



# Gobernar con eficacia en la Iglesia

Governing effectively in the Church

Mons. Dr. José Luis Kaufmann

[joseluiskaufmann@hotmail.com](mailto:joseluiskaufmann@hotmail.com)

Instituto Seminario San José – La Plata – Argentina

---

## Resumen

Este artículo presenta la reflexión de Monseñor Kaufmann sobre el rol de la autoridad en la vida cristiana, poniendo de relieve su origen divino. El autor subraya que los cargos de autoridad deben ser entendidos como oportunidades para servir a Cristo y a Él en los hermanos, centrando su análisis en el don del *munus regendi*. Asimismo, ofrece orientaciones prácticas para ejercer la autoridad según el mensaje del Evangelio. Consideramos que este aporte será de particular interés tanto para pastores como para laicos, alentando a profundizar en el llamado de Jesús, quien no vino a ser servido, sino a servir (cf. Mt 20, 28).

**Palabras clave:** autoridad, Iglesia, servicio, *munus regendi*.

## Abstract

This article presents Monsignor Kaufmann's reflection on the role of authority in Christian life, emphasizing its divine origin. The author underscores that positions of authority should be understood as opportunities to serve Christ and Him in our brothers and sisters, focusing his analysis on the gift of the *munus regendi*. He also offers practical guidance for exercising authority in accordance with the Gospel. This contribution will be of particular interest to both pastors and laypeople, encouraging a deeper engagement with the call of Jesus, "who came not to be served but to serve" (cf. Mt 20:28).

**Keywords:** authority, Church, service, *munus regendi*.

---

Recibido: 9/5/2024

Aceptado: 14/5/2024

Publicado: 12/2025





## Introducción

El vocablo “autoridad”, del latín “*auctoritas, auctoritatis*”, significa autoridad, crédito, reputación, influjo, ejemplo, consejo, opinión, decreto, sentencia, cualidad de autor (cf.: Mujica, 1958, p. 56). Por otra parte, “*autor*” deriva de “*augeo, augere auxi, auctum*”, que quiere decir: aumentar, acrecentar, colmar, llenar, honrar, favorecer.

La filosofía trata de depurar y precisar la suposición semántica del vocablo. Por eso, el *Diccionario del lenguaje filosófico* declara, con una cita de Karl Jaspers, que “la palabra y la idea de autoridad nos vienen del pensamiento romano. *Auctor* es el que sostiene una cosa y la desarrolla; *auctoritas* es la fuerza que sirve para sostener y acrecer” (Foulquié, 1967, p. 89).

Ese mismo Diccionario, refiriéndose a la autoridad de derecho, enuncia:

La *autoridad* [...] difiere mucho del *poder*. La una hace venerable, el otro temible; la una inspira el sentimiento de respeto, el otro el del temor. Se respeta a la *autoridad*, se cede ante el poder. La *autoridad* se relaciona más con la dignidad, el *poder* con la fuerza. (Foulquié, 1967, p. 89)

Pero, yo no quiero hacer – ¡ni soy competente! – un estudio metafísico sobre los constitutivos de la autoridad, sino que sólo intento una simple y breve reflexión sobre el ejercicio de la autoridad en la Iglesia.

¿A qué se debe mi interés por considerar este asunto?

Ante todo, lo confieso, yo mismo tuve incontables equívocos en mis diversos servicios eclesiales. La posibilidad de ampararme en que no he recibido una formación al respecto parecería una burda excusa y un equívoco más. La única verdad es que me faltó virtud y, por lo mismo, pude haber tenido actitudes incoherentes. Sin embargo, creo que Dios “*ama la justicia y el derecho, y la tierra está llena de su amor*” (Salmo 33 [32], 5); por eso, confío en que su infinita misericordia ha hecho su obra aun en mí, que nunca fui ni seré digno del ministerio recibido.

Por otra parte, también me aflige el ver que, en diversas jurisdicciones eclesiales, algunos ministros ordenados, ostentan actitudes – cuando no se han instalado en modos habituales de proceder – que en nada condicen con la figura ideal del Buen Pastor.

