

humilitas

SCALABRINIANS

OUR LADY OF FATIMA PROVINCE



LUCES PARA LA GESTIÓN EN LA MISIÓN APOSTÓLICA

COMISIÓN DE LA MISIÓN APOSTÓLICA PROVINCIA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA

Cuando la Hna. Nyzelle solicitó este tema, “Elementos bíblicos para una gestión eficaz, justa y participativa en consonancia con la espiritualidad Scalabriniana”, quedé un poco “desconcertada”, porque mi enfoque de investigación ha sido la lectura contextual de la Biblia desde una perspectiva migratoria. Nunca se me habría ocurrido investigar este tema en la Biblia. Sin embargo, empecé la búsqueda “darash”, poniéndome en estado de escucha, dejando trabajar mis sentidos en la búsqueda de fundamentos bíblicos sobre la gestión, y poco a poco fueron surgiendo algunas intuiciones que comparto con ustedes.

ELIZANGELA CHAVES DIAS. Religiosa de la Congregación de las Hermanas Misioneras de San Carlos Borromeo Scalabrinianas. Doctora en Teología bíblica en la Pontificia Universidad Católica del Rio de Janeiro en 2016. Profesora de Teología bíblica en la Pontificia Universidad Urbaniana de Roma y en Scalabrini International Migration Institute (SIMI), Roma- Italia

ELEMENTOS BÍBLICOS PARA UNA GESTIÓN EFICAZ, JUSTA Y PARTICIPATIVA EN CONSONANCIA CON LA ESPIRITUALIDAD SCALABRINIANA

Hna. Dra. Elizangela Chaves Dias, mscs

1

INTRODUCCIÓN – LA VOCACIÓN A LA GESTIÓN

Desde las primeras páginas, las Escrituras nos hablan de los esfuerzos por migrar enormes cantidades de personas a través de largas distancias. Pensamos en el relato de Gn 11 sobre la torre y la ciudad de Babel y el tipo de gestión que se pretendía establecer: autoritaria, egocéntrica y tiránica. La construcción de obras monumentales como la edificación del templo por Salomón (1 Reyes 3-10) también requiere un programa de gobierno y una gestión que sepa generar recursos, gestionar la mano de obra, importar materiales, etc. El libro de los Reyes relata decisiones de gestión acertadas y desastrosas que condujeron a la división de los reinos de Israel y Judá, así como la sucesión de gestiones desastrosas y perjudiciales que llevaron al colapso de la monarquía de Israel, la pérdida de la tierra y el exilio (2 Reyes 23-25).

La Biblia nos relata historias de líderes que recibieron instrucciones de Dios para guiar al pueblo y llevar a cabo determinadas obras. Pensemos en Moisés al frente de un pueblo cabeza dura, malhumorado, desagradecido y sin memoria (Ex 15-17; 32-34). Al llegar a la tierra prometida, el pueblo elegido debía gestionar bien la justicia, los recursos y los conflictos, para que la convivencia en

la tierra fuera posible. La Torá cumple esta función pedagógica, enseñando a sus lectores, con ejemplos concretos, la vía ideal y el camino de la buena gestión que asegura la vida y el bienestar del pueblo en la tierra prometida.

Por otro lado, pensemos en Jesús, que educó a sus discípulos y trabajó en favor del reino, instruyéndoles sobre cómo gestionar el reino que aquí comienza.

A la vista del escenario brevemente descrito, parece plausible afirmar que el tema de la gestión se encuentra en toda la Sagrada Escritura, porque trata de la “Economía de la Salvación”. Ya en las primeras páginas nos enteramos de esta vocación innata del ser humano. En el primer relato de la creación, el Señor confía el universo a la humanidad para que “gobierne y domine” la casa común (Gn 1,26-28), donde utiliza la figura retórica “merismo” para referirse a la totalidad, “cielo, mar...”.

Primer relato de la Creación (Gn 1, 1-2:4): Veamos más detenidamente el relato y lo que significan estos términos. Según los estudios bíblicos, el primer relato de la creación es de origen sacerdotal y probablemente fue escrito durante o después del exilio. Todo es bello, todo es positivo, el universo está en perfecta armonía... La misión del ser humano es “gobernar y someter lo creado” (vv. 26-28), es decir, “gobernar y administrar” lo creado como lo haría un buen rey (explicar estos verbos porque en nuestra lengua son controvertidos).

