

LA PUERTA LLAMADA “CULMINACIÓN”

¿Y si la culminación no fuera el final de la historia, sino la puerta que da acceso a la siguiente?

Reflexiones desde la encrucijada

Transformación, liderazgo y vida religiosa

REFLEXIÓN N.º 5 · OCTUBRE DE 2026



“Hay un tiempo para todo, y una época para cada actividad bajo el cielo”.

Eclesiastés 3:1 (NVI)

UNA PALABRA CON EL PESO DE LO DEFINITIVO

“Culminación” se ha convertido silenciosamente en una de las palabras más utilizadas en la vida religiosa. Las congregaciones tienen comités de culminación. Las hermanas y los hermanos hablan de “tareas de culminación” del mismo modo que una generación anterior hablaba de programas de formación: un conjunto definido de tareas con un principio, un desarrollo y un final. Y ese es precisamente el problema de la palabra. Suena a algo terminado. Se lee como una

frase con un punto al final, y para muchísimas comunidades, ese punto se interpreta como la muerte.

No tiene por qué ser así. He acompañado a suficientes congregaciones en suficientes encrucijadas como para darme cuenta de que la culminación no es una sola cosa. Cambia de significado dependiendo del camino que esté recorriendo realmente una comunidad —incluso cuando las tareas que tiene por delante parecen idénticas desde fuera: cerrar un sistema sanitario, traspasar la titularidad de un colegio, vaciar una casa madre—. La palabra sigue siendo la misma. Lo que provoca en el espíritu de una comunidad, en cambio, sí cambia.

TRES CAMINOS Y TRES SIGNIFICADOS

Yo lo veo como tres caminos, tres sendas que una congregación puede tomar una vez que llega de verdad a su propia encrucijada de gracia. Jeremías describió algo parecido hace veintiséis siglos: “Poneos en las encrucijadas y mirad; preguntad por los caminos antiguos, preguntad dónde está el buen camino, y seguidlo, y hallaréis descanso para vuestras almas” (Jeremías 6:16, NVI). Y luego, en ese mismo versículo, el pueblo le responde: “Pero vosotros dijisteis: ‘No andaremos por ella’” (Jeremías 6:16, NVI). Esa negativa —silenciosa, que suena razonable y que casi nunca se anuncia como tal— es en sí misma el primero de los tres caminos. No se trata de etiquetas que yo coloque en una congregación desde fuera. Son lentes para interpretar el patrón ya visible en las decisiones reales de una comunidad, y el significado de la culminación cambia considerablemente dependiendo del camino que se esté recorriendo.

El camino de menor resistencia

Alrededor de cuatro de cada diez congregaciones con las que me encuentro están en este camino sin haberlo decidido realmente. Hacen los mínimos cambios posibles ante unos retos que no dejan de crecer. Nadie vota a favor de morir. Pero, a falta de una elección real, de un liderazgo o una visión auténticos, el futuro simplemente les sucede, un poco más cada año, hasta que se ha consumado por completo. En este camino, la culminación significa lo que todos temen que signifique: un duelo lento e íntimo y una profecía autocumplida. Estas son las comunidades de las que he dicho, más de una vez, que cuando tienen más recuerdos que sueños, ya están muriendo. Aquí, la culminación no es una puerta. Es un diagnóstico que se han puesto a sí mismas sin quererlo.

El camino de la fructificación

Un número más o menos igual toma un segundo camino, que algunos llaman el camino de la culminación y yo prefiero llamar el camino de la fructificación: vivir con dignidad (no morir con dignidad). Estas congregaciones han superado la negación. Cuidan de sus miembros mayores, transfieren sus ministerios, se desprenden de los edificios, ceden la administración y llevan a cabo la labor honesta del legado y la sucesión. Están, en sus propias palabras, planificando para la vida, no para la muerte. Esto es real y es bueno, y nunca debe confundirse con una rendición en el sentido derrotista. Pero también he visto cómo este tipo de culminación se traga por completo a una comunidad. Las tareas son tan grandes, tan implacables, que queda poca energía para cualquier otra cosa. La culminación se convierte en todo el horizonte, en lugar de un paso hacia uno nuevo. Es una forma digna de proceder. Pero también puede, sin que nadie lo pretenda, convertirse en toda la historia que queda por contar.