Además, pareciera que – usando de la caridad como excusa – todo hay que taparlo, mirar hacia otra parte y dejarlo pasar, lo cual tampoco resulta acorde con las enseñanzas de Jesús<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> “¡Ay de ustedes, escribas y Fariseos hipócritas, que parecen sepulcros blanqueados: hermosos por fuera, pero por dentro llenos de huesos de muertos y podredumbre! Así también son ustedes: por fuera parecen



Mientras tanto, el Pueblo de Dios sufre las consecuencias y arriesga valores y dones a los que tiene derecho. Pero, precisamente para aquellos Pastores que se destacan por un ejercicio ensombrecido de la autoridad, el hecho de que alguien tenga la osadía de denunciar tales cosas es sinónimo de exageración, intolerancia, desubicación y de otros conceptos semejantes... Además, por desgracia, esos hermanos (¡que siguen siendo hermanos y a quienes debemos amar como tales! cf. Romanos 13, 8) son influyentes y manejan “internas” para imponer sus tropelías. Por eso, también son temidos... Pero ¿hasta cuándo?

Tengo para mí que es un deber de caridad el procurar, con verdad y humildad, que nuestros sagrados Pastores también alcancen la Salvación. Nadie puede presumir la seguridad de merecerla, y menos aún quienes tienen mayores responsabilidades y cuentan con la gracia para el gobierno de la Comunidad.

Por cierto, los cristianos creemos firmemente que la autoridad procede de Dios. El apotegma es de san Pablo:

Todos deben someterse a las autoridades constituidas, porque no hay autoridad que no provenga de Dios y las que existen han sido establecidas por Él. En consecuencia, el que resiste a la autoridad se opone al orden establecido por Dios, atrayendo sobre sí la condenación. Los que hacen el bien no tienen nada que temer de los gobernantes, pero sí los que obran mal. (Romanos 13, 1-3)

Así como toda sociedad necesita de un orden y por lo mismo de una organización, donde la autoridad es el elemento rector que regula, impulsa y dirige el accionar de sus miembros, por medio de mandatos y prohibiciones en orden al bien común, también la Iglesia es “una sociedad de sociedades” necesitada de legítima y competente autoridad en todos sus niveles. El problema está precisamente en la capacidad de gobierno.

La autoridad eclesiástica tiene ciertas características que la distinguen de todas las demás autoridades humanas. Éstas, aunque también proceden de Dios, son de orden natural y sus funciones comienzan y terminan con el logro del bien temporal de sus subalternos. La autoridad de la Iglesia está determinada por un fin espiritual y sobrenatural. Por lo mismo se ordena a la santificación de todos en el tiempo y a su salvación eterna.

Busquen la paz con todos y la santificación, porque sin ella nadie verá al Señor. Estén atentos para que nadie sea privado de la gracia de Dios, y para que no brote ninguna raíz venenosa capaz de perturbar y contaminar a la comunidad. (Hebreos 12, 14-15)

---

justos delante de los hombres, pero por dentro están llenos de hipocresía y de iniquidad” (Mateo 23, 27-28).



## Desarrollo

### *“Munus regendi”*

La autoridad en la Iglesia, o *“munus regendi”*, no sólo es una función, un ministerio, un servicio, sino que también es un don, un favor, un carisma. En todo caso, la autoridad siempre está en función de los demás y nunca para propio beneficio de quien ha sido constituido para regentear en nombre de Dios a una porción, más o menos numerosa, de su Pueblo.

Sin embargo, el ejercicio de esa autoridad, además de requerir la debida potestad o mandato jerárquico, tiene que ubicarse en el aquí y el ahora.

Si alguien pudiera suponer que esa puesta en acción de la autoridad constituida es algo naturalmente placentero, estaría en un grave equívoco. Es cierto que hay quienes buscan escalar posiciones y logran tener un lugar de gobierno en la Iglesia, pero difícilmente pueden ser contados entre las personas psíquicamente sanas. Los llamados “trepadores” siempre existieron y nada puede asegurar su definitiva erradicación: es una consecuencia más del pecado original.

El haber sido designado alguien para una misión de gobierno, en cualquiera de sus niveles, es decir: como obispo, vicario general, judicial o episcopal, párroco, capellán, rector, director, o en uno o más de otros oficios que pendulan entre la mayor y la menor jerarquía, siempre tiene todos los riesgos propios de la misma condición humana y del ámbito sobrenatural del encargo. Sólo con una clara conciencia de la dimensión servicial en la humildad se puede asumir y ejercer cualquier responsabilidad de gobierno en la Iglesia.