Segundo relato de la creación (Gn 2, 4b-24): El segundo relato comienza desde otra perspectiva, aquí encontramos al ser humano hecho de barro, por lo que se destaca su grandeza, ha recibido el espíritu de Dios, y su fragilidad, está hecho de barro, del polvo de la tierra. También en este relato, la humanidad es llamada a una vocación de mayordomía: “trabajar y cuidar el huerto” (2,15).

El primer relato habla de una gestión más amplia, la gestión del universo creado, el segundo relato es más limitado, se refiere a la gestión del jardín de los placeres.

En la economía bíblica, el éxito o el fracaso de la gestión depende de una sola cosa o actitud: la “obediencia a Dios”, la observancia de los mandamientos, de las instrucciones, es decir, la sensibilidad para discernir los límites del uso de la libertad y

sus implicaciones y consecuencias. En este sentido, en los libros sapienciales, es sabio quien cultiva el “Temor de Dios”.

El mejor rey que conoció Israel fue Salomón, conocido como el rey sabio. En la Biblia sabiduría, inteligencia y astucia son cosas totalmente distintas. La persona astuta no siempre es inteligente, pero sabe jugar bien las situaciones, sabe articular bien, hacer tratos, pero siempre a favor de sí mismo, de su promoción, es el tipo astuto, hábil. La persona inteligente es la que sabe crear, construir, producir, ser arquitecto, planificar, producir riqueza, etc. La persona sabia es aquella que teme a Dios, que medita día y noche en su Palabra, que busca la sabiduría divina y que aprende de la vida. La sabiduría bíblica es muy diferente de la sabiduría griega. El sabio bíblico es empírico, aprende de la experiencia.

Volviendo a Salomón, cuando subió al trono y asumió el gobierno de Israel, pidió a Dios Sabiduría y su petición fue escuchada, porque no pidió inteligencia, ni riquezas, ni poder sino sabiduría (1 Reyes 8,30-66). Sólo conocemos una faceta de Salomón, pero parece que se desvió del temor de Dios y esa fue la brecha para la creciente corrupción de los reyes de Israel hasta su colapso. Así pues, un breve repaso del reinado de Salomón revela el lado oscuro de su gobierno, desde el momento en que se dejó influir por el deseo de poder (1 Reyes 11,1-13).

De hecho, uno de los elementos que pueden llevar a la quiebra una obra, por buena que sea, es el ansia de poder y de auto centralización. Es muy fácil dejarse cegar, confundir o engañar por el deseo de poder, porque el poder garantiza ciertos beneficios, pero éstos tienen un precio:

Veamos Gn 3: “la serpiente me engañó y comí”. La mujer se dejó seducir por el placer, por el poder, por el deseo de ser como Dios, incluso sospechó que Dios la engañaba... el hombre se dejó llevar por la situación, podría haber discernido entre la propuesta de la serpiente y la propuesta de Dios (Gn 2,4b ss), pero no, se dejó llevar por la situación... La consecuencia es que a partir de ahora todo será más difícil.

Estas historias nos ayudan a comprender la importancia de discernir antes de actuar, de no tomar decisiones basándonos sólo en los sentidos, es decir, en lo que parece agradable a la vista y

bueno al paladar, a desconfiar de las falsas promesas “seréis como dioses” y de la seducción del poder “el día que comáis, se os abrirán los ojos”. La gestión egocéntrica es aquella en la que, en vez de promocionar el trabajo, se busca la autopromoción... en vez de gestionar para el bien del jardín, gestiono para mis propios apetitos, en vez de contar la historia de los emigrantes, me pongo a contar y publicitar lo bueno que somos. ¿Y quién aparece en la portada de nuestros telediarios, boletines de vida y otras noticias? ¿Yo?

Evidentemente, tenemos que contar y promocionar nuestra labor al servicio de los migrantes y lo demás vendrá por añadidura, porque es la obra de Dios y a nosotros se nos ha encomendado gestionarla.

