver de alguna manera esta situación en relación con la gobernanza del obispo, pero no queda tan clara en estructuras comunitarias nucleares⁶. Esta situación es una problemática en la que habrá que seguir profundizando para garantizar verdaderamente una vida sinodal y corresponsable.

Conclusiones

Más de cuarenta años después de la *Christifideles laici* se sigue percibiendo que el camino de la participación corresponsable del laicado en la vida de la Iglesia, especialmente de las mujeres, necesita de una serie de transformaciones eclesiales y canónicas que requieren más de un sínodo sobre la sinodalidad. La realidad actual de muchas parroquias y comunidades carismáticas choca con frecuencia con el ambiente cultural de la sociedad civil, que se caracteriza, en general, por unas relaciones más democráticas, negociadoras y tolerantes, propias de la pluralidad y la globalización cultural. Así, la Iglesia local queda aislada y pierde su significatividad social. Uno de los factores principales que ha contribuido a este aislamiento es la incapacidad de la jerarquía de abordar la igualdad del laicado en materia de liderazgo y autoridad y la consiguiente resistencia de los liderazgos clericales solitarios y jerárquicos para dar pasos hacia una integración del laicado en la corresponsabilidad, especialmente la integración de las mujeres —estimando que éstas son el 80 % de los miembros de la Iglesia—. Por ello, la consolidación de estructuras de corresponsabilidad se ralentiza constantemente por las dificultades que la estructura jerárquica y los miembros que la lideran proporcionan en la transición al modelo sinodal.

Es, pues, necesario aprender a liderar de forma sinodal y circular para avanzar en la transformación eclesial a la que impulsa el Concilio. Se aprende a liderar de muchas formas, por ejemplo, desarrollando los dones naturales recibidos que dotan a algunas personas para el liderazgo. La formación en cuestiones específicas del liderazgo permite desarrollar a la Iglesia local un vocabulario común sinodal alternativo al vocabulario jerárquico y patriarcal heredado. Se aprende invirtiendo tiempo y recursos en la formación de clérigos y laicado para que adquieran y desarrollen capacidades y habilidades para el liderazgo. La institucionalización de esta formación sobre liderazgo favorece que, incluso los que nacen con ciertos dones de liderazgo, mejoren en

6 El Código de Derecho Canónico en una consulta colectiva (CDC c. 127.1) y en una individual (c. 127.2) dispone la obligación del superior de esperar la concordancia de la decisión con varias personas del grupo consultado: “Aunque el superior no tenga ninguna obligación de seguir ese parecer, aun unánime, no debe sin embargo apartarse del dictamen, sobre todo si es concorde, sin una razón que, a su juicio, sea más poderosa” (c. 127.2, 2).

sus formas y estrategias de animar y cuidar a la comunidad. En lo referente a los dones naturales, nadie puede decir que estos dones de liderazgo pertenecen a un sexo más que a otro. Por tanto, es necesario no cercenar a la comunidad desprovéyéndola de sus líderes naturales femeninos. En cuanto a la formación, puede que los procesos formativos revelen que determinadas personas no tienen habilidades de liderazgo, aunque hayan recibido el ministerio ordenado.

Además, hay algunas otras maneras de aprender a liderar. Una es la observación de otros y otras, es decir, tener referentes maduros de liderazgo que inspiren en liderazgo sinodal a otros miembros. La observación nos revela que los liderazgos sinodales son diversos, se complementan y aportan una tensión entre la convergencia y la divergencia que estimula la vida interna eclesial. La visibilización de prácticas de liderazgo alternativas facilita la emergencia de modelos horizontales más creativos y que capacitan a la comunidad para ampliar sus formas organizacionales.

La Iglesia vive momentos de transición, y aprender a liderar también se realiza concretando estos modelos novedosos, fruto de la serendipia, en la práctica comunitaria. Observar y experimentar formas sinodales de liderazgo mitiga el miedo al poder y a la pérdida de unidad.

Se aprende a liderar rezando, sobre todo dedicando tiempo al silencio de la oración que permite serenar y ordenar pensamientos, emociones y sentimientos; también cuando se escudriña en lo escuchado atentamente, más allá de los deseos e inseguridades personales, atendiendo lo que verdaderamente quiere Dios.