Es de suponer que en la mayoría de los casos ese desempeño es acertado, pero cuando no es así también puede preverse el mal que se hace y del que pocas veces se puede salir sin haber causado daños irreparables.

Todo varón constituido en autoridad debería tener una profunda y constante vida de intimidad con Dios, de modo que su proceder se deje conducir por el Espíritu de Jesús y le sea aún más dócil de como anhela que sean con él sus subordinados.

Es dable tener presente que la autoridad en la Iglesia es reduplicati-vamente de origen divino. Jesús, verdadero Dios y verdadero Hombre, como enviado del Padre, había *“recibido todo poder en el cielo y en la tierra”* (Mateo 28, 18), y *“autoridad sobre todos los hombres”* (Juan 17, 2). La autoridad mesiánica de Jesús fue triple: profética (cf.: Mateo 13, 57; 21, 11; 21, 46; Marcos 6, 4; Lucas 4, 24; 7, 16; 13, 33; 24, 19; Juan 4, 19; 6, 14; 7, 40; 9, 17), sacerdotal (cf.: Hebreos 2, 17; 3, 1; 4, 14-15; 5, 5-10; 10, 21) y real o de conducción (cf.: Mateo 21, 4-9; Juan 18, 36-37; Hebreos 1, 8.); y estos *munera* fueron entregados directamente por Jesús a los Apóstoles (cf.: Lucas 22, 29) y a sus sucesores, para que ejercieran toda la autoridad moral – profética, sacerdotal y de conducción – como servicio a todos los miembros de la Iglesia fundada por Él.



Jesús, después de su resurrección, dijo a los Apóstoles: “*Como el Padre me envió a mí, yo también los envío a ustedes*” (Juan 20, 21). Y lo hizo así para que ejercieran, a perpetuidad, el triple poder de su autoridad sobrenatural: un **poder profético** o doctrinal, que se ejerce mediante el anuncio de la verdad salvífica, con el mandato explícito de Jesús de hacerlo hasta los confines de la tierra (cf.: Mateo 28, 19-20); un **poder sacerdotal** o cultural, mediante el cual se transmite la gracia de Dios a través de la oración (cf.: Mateo 18, 19-20) y de los Sacramentos (cf.: Mateo 29, 19; Marcos 16, 16; Lucas 22, 19-20; Juan 20, 21-23); y, un **poder de gobierno**, con el fin de dirigir, conducir y mantener a los fieles cristianos según los designios salvíficos de Dios, ya que “*los que ejercen el poder sobre el pueblo se hacen llamar bienhechores. Pero entre ustedes no debe ser así. Al contrario, el que es más grande, que se comporte como el menor, y el que gobierna, como un servidor*” (Lucas 22, 25-26; cf. Mateo 20, 25-28 y Marcos 10, 42-45).

Es por todo ello que el Magisterio Conciliar declara que:

la Iglesia no está impulsada por ninguna ambición terrena. Sólo desea una cosa: continuar, bajo la guía del Espíritu, la obra misma de Cristo, Quien vino al mundo para dar testimonio de la verdad, para salvar y no para juzgar, para servir y no para ser servido (cf. Jn. 18, 37; 3, 17; Mt. 20, 28; Mc. 10, 45). (Gaudium et Spes, 3)

### *Ejercicio de la autoridad en la Iglesia*

La autoridad de la Iglesia, personificada en la Jerarquía, ha de tender al bien común espiritual de sus miembros en sus dos aspectos: interior y exterior. El primero es el amor de Dios, que une a todos en torno a Jesús, para mayor gloria del Padre; es el bien común – esencialmente espiritual y sobrenatural – que justifica toda autoridad en la Iglesia. El segundo son todos los medios visibles y sensibles que, por designio de Dios, son necesarios para alcanzar la unidad con Dios en el amor: anuncio de la fe, celebraciones del culto divino, recepción de los sacramentos, relaciones interpersonales organizadas jerárquicamente, bienes temporales necesarios para tales actividades y otros semejantes.