2

GESTIÓN EFICAZ

Personalmente, veo la Biblia como una obra de pedagogía, escrita para educar a sus oyentes en diferentes temas relacionados con la vida. Como buen pedagogo, el narrador utiliza ejemplos positivos y negativos, los positivos para mostrarnos el camino a seguir y los negativos para educarnos sobre los caminos que debemos evitar. En este sentido, un texto que nos ayuda a reflexionar sobre la gestión eficaz es la parábola del administrador.

El administrador infiel: El capítulo 16 del Evangelio según San Lucas presenta una historia intrigante. Es el caso de un gerente/administrador “infel”. Según la historia, un hombre rico tenía un administrador que estaba despilfarrando sus bienes. El empresario pidió cuentas al gerente/administrador y le notificó su dimisión. El gerente pensó en las distintas posibilidades de futuro que se le presentaban si era despedido. Entonces tomó la decisión de renunciar a sus beneficios para “comprar” la amistad de otros, esperando ser recompensado o al menos reconocido por sus deudores. ¿Qué hizo en la práctica? Llamó a sus deudores y les preguntó “¿cuánto debes?”, “le dijeron que 100” y él contestó “escribe 50”.

El administrador no tomaba de su jefe, sino de su propio be-

neficio, para generar futuras garantías. Cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia. Sin embargo, es interesante ver que Jesús elogia a este gestor/administrador y dice a sus discípulos que hagan lo que hizo este gestor/administrador, no por el bien de su bienestar personal en la tierra, sino para ser acogidos en el Reino de los Cielos. Lo que Jesús pide es renunciar a las riquezas y glorias de este mundo y compartirlas con los pobres, los emigrantes y los refugiados, para asegurarse un lugar en el Reino de Dios.

¿Cómo ocurre esto en la práctica? No soporto a la hermana x, así que acudo a la cocinera para desahogarme, para despertar su compasión, hacerme la amiga y conseguir que me haga algún favor. Defiendo con uñas y dientes a un colaborador o voluntario, lo llevo arriba y abajo porque me es extremadamente útil, es un empleado de confianza, así que se establece un sistema de intercambio.

Los colaboradores y voluntarios son compañeros de trabajo, pero no siempre amigos, terapeutas o consejeros espirituales. Obviamente, el empleado se dará cuenta de que puede aprovechar la situación como una oportunidad para garantizar su estabilidad laboral, por lo que nos corresponde a los responsables del trabajo establecer una distancia óptima, o, mejor dicho, una ética profesional.

¿Qué está en juego en este tipo de relación, el bien de la institución y sus dependientes o mis beneficios personales? ¿Es cómodo para mí, me da seguridad, me promueve? ¿Quién está en el centro? ¿O cuál es el objetivo final? ¿El Reino de los Cielos o mi estabilidad en la tierra? Este texto, comparado con la realidad, nos da mucho espacio para el debate. No se trata de delegar funciones y responsabilidades. Lo que hace inviable una gestión eficaz es establecer preferencias o degradar las relaciones profesionales. No conocer los límites entre lo que soy y lo que represento.

¿Qué más me dice este texto sobre la gestión eficaz?

3

GESTIÓN JUSTA

Siguiendo en el Evangelio según San Mateo, en el capítulo 20 encontramos una narración muy interesante en referencia a la justicia, que nos ayuda a reflexionar sobre qué es una gestión justa desde diferentes puntos de vista. En este pasaje, Jesús compara el Reino de los Cielos con un viñador que llama obreros a su viña. Recoge a los jornaleros por la mañana temprano, al mediodía y por la tarde, acordando una tarifa diaria igual para todos¹.

Por la noche se paga, empezando por los últimos jornaleros y terminando por los primeros, que reciben el mismo salario. Los primeros se quejan y exigen el mismo salario porque han trabajado más que los demás. ¿Era injusto el propietario por dar a todos la misma cantidad? Pero cumplió el acuerdo de una tarifa diaria que ambos aceptaron y ¡ahora la exigen!

¿Qué sería una gestión justa desde el punto de vista del empresario que contrató a los trabajadores? ¿Y qué sería una gestión justa desde el punto de vista de los trabajadores?

Desde el punto de vista del empresario, lo justo es respetar lo acordado en el contrato. El contrato no se hizo sobre la base de las horas trabajadas, sino sobre la base de la tarifa diaria. Además, nadie puede garantizar que los últimos en llegar hayan trabajado menos, ni al revés. De hecho, la reivindicación de los empleados de primera hora no es de justicia, sino de privilegios.