El camino de la transformación

Quizá una de cada diez congregaciones toma el tercer camino, el que yo denomino el camino de la transformación, el antiguo camino menos transitado precisamente porque es el que más cuesta. Aquí, la culminación no está separada de la nueva vida; es la forma en que hacemos espacio para la nueva vida. Aparecen las mismas tareas finales —los edificios siguen vendiéndose, los ministerios siguen transfiriéndose—, pero se enmarcan en un viaje más amplio, uno que conecta el trabajo externo del cambio con el trabajo interno de la transformación: recuperar la verdadera voz de una comunidad, realizar el arduo trabajo interior de la reconciliación, experimentar y aprender juntos, tejer un sueño genuinamente nuevo en lugar de limitarse a gestionar el final de uno antiguo. En este camino, soltar y renacer no son dos proyectos diferentes que discurren en paralelo. Son el mismo movimiento, visto desde dos ángulos distintos.

TRANSFORMACIÓN Y SUPERVIVENCIA

Quiero ser sincero sobre algo que este tercer camino no promete. Una congregación puede hacer todo lo que acabo de describir —el trabajo externo y el interno juntos, una transformación real en lugar de un declive mejor gestionado— y, aun así, llegar a su fin canónico. Sus miembros seguirán disminuyendo. Sus ministerios seguirán pasando a otras manos. Su nombre acabará por dejar de aparecer en un directorio. La transformación nunca fue una garantía de supervivencia institucional, ni nunca pretendió serlo. Plantea una pregunta diferente a la de la supervivencia. Pregunta si la vida dentro de una congregación —su carisma, su sabiduría, la

forma particular en que ha aprendido a amar— puede liberarse de una forma que ya no puede contenerla.

Para empezar, un carisma nunca fue propiedad privada de una congregación. Es un don que se le confió a una comunidad, para el mundo y no para sí misma, y ninguna congregación es dueña del Espíritu que le dio vida en un principio. Por eso un carisma puede seguir viviendo mucho después de que la congregación que lo portaba deje de aceptar nuevos miembros: a través de asociados, de colaboradores laicos, de un ministerio que pasó a otras manos y de alguna manera conservó el mismo espíritu, a través de las personas que una comunidad formó sin llegar a considerarlas nunca miembros. El futuro de un carisma puede resultar considerablemente más amplio que el futuro de la congregación que le dio cobijo por primera vez. La fidelidad, pues, no siempre puede significar conservación. A veces significa proteger una forma mientras esa forma siga transmitiendo vida. Otras veces significa liberarla, deliberadamente y con bendición, para que la vida que hay en su interior pueda respirar en una forma que nadie controla aún.

ENTREGA MADURA

La culminación: tres caminos, una palabra. A veces, incluso la misma lista de tareas. Lo que difiere no es el papeleo. Es lo que se pide que logre la culminación: ya sea un obituario que una comunidad está escribiendo en silencio para sí misma, o un umbral que está cruzando hacia algo que aún no puede ver. He llegado a llamar a esta diferencia “entrega madura”, para distinguirla del tipo de rendición que, en realidad, no es más que una capitulación disfrazada con un lenguaje más suave. La entrega madura es un desprendimiento voluntario de lo que se ha atesorado, con el fin de dejar paso a lo que aún quiere nacer. Significa dejar morir lo que genuinamente necesita morir, mientras, al mismo tiempo, se trabaja para ayudar a que algo más nazca. Neale Donald Walsch expresó una versión de esto sin rodeos: no puedes anhelar una nueva vida mientras tus dos manos siguen llenas de la antigua. Querer algo nuevo no es lo mismo que hacerle sitio. Solo hacerle sitio funciona de verdad.