Para tender hacia ese bien común, la autoridad eclesiástica ha de actuar siempre, tanto sobre la inteligencia, mediante la luz de la verdad revelada y de la ley, como sobre la voluntad, mediante el dinamismo de la gracia, como se desprende de las enseñanzas de santo Tomás de Aquino (cf. Suma Teológica I-II, q. 90, intr.). Sin embargo, el ejercicio de esta autoridad en su triple poder (de doctrina y enseñanza, de culto y santificación, de gobierno y conducción), debe estar absolutamente presidido, embebido y marcado por el espíritu de servicio en la caridad que favorece la obediencia debida desde la misma libertad interior de los hijos de Dios.

“*[...] la autoridad [...] está al servicio de Dios para hacer justicia y castigar al que obra mal. Por eso es necesario someterse a la autoridad, no sólo por temor al castigo sino por deber de conciencia*” (Romanos 13, 4b-5).



Pero, a nadie escapa que suele haber casos, en el ejercicio de ciertos oficios en la Iglesia, que son manifestaciones lamentables de abusos o graves defectos en alguno de los tres ministerios (*docendi, sanctificandi, regendi*). En efecto, hay quienes sazonan la sana doctrina con ideologías perniciosas, lo cual no es nada nuevo pues ya había sucedido en los tiempos apostólicos (cf. 1 Timoteo 1, 3-7; Colosenses 2, 4-8; 2 Tesalonisenses 2, 1-2); hay quienes celebran el culto con matices mundanos, aunque posiblemente de modo más sofisticado que aquellos que merecieron la reprensión de san Pablo (cf.: 1 Corintios 11, 20-22); y tampoco faltan aquellos que gobiernan con una dosis de capricho y otra de arbitrariedad, como hace notar san Juan al reprochar y acusar la conducta de Diótrefes (2 Juan, 9-11). “*Pero Dios, que es rico en misericordia, por el gran amor con que nos amó*” (Efesios 2, 4), “*dispone de todas las cosas para el bien de los que lo aman, de aquellos que Él llamó según su designio*” (Romanos 8, 28). Y, a pesar de tantos desaciertos y traiciones a la gracia del Señor, la Iglesia nunca ha quedado ni quedará sin la protección de Dios.

De hecho, Jesús ha querido dejarnos su propia experiencia en la elección de Judas Iscariote, quien “*había recibido su parte en el ministerio apostólico*” (Hechos 1, 17), y que también traicionó y vendió a Jesús. Sería blasfemo el pensar que el Maestro se equivocó, pero parece razonable concluir que nos ha dejado una enseñanza indiscutible: “entre los ‘elegidos’ siempre habrá quienes terminan siendo infieles y tránsfugas”.

En el Antiguo Testamento había una seria advertencia sobre posibles inconductas de quienes ostentaban la autoridad:

Si el que gobierna se irrita contra ti, no te salgas de quicio, porque la sangre fría evita grandes fallas. Hay un mal que yo he visto bajo el sol, como error que procede de la autoridad: el necio es promovido a los puestos más altos y los nobles rebajados a los puestos inferiores. Yo vi esclavos montados a caballo y príncipes de a pie, como los esclavos. (Eclesiastés 10, 4-7)

Pero la Sabiduría de Dios sabe servirse hasta del pecado para “*escribir derecho en renglones torcidos*”, y a sus hijos fieles los “*guía por el recto sendero, por amor de su Nombre*” (Salmo 23 [22], 3); y promete a su Pueblo que no quedará privado de buenos Pastores: “*les daré Pastores según mi corazón, que los apacentarán con ciencia y prudencia*” (Jeremías 3, 15).

Sin embargo, con profundo dolor, el Pueblo de Dios puede ver que no todos los Pastores, o no en todas las cosas, responden con fidelidad a los designios del supremo “*Pastor y Guardián*” (1 Pedro 2, 25). Por lo tanto, en todo tiempo cabe preguntarse si las invectivas proféticas de Ezequiel contra los Pastores de Israel no se actualizan contra algunos Pastores del nuevo Israel de Dios:

Por eso, Pastores, oigan la Palabra del Señor. Lo juro por mi vida – oráculo del Señor –: Porque mis ovejas han sido expuestas a la depredación y se han convertido en presa de todas las fieras salvajes por falta de Pastor; porque mis Pastores no cuidan a mis ovejas; porque ellos se apacientan a sí mismos, y no a



mis ovejas; por eso, Pastores, escuchen la Palabra del Señor: Así habla el Señor: Aquí estoy yo contra los Pastores. Yo buscare mis ovejas para quitárselas de sus manos, y no les dejaré apacentar mi rebaño. Así los Pastores no se apacentarán más a sí mismos [...]. (Ezequiel 34, 7-10)

Aquellos Pastores inicuos – ¡seguramente los menos! – que deberían escuchar la Palabra del Señor y responder dócilmente a Ella para obtener la gracia de la conversión, siguen ocupados en sus cosas y sordos al oráculo divino. Todo indica que tales Pastores son incorregibles por dos motivos: uno, porque no se consideran dignos de ser corregidos, y, otro, porque carecen de la humildad necesaria para reconocer sus propios desvíos.

No basta con tener un oficio Pastoral. Es necesario que también se posea la capacidad para ejercerlo. “[...] *la autoridad del hombre inteligente se ejerce con orden*” (Eclesiástico 10, 1b).

#### *Normativa no escrita*

La legislación eclesiástica es suficiente para todo aquello que hace al ejercicio en la comunión *docendi, sanctificandi* y *regendi*, pero hay normas elementales que no están escritas en ninguna parte. La enumeración que intento hacer no es exhaustiva: son ocho puntos y podrían ser algunos más.

1) **No hacer acepción de personas.** Todos aquellos que tienen la función de gobernar en la Iglesia deberán estar libres de toda posible acepción de personas. La Palabra de Dios condena esa conducta en varias ocasiones. El Apóstol Santiago enseña:

[...] si ustedes cumplen la Ley por excelencia que está en la Escritura: ‘Amarás a tu prójimo como a ti mismo’, proceden bien. Pero si hacen acepción de personas, cometen un pecado y son condenados por la Ley como transgresores. En efecto, aunque uno cumpla toda la Ley, si peca contra un solo precepto, quebranta toda la Ley (Santiago 2, 8-10; cf. Deuteronomio 10, 17; 16, 19; Malaquías 2, 9; Proverbios 24, 23; 28, 21; 2 Crónicas, 19, 7; Hechos de los Apóstoles 10, 34; Romanos 2, 11; Gálatas 2, 6; Efesios 6, 9; Santiago 2, 1; y 1 Pedro 1, 17).

Toda preferencia de personas implica parcialidad y postergación. No se trata sólo de sintonizar más con algunos y tener mayores elementos de afinidad y simpatía, sino que también hay que considerar la situación de desprecio o marginación a que son sometidos otros.



La acepción de personas es inadmisibles hasta en las normas de urbanidad, donde no se descuida el respeto por el orden de precedencia; pero es nefasta y deplorable en quien tiene por oficio el ser primer artífice y perno esencial de la unidad eclesial.

Posiblemente esas actitudes de privilegios y preferencias sean las más escandalosas para la sensibilidad de los fieles, mientras los Pastores que están habituados a ese proceder no perciben la distancia que están construyendo.

**2) Valorar a las personas con la razón y no con el corazón, pero amar a las personas con el corazón y no con la razón.** Aquellos que “piensan con el corazón” actúan con cierto desequilibrio afectivo. Es necesario que cada Pastor ame profundamente a todos, sí, pero no por meros sentimientos y sin dejarse conducir por razones de simpatía, capacidad, inteligencia, conveniencia u otros motivos humanos; es decir, que deberá amar con puro amor de caridad. Al mismo tiempo sabrá valorar a cada persona por medio del razonamiento y tendrá en cuenta sus condiciones naturales y sobrenaturales no por afecto sino con objetiva reflexión y madura determinación. De este modo, también el Pastor será respetuoso de la ciencia, experiencia y precedencia de cada uno de sus súbditos.

Por ejemplo: es loable que se tenga compasión y se ame a alguien que es muy iracundo o que tiene problemas de depresión y que sea, al mismo tiempo, una persona sencilla, buena, hacendosa, responsable; pero iría contra la razón (sería irracional) que se la ocupe en una Curia Diocesana, en una Secretaría Parroquial o en un cargo directivo de un Colegio. Ello no obsta a que se la pudiera recomendar para otros quehaceres, pero nunca para una actividad en que –a la larga– se perjudicaría ella misma y donde condicionaría la labor eficiente de otros.