Crear privilegios y favoritismos es siempre un riesgo y una fuente de injusticia, crea rivalidades y desestabiliza el ambiente de trabajo. Además, resta autoridad al jefe, que se muestra parcial y maleable, y puede ser manipulado por exigencias basadas en la envidia y el espíritu competitivo.

¹ El escenario de la parábola refleja un escenario agrícola común en Palestina, pero también en el simbolismo veterotestamentario, Israel es "la viña de Dios". Un denario es un salario decente por un día de trabajo (Mt 18,28). En este contexto, el día se regía por las horas de luz (entre las 11 y las 12), y la noche se dividía en cuatro vigias. La tercera hora corresponde a las 9 de la mañana, la sexta al mediodía, la novena a las 3 de la tarde y la undécima a las 5 de la tarde.

Este episodio me trae a la memoria algunas escenas:

- En la casa de migrantes de París, recibimos muchas donaciones de productos de higiene de nuestras escuelas, y ropa de la Cruz Roja, verduras y frutas de Mesa Brasil, etc. Los migrantes veían cómo llegaba todo y también cómo lo distribuíamos según las necesidades. Un día se armó un alboroto: los migrantes se enfadaron y quisieron adentrarse en la sala de donaciones para elegir los productos y las marcas, amenazando a los trabajadores sociales. Ante este problema, mantuve una reunión con ellos para averiguar qué estaba pasando realmente.
- Se sintieron agraviados porque, según ellos, las donaciones eran para ellos. Según su lógica, debíamos ponerlo todo sobre una mesa y ellos cogerían lo que quisieran. Era su derecho, la donación era para ellos. Así que dejé claro que sí, que las donaciones eran para el centro, y que eran el resultado de las campañas, los contratos y los acuerdos que hicimos, que el director trabajaba todo el día en esa sala para recibir esos bienes.
- En segundo lugar, conociendo bien la realidad, si poníamos todo allí para ellos, seguramente los más fuertes se llevarían la mayor cantidad, incluso para vender fuera del centro, y los demás se quedarían sin nada. Nuestra gestión era distribuir según las necesidades y para eso también estaban los trabajadores sociales. En otras palabras, la justicia desde nuestro punto de vista era diferente de la justicia desde su punto de vista. En fin, podría citar miles de ejemplos y creo que ustedes también tendrían miles de ejemplos.

Es importante escuchar al entorno, pero no dejarse llevar siempre, porque la gestión justa es también una forma de educar a los migrantes y a nuestros empleados. No significa que, porque yo reciba una subvención del gobierno para una máquina de imprimir, el personal vaya a utilizar la máquina para imprimir los trabajos de la escuela, eso es defraudación.

En la parábola, el empleado quería ocupar el lugar del jefe. En este mundo hay gente para todo, y si falta el jefe en el entorno, puedes estar seguro de que alguien asumirá el liderazgo en lugar de la hermana. Entonces confiamos demasiado, asumimos a toda la familia, convertimos la obra en un “negocio familiar” y corremos el riesgo de que, al final, los empleados se apropien de la misión/viña y se la pasen a ellos, e incluso lleven a las hermanas ante la justicia si quieren volver a hacerse cargo de la dirección de la misión (Mt 21, 33-46 - viñadores asesinos).

Una gestión justa sabe separar las relaciones de trabajo de las relaciones de amistad. El riesgo de confundir estas dos dimensiones es que, para favorecer la amistad, empiezo a contratar a familiares y amigos de amigos, y entonces cuando hay que corregir, cuando hay que decir algo que no está bien, cuando hay que poner límites, se hace mucho más difícil y complicado, porque no se tiene la imparcialidad necesaria para una relación de trabajo ética.

No somos madres para los migrantes, ni para el personal y los voluntarios, Scalabrini nos ha designado como compañeras de viaje. Eso no significa que no ejercitemos la maternidad. Los migrantes a menudo nos ven como madres, incluso nos llaman mamá, madre. Pero una madre que ama educa a sus hijos con justicia. De lo contrario puede crear relaciones inmaduras y dependientes, que no favorecen la misión.