La entrega madura exige algo específico a quienes la viven: la vulnerabilidad suficiente para abrir las manos, admitir lo que no saben, llorar lo que se va y dar el siguiente paso fiel sin poder ver el camino completo. Si la apertura es insuficiente, nada genuinamente nuevo puede entrar. Si hay demasiada, la gente deja de ser capaz de escuchar nada en absoluto. Las comunidades que realizan este trabajo necesitan algo lo suficientemente sólido como para sostener la

incertidumbre real sin negarla ni dejarse abrumar por ella: un lugar donde los miembros puedan permanecer presentes en el no saber, en lugar de huir hacia una falsa certeza en cualquier dirección, ya sea la certeza de la fatalidad o la certeza de una solución rápida.

Mi propia madre me enseñó esto sin utilizar nunca la palabra “culminación”. Mi padre murió cuando yo tenía treinta y un años y ella estaba a punto de cumplir los setenta. En menos de un año, había cerrado la residencia de ancianos que había dirigido durante años, había puesto fin a una larga etapa como cuidadora y se había subido, agotada y afligida, a una bicicleta para hacer un recorrido por Europa. Regresó a casa unos meses más tarde y (¡sin decírselo a ninguno de sus hijos, debo añadir!) se casó en secreto en Hawái con un hombre llamado Frank. Frank era un oftalmólogo jubilado que había perdido a su propia esposa a causa del cáncer el año anterior. Pasaron veinte años juntos: cursos en la universidad, películas extranjeras, partidas de bridge ferozmente competitivas, trabajo voluntario en su ciudad, todo un segundo matrimonio para el que ninguno de los dos tenía un plan y que ambos tuvieron que construir a base de prueba y error. Mi madre no se conformó con una vida más limitada tras la muerte de su primer marido. Cerró un capítulo y se entregó a uno mucho más amplio. Lo que desde fuera parecía el final de su antigua vida resultó ser, desde dentro de su propia entrega madura, la puerta hacia una nueva.

Detrás de esa puerta había un trabajo concreto de cierre, y nada de ello era glamuroso. Tenía una casa llena de pertenencias acumuladas a lo largo de más de cuarenta años de un matrimonio, y tuvo que decidir, pieza a pieza, qué se llevaba consigo y qué no: qué muebles, qué vajilla, qué fotografías, de cuáles de las cosas de mi padre podía desprenderse por fin y cuáles necesitaba conservar. Frank hacía lo mismo por su parte, revisando lo que quedaba de un matrimonio que había terminado por la muerte de su mujer y no por elección propia. Ambos llegaron con cajas de equipaje, en sentido literal y en otros sentidos, y ninguno de los dos se podía permitir el lujo de empezar de cero con las manos vacías. Era un trabajo lento, tedioso y, en ocasiones, angustioso —esta silla se queda, esa caja se va, esta foto se coloca sobre la repisa de la chimenea y aquella se guarda— y no tenía nada que ver con un romance. Era logística. Pero es en la logística donde realmente se produce la culminación. Nadie se transforma en abstracto.

Detrás de esa clasificación se escondía el trabajo más duro, el trabajo del alma. Tenía que hacer el duelo por mi padre —no solo por su muerte, sino por toda la vida que había construido en torno a ser su esposa: llevar su hogar, organizar sus días y años en función de sus necesidades

y, más tarde, de su deterioro—. Mudarse con Frank a California significaba que tenía que hacer el duelo por su hogar en la costa este, que dejó de serlo en cuanto mi padre se fue de allí. Tenía que hacer el duelo por una versión de sí misma, la cuidadora cuya valía provenía de lo mucho que se preocupaba por los demás, antes de poder convertirse en la mujer que cursó estudios universitarios, ganaba a los vecinos al bridge y volvió a enamorarse pasada los setenta. Nadie te da una lista de tareas para ese tipo de duelo. No termina cuando se clasifican los muebles. Avanza en paralelo a la clasificación, normalmente más despacio, y es la parte que realmente decide si lo que viene después es una resurrección o simplemente una reorganización.