Dicho de otro modo: hay que valorar las capacidades especiales de cada uno, para que todos den cuanto saben y pueden a favor del Evangelio. Es necesario saber ver los talentos, en su justa medida, con que Dios ha dotado a los subalternos.

**3) No admitir adulaciones** y, en lo posible, educar para que nunca haya regalos o expresiones materiales de sujeción a la autoridad. Las atenciones de reconocimiento las debe hacer siempre el superior a los demás.

*“La lengua mentirosa detesta a sus víctimas y la boca aduladora causa la ruina” (Proverbios 26, 28).*

Quienes obran conforme a la verdad gozan de la libertad y no necesitan de la adulación, porque esta es hija de la mentira y de la vanidad.

*“El que reprende a otro será al fin más estimado que el hombre de lengua aduladora” (Proverbios 28, 23).*

Así como es propio del buen Pastor el saber corregir al que yerra y enseñar al que no sabe, también tendrá sumo cuidado en reconocer y agradecer oportunamente los esfuerzos de sus súbditos. Esta consideración es una expresión de la caridad, que favorece la distensión y sostiene el buen ánimo.



4) **Saber corregir sin ironía ni burla, sin soberbia ni vanidad.** Tanto el acto de reprender como el de corregir podrían, en quien es desconsiderado, resultar fáciles y placenteros, pero de nada servirán ni serán gratos a Dios. En realidad, el hacer una corrección siempre es doloroso, pues se desea no tener necesidad de ello. Sin embargo, el buen Pastor, que *“da su vida por las ovejas”* (Juan 10, 11), también está pronto para corregir y reprender con caridad, y con el único fin de ayudar al súbdito en hacer mejor lo que debe, nunca para enrostrarle sus defectos o errores. Saber corregir es igual a obsequiar algo, de modo que el corregido pueda expresar prontamente su gratitud por el beneficio de la corrección, pues *“Dios nos corrige para nuestro bien, a fin de comunicarnos la santidad”* (Hebreos 12, 10).

En un buen Pastor no hay cabida para las ironías ni las burlas, como tampoco para la soberbia y la vanidad. Cuando una corrección ha sido hecha con mansedumbre y humildad podrá esperarse una respuesta más efectiva y estable.

*“La ira del hombre nunca realiza la justicia de Dios”* (Santiago 1, 20).

5) **Ser capaz de escuchar siempre y de hablar poco.** La extrema locuacidad es el signo más palmario del vacío interior. El hecho de estar constituido en autoridad no equivale a tener siempre todas las razones ni todas las respuestas. *“Estate siempre dispuesto a escuchar y sé lento para responder. Si sabes, responde a tu prójimo; de lo contrario, quédate callado. Las palabras traen gloria o deshonor, y la lengua del hombre puede provocar su caída”* (Eclesiástico 5, 11-13).

*“No censures antes de averiguar: reflexiona primero, y luego reprocha. No respondas antes de escuchar y no interrumpas cuando otro habla”* (Eclesiástico 11, 7-8).

*“El que responde antes de escuchar muestra su necedad y se atrae el oprobio”* (Proverbios 18, 13).

*“Tengan bien presente, hermanos muy queridos, que debemos estar dispuestos a escuchar y ser lentos para hablar y para enojarnos”* (Santiago 1, 19).

Un signo de la paternidad del Pastor es la escucha atenta e interesada de cuanto el súbdito quiere participarle. El Pastor que sabe escuchar se gana la confianza de todo su rebaño.

Todo aquello que llega a oídos del que gobierna ha de quedar en el sigilo de su corazón; por lo tanto, nunca jamás hará comentarios sobre ninguno de sus subalternos, porque *“la indiscreción tiene alas”* (Eclesiastés 10, 20).