4

GESTIÓN PARTICIPATIVA, COMPARTIR LA CARGA – DELEGAR RESPONSABILIDADES

La gestión participativa o circular es una gestión muy eficaz y descentralizada. Para ello, es importante saber delegar responsabilidades y controlar los procesos. En la Biblia encontramos un ejemplo emblemático en el libro del Éxodo capítulo 18:13-27. Lo más interesante es que quien instruyó a Moisés sobre la necesidad de compartir la carga y delegar responsabilidades fue un emigrante, concretamente su suegro y amigo Jetro, un mandianita.

Vale la pena leer el texto completo, porque es maravillosamente humano. Cuando Moisés se instaló en el Sinaí, su suegro vino de visita y trajo a su mujer y a sus dos hijos, Gerson y Eliezer, para “reunir a la familia”. En su segundo día de visita a Moisés, Jetro observa el cansancio del pueblo al esperar durante horas las decisiones legales de su líder (v. 14) y el agotamiento de Moisés al atender todas las demandas. Mientras Moisés destaca, por un lado, la experiencia del litigio entre el pueblo y, por otro, las dimensiones religiosas de la ley, enfocándola como prescripciones e instrucciones de Dios (vv. 15-16), Jetro observa la falta de sentido práctico de su yerno al querer resolverlo todo por sí mismo (v. 18).

Ante el desgaste de Moisés y del pueblo, Jetro aconseja a Moisés que se encargue de las dimensiones religiosas de la ley, siendo el intermediario entre Dios y el pueblo (v. 18), es decir, de los casos más graves (vv. 20-26). Pero para el resto, debía elegir colaboradores capaces -es decir, trabajadores, temerosos de Dios-, dignos de confianza -es decir, comprometidos con la verdad- y no codiciosos -es decir, que no aceptaran sobornos y estuvieran libres de corrupción- para que pudieran convertirse en líderes y jueces con él (v. 21). Esta lista de cualidades necesarias para los delegados de Moisés es asombrosa.

Además, Jetro insiste en la distribución de responsabilidades en función del tamaño de los grupos (v. 21), la optimización del tiempo para atender las demandas y el respeto de la jerarquía de jurisdicción (v. 22). Por último, surgen los principios de liderazgo compartido, subsidiariedad² y colegialidad. Además, Moisés, como líder sabio, se muestra capaz de aceptar el consejo de su suegro, un sacerdote mandianita, como una orden de Dios (v. 23).

También cabe señalar que, al igual que Moisés, Jesús también recurrió a la división del trabajo cuando seleccionó a doce discípulos y les asignó tareas específicas.

² El término subsidiariedad procede del verbo latino subsidio (ayudar, prestar asistencia). La subsidiariedad se define como “el principio según el cual una autoridad central sólo debe tener una función subsidiaria, actuando únicamente en asuntos que no puedan decidirse a un nivel más local”. En otras palabras, una autoridad superior sólo puede influir en un asunto local si la esfera directa de esa localidad es incapaz de resolver su propio asunto por sí sola.

Reconocer los límites

Otro principio de gestión que podemos extraer de este pasaje es que Moisés supo reconocer sus límites. En Deuteronomio 1, 9-12, lo reconoce recordando el episodio de Éxodo 18: “En aquel tiempo te dije: No puedo soportarte solo... ¿cómo voy a soportar yo solo tu peso, tu carga y tus disputas?”

Es innegable que la orientación de Jetro era correcta y que esta lógica sigue siendo válida hoy en día con la división del trabajo por sectores y la externalización de los servicios (escuelas, hospitales, la mayoría de nuestras obras se ceden a laicos porque ya no podemos arreglárnoslas solas).

La delegación de tareas y la selección de líderes capaces son indispensables para el éxito de proyectos grandiosos, de lo contrario se agotarán durante el viaje y pondrán en peligro la misión. El peligro de concentrar el poder y la auto referencialidad es que la misión fracase. Sin embargo, también es importante no sobrecargar a los demás, para poder aliviarnos nosotros mismos.

Supervisión directa: La calidad depende del seguimiento

Otro principio de gestión que puede comprobarse en la Biblia es el de supervisar el trabajo de principio a fin para comprobar que todo se ha realizado según lo previsto.