Las congregaciones que están llevando a cabo un proceso de culminación están haciendo exactamente estas dos cosas a la vez, y merece la pena nombrarlas por separado, porque avanzan a ritmos diferentes y una no puede sustituir a la otra. Está el trabajo de culminación: transferir el patrocinio, desprenderse de una casa madre, decidir qué archivos y objetos se conservan, se entregan a un miembro, se donan o se descartan por completo, negociar quién se hace cargo de un ministerio que tardó ochenta años en construirse. Ese trabajo se puede programar, delegar en un comité y asignarle un plazo.

Y luego está el trabajo del alma que subyace a todo ello, y que no puede planificarse: hacer el duelo por una forma de vida, una forma de ministerio, una fuente de identidad y pertenencia que dio sentido a toda una comunidad durante generaciones y, poco a poco, de forma irregular, crecer hacia aquello en lo que se están convirtiendo. Una congregación puede completar todos los puntos de la lista de tareas y, aun así, no haber realizado el trabajo del alma. Cuando eso ocurre, se clasifica el mobiliario y el duelo queda enterrado bajo él, inconcluso, del mismo modo que el duelo desatendido siempre encuentra un lugar donde esconderse. Las comunidades que prosperan en esta etapa de entrega son aquellas dispuestas a hacer ambas cosas a la vez —el cribado de las pertenencias y el cribado más lento y profundo del alma—, sin que ninguna sustituya a la otra.

CULMINACIÓN EN CADA UMBRAL

Cada etapa de la vida debe llegar a su fin antes de que pueda surgir una nueva: de la infancia a la adolescencia, a la edad adulta, a la vejez. Por cierto, nada de esto es exclusivo de las comunidades en declive. Todo sistema vivo completa una etapa para poder pasar a la siguiente. Una fundadora o un fundador que no sea capaz de dejar que su propio sueño se convierta en el sueño de la comunidad atrapa a toda la comunidad dentro de su propia fundación, y esta nunca

supera la infancia. Una congregación que no puede completar su propia etapa de estabilidad se calcifica hasta convertirse en una institución que existe principalmente para mantenerse a sí misma. “Hay un tiempo para todo, y una temporada para cada actividad bajo el cielo” (Eclesiastés 3:1, NVI); y el Maestro que escribió eso no estaba redactando un elogio fúnebre. Estaba describiendo cómo cualquier ser vivo se mueve realmente a lo largo del tiempo. La culminación, entendida de esta manera, no es un eufemismo inventado para las congregaciones que están muriendo. Es lo que todo ser vivo hace, una y otra vez, en cada umbral, de camino a lo que sea que venga después.

LO QUE EL DUELO HACE POSIBLE

Nada de esto es un permiso para pasar por alto el duelo en favor de una esperanza prematura, y quiero ser claro al respecto. Una de las definiciones más útiles que conozco del duelo es simplemente “dolor inconcluso”: algo a lo que se nos pide que nos mantengamos abiertos, en lugar de arreglarlo, controlarlo o racionalizarlo hasta hacerlo desaparecer, porque tiene algo que enseñarnos que nada más puede enseñarnos. Henri Nouwen solía describir el tipo de espacio que requiere este trabajo con la imagen de una mano ahuecada alrededor de algo frágil: ni del todo abierta, o lo herido se caerá; ni del todo cerrada, o se aplastará. Sujetado así, en el punto medio, es donde el crecimiento se hace posible. Las comunidades que llevan a cabo una verdadera culminación necesitan precisamente ese tipo de acogida para su duelo: ni negado ni dramatizado, sino genuinamente acompañado. Llorar juntos, en lugar de que cada miembro se sumerja en solitario en la pérdida, no es un desvío del trabajo de culminación. Es una parte muy importante de ese trabajo.