6) **Respetar en todo al antecesor y no comprometer al sucesor.** La llamada “regla de oro”, que condensa las enseñanzas de Jesús en el sermón del monte (cf.: Mateo 5, 1 ss.), proclama: *“no hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”* (cf.: Lucas 6, 31 y Tobías 4, 16). Suele darse que, quien asume la función de gobierno y “hereda” los años de actividad del antecesor, se complace rápido en introducir algunos cambios, no siempre necesarios y a veces inútiles. Esto genera malestar e incertidumbre en quienes reciben al “nuevo” Pastor. Nadie debería cambiar sistemática ni caprichosamente las



disposiciones existentes, al menos por un período bastante extenso como para comprobar si esos cambios son necesarios, si favorecen el mejor funcionamiento de las diversas actividades y, en todo caso, si son conducentes a la salvación de las almas. Cambiar por cambiar, sin motivaciones fundadas, es tan inútil como frívolo.

De modo semejante, todo buen Pastor evitará comprometer al futuro sucesor con medidas que responden a gustos personales y contingentes. Quien suceda a otro en el *munus regendi* debería continuar sin dificultades las obras iniciadas, valorando y respetando lo hecho; al menos si se cree que el anterior también tuvo la gracia de estado.

Sabe gobernar quien es, ante todo, una respuesta existencial de fidelidad a Dios en favor de la comunidad que le ha sido confiada para que la cuide y proteja en su Nombre.

7) **Expresar la ternura de su paternidad hasta en las cosas más simples.** Se dice que “el ojo del amo engorda el ganado”, pero el Pastor no es sino el “mayordomo” del Amo y Señor. Con todo, la supervisión, la vigilancia y el control son actividades propias de quien debe gobernar con sabiduría y prudencia. Por esto el buen Pastor estará muy atento, para que sus colaboradores inmediatos, en toda la gama de servicios, se encuentren alegres y cómodos en el trabajo concreto; pues ellos son como prolongaciones del mismo superior, quien de otro modo no podría abarcar un espectro tan amplio de su servicio eclesial.

Así, por ejemplo, el buen Pastor ha de estar junto a los colaboradores, sin descuidar nada de ellos, ni del trabajo que deben hacer ni de sus problemas personales. Además motivará a cada dependiente con caridad, para que rinda al máximo a fin de estar gozoso en su trabajo; cuidará del ambiente donde se trabaja, de modo que sea grato; respetará los horarios de trabajo; remunerará no sólo según justicia sino, en lo posible, según las reales necesidades del súbdito.

Todo lo que el buen Pastor haga en favor de sus colaboradores inmediatos redundará en beneficio de toda la acción ministerial en el ámbito de su jurisdicción.

8) La espiritualidad, **la dimensión de fe y la caridad más lustrada** serán los componentes esenciales de las relaciones entre el buen Pastor y sus colaboradores inmediatos. Todos, autoridad y súbditos, han de **implorar continuamente a Dios para que Él quiera suplir las deficiencias y reparar los errores involuntarios** cometidos tanto por el superior como por los dependientes. Es decir que todos han de vivir siempre en una profunda y auténtica humildad.

## Conclusión

La actitud fundamental de los súbditos ante toda autoridad eclesiástica es la misma que se ha de tener ante el Señor Jesús, es decir: recibir su Evangelio, obedecer a sus enseñanzas y cumplir su voluntad.



Es cierto que cada uno de los que tienen el *munus regendi* ha de rendir cuenta a Dios por su fidelidad al oficio recibido, pero también cada uno de los subalternos será examinado en su obediencia. Unos y otros tienen funciones diversas pero todas ellas son para la edificación de la comunidad eclesial.

Todo indica que siempre parece ser más difícil que el Pastor reconozca con humildad sus limitaciones, pero no es imposible y hasta es fácil si tiene una profunda vida espiritual.

Está demás decir que, en estas reflexiones, no hay alusiones personales, pero también es verdad que he visto y escuchado lo suficiente como para implorar de corazón:

Oh Dios, danos entrañas de misericordia ante toda miseria humana, inspíranos el gesto y la palabra oportuna frente al hermano solo y desamparado. Que tu Iglesia, Señor, sea un recinto de verdad y de amor, para que todos encuentren en ella un motivo para seguir esperando (Misal Romano, Plegaria Eucarística V b).



## Referencias

Concilio Vaticano II (1965). *Gaudium et spes*.  
[https://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19651207\\_gaudium-et-spes\\_sp.html](https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html).

Foulquié, P. (Dir.) (1967). *Diccionario del Lenguaje Filosófico*. Labor SA.

Mujica, P. (1958). *Diccionario manual latino–español y español–latino*. Razón y Fe.