En el libro del Éxodo 25-31; 35-40, Dios proporciona detalles meticulosos para la construcción del Santuario y sus altares, la confección de las vestiduras y la realización de los rituales de sacrificio, etc. Todo debía seguirse al pie de la letra para cumplir la voluntad de Dios y para que la obra realizada fuera digna de bendición.

En Éxodo 39, 42-43, leemos que Moisés inspeccionó todo el trabajo para confirmar que los hijos de Israel habían hecho el trabajo según las instrucciones.

Cuando Moisés confirmó que se habían seguido las instrucciones, bendijo a los hebreos. Se entiende que Moisés realizaba una supervisión directa, una especie de control de calidad.

Por mucho que confiara en los encargados delegados para llevar a cabo el trabajo, él era el líder y, por tanto, el responsable de producir la orden solicitada. La supervisión demuestra el compromiso de cumplir lo prometido y garantizar la reputación de su nombre.

La confianza es tan importante como el acompañamiento, somos las primeras responsables de la misión y es nuestra presencia la que garantiza la calidad y la finalidad de la misión. Los obispos podrían llamar a cualquier congregación, pero al invitarnos apuestan por la calidad del servicio y la misión basada en el carisma.

Planificar primero, actuar después

Los que planifican son apoyados por las escrituras como personas de buen juicio. En el Evangelio según Lucas 14, 28-30, Jesús utiliza la planificación previa para la construcción de una torre como ejemplo de sentido común en el mundo.

Pregunta a la multitud qué le ocurre a alguien que, al construir un puente, no calcula primero el coste para asegurarse los recursos suficientes para terminar la obra y evitar ser ridiculizado.

Utiliza otro ejemplo: ¿Qué rey, al marchar contra otro rey en una guerra, no se sentaría primero a aconsejar y evaluar si los hombres de que dispone son suficientes para derrotar a la legión enemiga?

En otras palabras, para Jesús era una insensatez embarcarse en una empresa o en una batalla sin planificar, sin evaluar sus condiciones y las del adversario.

Para iniciar un proyecto, es importante confiar en Dios y en su gracia, pero también es importante medir las fuerzas y planificar bien para que la misión alcance su objetivo. Atrás quedaron los tiempos en que bastaba con la buena voluntad y la disponibilidad; los retos del mundo actual, en cuanto a movimientos humanos, exigen de nosotros preparación y planificación. Necesitamos profesionalizarnos en la acogida, en la defensa de los derechos

humanos, en las políticas migratorias, en el servicio en albergues, en la elaboración y gestión de proyectos, en el conocimiento de idiomas, y también en los fundamentos bíblicos y espirituales de nuestra misión.

5

CÓMO EVALUAR UNA BUENA GESTIÓN

Como vemos, Mateo entiende de gestión y nos ofrece otra parábola que puede ayudarnos a reflexionar sobre ella: la Parábola de los Talentos Mt 25,14-30. Como todas las parábolas bíblicas, tiene muchos niveles de significado y muchas lecciones. En este caso, tratamos de centrarnos en cómo desarrollamos nuestra misión en la gestión y cómo utilizamos el don de la gracia de Dios, tanto en sentido espiritual como material.

Según la parábola, un hombre tenía que viajar, así que convocó a sus colaboradores y les confió sus bienes. A uno le dio cinco talentos, a otro dos y a otro uno, cada uno según su capacidad, y se marchó. El que recibió cinco se las arregló para hacer otros cinco, el que recibió dos también hizo el cien por cien, y el que recibió uno cavó un hoyo y escondió la plata.

El talento utilizado como término monetario se refiere a la plata; un talento de plata equivale a seis mil denarios. El denario equivale a un salario decente por un día de trabajo. Según estos datos, un talento corresponde a seis mil jornadas de trabajo, lo que correspondería a 16 años de trabajo, por lo que todos recibían una importante suma de dinero.

Volviendo al texto, mucho tiempo después el Señor volvió y pidió cuentas de los talentos. Los dos primeros entregaron el doble de lo que habían recibido, mientras que el tercero entregó la moneda devaluada por el tiempo, su miedo y su pereza.