Referencias

- XVI Asamblea General Ordinaria del Sínodo de los Obispos. (2023). *Una Iglesia sinodal en misión. Informe de síntesis*. <https://www.synod.va/es/el-proceso-sinodal/fase-2-el-discernimiento-de-los-pastores/la-primera-sesion-de-la-xvi-asamblea/documents.html>
- Código de Derecho Canónico. (1983). https://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/cic_index_sp.html
- Comisión Teológica Internacional. (2018). *La sinodalidad en la vida y misión de la Iglesia*. https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_20180302_sinodalita_sp.html
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2 (3), 201–215.
- French, J. R. P. y Raven, B. H. (1959). Las bases del poder social. En D. Cartwright (Ed.), *Estudios en el poder social* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Instituto de Investigaciones Sociales.
- Francisco. (2013). *Evangelii Gaudium*. https://www.vatican.va/content/francesco/es/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html

- Francisco. (2020a). *Soñemos juntos. El camino a un futuro mejor. Conversaciones con Austen Ivereigh*. Penguin Random House.
- Francisco. (2020b). *Fratelli Tutti*. https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_encyclica-fratelli-tutti.html
- Francisco. (2018). *Episcopalis Communio*. <https://press.vatican.va/content/salastampa/es/bollettino/pubblico/2018/09/18/cong.html>
- Francisco. (2021). *Mensaje a la Asamblea Eclesial de América Latina y el Caribe*. <https://www.vatican.va/content/francesco/es/messages/pont-messages/2021/documents/20211015-messaggio-ass-caribe.html>
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder* (J. Varela y F. Álvarez-Uría, Trad.). Las Ediciones de La Piqueta.
- Foucault, M. (2000). *Defender la sociedad* (H. Pons, Trad.). Fondo de Cultura Económica.
- Galli, C. (2022). El don desbordante del Espíritu en el pueblo de Dios. La comunión sinodal y Misionera en las iglesias regionales. En R. Luciani, S. Noceti, y C. Schickendantz (Coords.), *Sinodalidad y Reforma. Un desafío eclesial* (pp. 79-114). PPC.
- Gergen, K. (1985). The social constructionist movement in social psychology. *American Psychologist*, 40(3), 266-275.
- Gergen, K. (2006) *Construir la realidad. El futuro de la psicoterapia*. Paidós.
- Gershon, D. y Straub, G. (1989). *Empowerment: The art of creating your life as you want it*. Delta.
- João, E. (2022). *Uma anatomia do poder eclesialístico*. Universidade Católica Editora.
- Juan Pablo II. (1988). *Christifideles Laici*. https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/apost_exhortations/documents/hf_jp-ii_exh_30121988_christifideles-laici.html
- López Sánchez, G. y Serrano García, I. (1986). El poder: Posesión, capacidad o relación. *Revista de Ciencias Sociales*, 35(1-2), 121-148.
- López Sánchez, G. y Serrano García, I. (1990). Una perspectiva diferente del poder y el cambio social para la psicología social comunitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 39(3-4), 349-382.
- Martínez Cano, S. (2020). Hablar de sinodalidad es hablar de mujeres. En R. Luciani y M. T. Compte (Coords.), *En camino hacia una Iglesia sinodal. De Pablo VI a Francisco* (347-367). PPC.
- Martínez Cano, S. (2024a). Reflexiones sobre la primera parte del Sínodo de la Sinodalidad. Octubre 2023. *Sinite: revista de pedagogía religiosa*, 65 (195), 27-42.
- Martínez Cano, S. (2024b). Aportaciones de la sororidad en clave apreciativa. En A. Bellella (Ed.), *Comunión y fraternidad. Dos tareas siempre pendientes* (pp. 233-254). Publicaciones Claretianas.
- Martínez Díez, F. (2023). *La gracia. Don y responsabilidad*. San Pablo.
- Noceti, S. (2018). Reformas que queremos las mujeres en la Iglesia. En M. Vidal i Quintero (Ed.), *Reforma y reformas en la Iglesia. Miradas críticas de las mujeres cristianas* (pp. 107-126). Verbo Divino.
- Noceti, S. (2020). Laicos y sinodalidad, una palabra necesaria. En P. Coda y R. Repole (Eds.), *La sinodalidad en la vida y misión de la Iglesia. Reflexiones sobre el documento de la Comisión Teológica Internacional* (pp. 120-127). Ciudad Nueva.
- Pérez Fernández, M. (2006), La hospitalidad en la tradición judía. *Scripta Fulgentina*, 16 (31-32), 39-59.

- Pérez Soba Diez del Corral, J. M. y Martínez Cano, S. (2019). Pastoral para el Reino, pastoral de conversión feminista, *Misión Joven 508*, 15-26.
- Rowlands, Jo. (1997). *Questioning Empowerment*. Oxfam UK and Ireland.
- Rowlands, Jo (2009). Empowerment examined. *Development in Practice*, 5(2) 101-107.
- Schüssler-Fiorenza, E. (1993). *Discipleship of Equals. A Critical Feminist Ekklesia-logy of Liberation*. Crossroad.
- Torralba, F. (2012). *La lógica del don*. Khaf.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-599.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. En: J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (p. 43-63). Kluwer Academic/ Plenum Publishers.