La culminación que omite esto no es más que un cierre administrativo. Se firman los documentos, se transfieren las propiedades, se conservan los archivos, se cumplen todos los requisitos legales... y el trabajo más profundo nunca llega a realizarse. El duelo no es un retraso que se interpone entre una congregación y su siguiente capítulo, algo que hay que superar lo más rápido posible para que pueda comenzar el verdadero trabajo de renacer. Con mayor frecuencia, la nueva vida ya está naciendo en el seno mismo del duelo, mucho antes de que nadie pueda ponerle nombre a lo que está surgiendo.

También quiero evitar dar la impresión de que solo el tercer camino, el de la transformación, es sagrado, y que los otros dos son muestras de falta de valor. Una congregación que discierne con honestidad, de forma conjunta, que su propia culminación implica un cierre —llevado a cabo

con lucidez, sin negación, rodeada de gratitud en lugar de resignación— no ha fracasado en nada. Incluso una elección bien discernida a favor del cierre puede liberar el espíritu de una comunidad en lugar de atraparlo, y el final en sí mismo puede estar genuinamente lleno de gracia. Lo que convierte un final en trágico no es que termine. Es una elección tomada por temor, o por capitulación, o por coacción —o, con la misma frecuencia, la ausencia total de elección real, solo una deriva disfrazada de decisión—.

La tragedia nunca fue morir. La tragedia es morir sin haber decidido nunca, juntos y con honestidad, vivir.

Pensemos en lo que ha estado ocurriendo en los monasterios de Francia. Trece monjes trapistas abandonaron la abadía de Bellefontaine en noviembre de 2025, cuando su comunidad llegó a su culminación. En menos de un año, una docena de monjes benedictinos más jóvenes llegaron desde la abadía de Sainte-Madeleine du Barroux, y la vida monástica se reanudó entre los mismos muros que acababan de quedarse en silencio. Algo similar ocurrió en Notre-Dame des Neiges: los últimos trapistas se marcharon en octubre de 2022 y, dos meses después, se instalaron allí ocho monjas cistercienses de Boulaur, trayendo consigo nuevas vocaciones. Mientras tanto, no muy lejos de allí, la propia La Trappe —la abadía original de la que toman su nombre todas las demás casas trapistas, con novecientos años de antigüedad— se ha quedado con apenas una docena de monjes, inmersos en un largo proceso de discernimiento sobre si 2028 será el año en que culminen su vida comunitaria en ese lugar. Nadie organizó nada de esto como ejemplo para una reflexión. Pero es difícil pasarlo por alto: los mismos muros de piedra que albergaron el final de una comunidad acogieron, en cuestión de meses, el comienzo de otra. La culminación no solo dejó espacio para el duelo en Bellefontaine y Notre-Dame des Neiges. Dejó espacio para monjes y monjas que aún no habían nacido cuando se fundaron esas abadías.

Milton tiene una famosa frase sobre la mente como un lugar en sí misma, capaz de convertir el infierno en un paraíso o el paraíso en un infierno. Vale la pena saber quién la dice: no es el narrador, ni algún anciano sabio, sino Satanás, en el lago ardiente, tratando de convencerse a sí mismo y a sus compañeros ángeles caídos de que el exilio aún puede parecer soberanía si simplemente decides verlo así. No es tanto una perla de sabiduría como una advertencia: la mente realmente puede convencerse a sí misma de calificar el cautiverio como libertad. Pero hay una verdad enterrada en su autoengaño que no le pertenece, y que aquí se aplica con el signo invertido.