Aunque las sumas confiadas eran diferentes, los dos primeros siervos obtuvieron un resultado del cien por cien cada uno. Gracias al ejercicio de la responsabilidad, la creatividad y el espíritu emprendedor, los dos primeros criados experimentan un importante cambio de posición. Un nuevo tipo de relación con su amo.

La excesiva cautela del tercer sirviente es intolerable porque conduce a la ociosidad, al desinterés por el bien recibido y a una percepción errónea de las relaciones establecidas. En la vida hay que asumir ciertos riesgos y ser audaz para que la misión dé frutos.

Es importante saber utilizar bien los recursos que recibimos para generar vida. Una vez recibimos un proyecto con mucho dinero para la misión, pero el responsable se aferraba a él y calculaba hasta el último céntimo. Había dinero para pagar los pasajes, pero siempre pagábamos con nuestro propio dinero; había dinero para comprar un ordenador, pero nos aferrábamos los viejos; había dinero para comprar kits de productos para que los migrantes empezaran su propio negocio, pero los comprábamos para pres-társelos; había dinero para pagar a los instructores, pero buscábamos voluntarios. Al final, el gerente no tenía cómo contabilizarlo y casi tuvimos que devolver el dinero, y al cabo de tres años la misión estaba tan mal como al principio. ¡Eso es esconder el talento! Es cierto que en las comunidades economizamos al máximo, pero la misión y el dinero destinado a los proyectos no pueden gestionarse como si fueran propiedad de la Congregación.

6

CONCLUSIÓN

En un mundo en constante evolución, estos principios atemporales siguen siendo pertinentes. Los directivos sabios reconocen la importancia de compartir responsabilidades, supervisar con atención, planificar con sensatez y motivar a sus equipos.

Recordemos de una gestión justa, eficaz y participativa se basa en principios sólidos, independientemente de los cambios que se produzcan con el paso del tiempo.

LUCES PARA LA GESTIÓN SCALABRINIANA EN LA MISIÓN APOSTÓLICA PROVINCIA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA

La vocación por gestionar es un rasgo inherente al ser humano, arraigado en la necesidad innata de organizar, coordinar y optimizar los recursos disponibles. Desde las primeras comunidades primitivas, donde se elegía a líderes y lideresas para tomar decisiones colectivas, hasta las complejas organizaciones modernas, la gestión ha sido fundamental para el desarrollo y la supervivencia de la especie. La búsqueda de soluciones eficientes y la optimización de procesos son manifestaciones claras de la vocación por gestionar, una cualidad que ha permitido superar grandes desafíos y alcanzar metas calificadas con humanidad.

Para que las hermanas MSCS puedan desempeñar su misión con mayor eficacia y profesionalismo, es fundamental equiparlas con herramientas de gestión sólidas. Al proporcionarles temas como liderazgo, planificación estratégica, resolución de conflictos y administración de recursos, se está fortaleciendo las capa-

ciudades para enfrentar los desafíos propios de la labor, alcanzar los objetivos propuestos, construyendo relaciones sólidas con las comunidades, colaboradores, equipos, y de esta forma lograr impacto duradero. Al desarrollar estas habilidades, las hermanas se convertirán en agentes de cambio más eficientes y comprometidas con el bien común.

Otro punto fundamental a tener presente es la inteligencia socioemocional, como capacidad que permite entender y gestionar las propias emociones que ayudan en el convivio social. Es como un mapa que nos guía en las relaciones, en la toma de decisiones y en la construcción de una gestión más asertiva y solidaria.

En la dinámica de la inteligencia socioemocional, el autocuidado emerge como un pilar esencial. Al igual que el cuidado con la salud física, debemos prestar atención al bienestar emocional. El autocuidado permite recargar energías, gestionar el estrés, prevenir el burnout y, en definitiva, vivir una vida más plena y satisfactoria.

Sin embargo, el bienestar individual no puede estar disociado del bienestar colectivo. El cuidado colectivo implica reconocer que somos parte de una red de relaciones y que las acciones impactan a todos indistintamente. Al cuidar de los otros, fortalecemos los vínculos sociales, fomentamos la empatía y construimos comunidades más resilientes.

Un gran reto permanente para las MSCS es vincular la animación vocacional con la misión apostólica. Es una invitación personal a reconocer el papel activo en la construcción del Reino de Dios. La animación vocacional, en este sentido, se convierte en un camino de discernimiento que conduce a un compromiso más profundo con la Iglesia y con las personas en movilidad, permitiendo que cada uno descubra su lugar único en la misión evangelizadora.

Y, por fin, de suma importancia, la espiritualidad se presenta como un factor de resiliencia que permite a los individuos afrontar los desafíos inherentes a la gestión, además de ser la ceiba viva que hace todo florecer. Al cultivar una conexión trascendente, se desarrolla una fortaleza interior que facilita la superación de obstáculos y el mantenimiento de una actitud positiva en plena

confianza que Dios camina con su pueblo. Esta resiliencia espiritual es fundamental para el liderazgo en contextos cambiantes e inciertos.

Fruto de la reflexión colectiva y guiados por la espiritualidad scalabriniana y la Palabra de Dios, durante este encuentro de la Misión Apostólica celebrado en Chicago- EUA los días 15 y 16 de julio de 2024, se elaboraron algunas propuestas concretas para enriquecer la misión en los diversos contextos donde estamos presentes. Hna. Elizangela Chaves Dias, mscs, acompañó este proceso de discernimiento comunitario en base a las tres características de la gestión: efectiva, justa y participativa y como grupo destacamos luces para guiar la misión:

GESTIÓN EFICAZ

- Administrador infiel (Lucas 16, 1-15)
- Corresponsabilidad en los procesos
- Visión de futuro en relación a los planes estratégicos de cada misión
- Tener presente las dimensiones estratégicas, táctica y operacional
- Invertir en la formación scalabriniana con los colaboradores
- Definir las competencias de las gestoras y del equipo operativo para asumir la función
- Claridad de las funciones
- Crear mecanismos de monitoreo, acompañamiento y evaluación
- Planeación estratégica
- Competencia socioemocional/madurez



1. Encuentro de catequesis, Chicago- EEUU
2. Migrantes en la Casa Mambré- Ciudad de México- MX
3. Visita en las comunidades, San Pedro de Macorís- República Dominicana

GESTIÓN JUSTA

- Parábola de los trabajadores (Mateo 20)
- Salud integral de las gestoras y del equipo
- Gestión descentralizada / delegar funciones
- Gestión siempre como servicio/ no por búsqueda de poder
- Ética profesional con criterios de justicia y equidad
- Gestionar en vista de las personas migrantes y refugiadas
- Considerar el proceso histórico para la continuidad de la misión



4. Mujeres migrantes retornadas con discapacidad física Tegucigalpa- Honduras
5. Encuentro de capacitación Consuelo- República Dominicana



GESTIÓN PARTICIPATIVA

- Institución de los Jueces (Éxodo 18,13-27)
- Liderazgo compartido
- Coparticipación con sabiduría
- Toma de decisión colectiva en espíritu de sinodalidad
- Gestión circular
- Preparar, capacitar para el liderazgo
- Buscar innovación
- Reconocer los límites, buscar asesoría, discernir y tomarla en cuenta.



6. Participantes del Encuentro de la Misión Apostólica, Illinois- EEUU, 15 y 16 de julio de 2024

“ La experiencia en este encuentro catalizó una profunda autoevaluación en cada hermana sobre su forma de gestión, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Los contenidos compartidos proporcionan un marco práctico para implementar una administración y gestión más justa, eficaz y colectiva. ”



7. Niños y niñas en Tijuana - México

La obra publica el texto elaborado por Hna. Elizangela Chaves Dias, mscs, con motivo del Encuentro de la Misión Apostólica de la Provincia Nuestra Señora de Fátima de la Congregación de las Hermanas Misioneras de San Carlos Borromeo Scalabrinianas, celebrado en Illinois, EEUU, 15 y 16 de julio de 2024.

Organización: Comisión de la Misión Apostólica, Provincia Nuestra Señora de Fátima

Fotos: Archivo PNSF

Portada y diagramación: Traço Diferencial
(foto/portada: freepik)

Disponible en: www.scalabriniansisters.org



SCALABRINIANS

OUR LADY OF FATIMA PROVINCE



www.scalabriniansisters.org



Misioneras Scalabrinianas | Fatima Province



[scalabrinianas_fatimaprov](https://www.instagram.com/scalabrinianas_fatimaprov)