Lo que decide si la culminación es una tumba o una puerta de entrada no es la lista de tareas que tiene ante sí una comunidad. Es el espíritu con el que se llevan a cabo esas tareas, y si la comunidad ha realizado el trabajo más duro y lento de preguntarse con honestidad qué hay en su interior que todavía intenta vivir.

LA PUERTA

Toda congregación que actualmente está llevando a cabo la labor de la culminación se encuentra, lo diga en voz alta o no, exactamente en esta encrucijada. “Poneos en la encrucijada y mirad; preguntad por los caminos antiguos, preguntad dónde está el buen camino, y andad por él, y hallaréis descanso para vuestras almas” (Jeremías 6:16, NVI). El descanso prometido allí nunca fue el descanso de no tener nada más que hacer. Es el descanso que proviene de recorrer por fin un camino hasta el final, en lugar de quedarse paralizado en el lugar donde los caminos se bifurcan, esperando que la elección se haga de alguna manera por sí sola. Una comunidad puede llegar al final de una forma de vida sin declarar que todo lo significativo ha terminado. Puede planificar la culminación sin dejar de planificar la vida, renunciar al control sin renunciar a la esperanza, entregar una institución al tiempo que libera su carisma hacia un mundo más amplio. La culminación de vuestra comunidad va a significar algo. La única pregunta real que queda es qué.

PARA LA REFLEXIÓN

- *Cuando tú o tu comunidad utilizáis la palabra “culminación”, ¿qué significa realmente en la práctica en este momento: que se abre una puerta o que se cierra una puerta para siempre?*
- *¿Cuál de los tres caminos está recorriendo realmente vuestra comunidad, independientemente de cuál diga que está recorriendo?*
- *¿Qué tendría que darse para que el final de vuestra comunidad —si es que se discierne que debe haber un final— se convirtiera en algo genuinamente lleno de gracia, en lugar de ser simplemente un punto final?*
- *¿Qué hay en tu propia vida en este momento que pide ser llevado a término, en lugar de simplemente abandonado, para que algo nuevo pueda nacer en ti?*

En los próximos meses se publicarán más reflexiones.

Ted Dunn, Ph.D. — Graced Crossroads — www.gracedcrossroads.com

FUENTES Y LECTURAS RECOMENDADAS

Jeremías 6:16; Eclesiastés 3:1. Nueva Versión Internacional (NVI).

T. S. Eliot, "Little Gidding", en *Cuatro cuartetos* (1942). [en.wikipedia.org/wiki/Little_Gidding_\(poem\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Little_Gidding_(poem))

John Milton, *El paraíso perdido*, Libro I (discurso de Satanás, versos 254–255). en.wikipedia.org/wiki/Paradise_Lost

Neale Donald Walsch, *Conversaciones con Dios*. [cwg.org](https://www.cwg.org)

Francis Weller, *The Wild Edge of Sorrow: Rituals of Renewal and the Sacred Work of Grief* (North Atlantic Books, 2015). penguinrandomhouse.com

Henri Nouwen, sobre la oración como una mano abierta y ahuecada. henrinouwen.org

"'Tis a Fearful Thing", de Chaim Stern —a menudo atribuida erróneamente en Internet al poeta medieval Judá Halevi; en realidad, fue escrita por el rabino reformista y liturgista del siglo XX Chaim Stern—. jewelsofelul.com

"Tras 900 años, los monjes de la emblemática abadía francesa de La Trappe se plantean abandonar el histórico monasterio", *National Catholic Reporter*, marzo de 2026. [ncronline.org](https://www.ncronline.org)

Ted Dunn, Ph.D., *Graced Crossroads: Pathways to Deep Change and Transformation* (CCS Publications, 2020). [amazon.com](https://www.amazon.com)

Ted Dunn, Ph.D., *"Gather the Wisdom, Weave a Dream: A Visioning Guide for Leaders and Planners of Faith Communities Seeking Deep Change and Transformation"* (CCS Publications, 2024). [amazon.com](https://www.amazon.com)