

FLASH

Animación Pastoral Juvenil Salesiana

Número 1. Septiembre 2022



Cultivar los sueños y cosechar los frutos

Planificación Orgánica local e inspectorial

P. Miguel Ángel García Morcuende

Consejero General Pastoral Juvenil

SECTOR PASTORAL JUVENIL
Salesiani di don Bosco SEDE CENTRALE SALESIANA



Cultivar los sueños y cosechar los frutos

Planificación Orgánica local e inspectorial

P. Don Miguel Ángel García Morcuende

Consejero General Pastoral Juvenil

1 Modelo educativo-pastoral salesiano y enfoque metodológico

Sostenemos con convicción que la verdadera fuerza y el carácter distintivo de nuestra misión salesiana son los fuertes valores que la inspiran, los sueños que estos valores logran generar y los resultados finales que se alcanzan. Cada vez que nos enfrentamos a nuestra misión surge la conciencia de que **debemos hacernos más aptos para llevarla a cabo según el modelo educativo-pastoral salesiano.**

Para elaborar la propuesta educativo-pastoral sobre la que se mide nuestro compromiso, toda CEP (¡toda inspectoría!) debe elegir los *instrumentos adecuados y definir los pasos concretos*. Para la animación, la coordinación y el gobierno es indispensable contar con esa **atención metodológica** que permite trazar caminos para alcanzar los objetivos, utilizar bien los recursos y verificar los resultados.

En nuestros contextos percibimos tantos retos (sociales, educativos, pastorales) y, por ello, necesitamos **herramientas para pensar el futuro**, es decir, expresar la misión en proyectos valientes, pensados y bien planificados. La planificación es:

- un proceso mental y comunitario de implicación, clarificación e identificación (determínese un momento, hacer un balance... y luego «lanzar» la inspectoría/casa salesiana hacia una dirección concreta);
- una herramienta operativa.

En concreto, el **Proyecto Pastoral Educativo Salesiano (PEPS)** es la **actualización del Sistema Preventivo**. La unidad de las intervenciones educativo-pastorales exige que haya un proyecto, según esta visión global de la persona. El proyecto puede concebirse como una especie de «código vial» que da indicaciones sobre cómo moverse —como salesianos— en el territorio de los jóvenes.

El valor del compromiso de una inspectoría/casa salesiana se mide cada vez más por los frutos y menos por las buenas intenciones o por un buen nombre históricamente adquirido.

Se **habla mucho de la planificación, y no solo hoy**: hablamos de proyectos, modelos curriculares, objetivos y evaluación. Sin embargo, hasta hace unos años, estos términos y los problemas relacionados estaban *lejos de la atención de la mayoría de los agentes de pastoral*. De hecho, cada responsable seguía adelante sin preocuparse demasiado por la planifica-

ción; cuando se hacía, se basaban sobre todo en la intuición y el sentido práctico.

2 Los principales factores «obstaculizadores»

La planificación pastoral ha de enmarcarse en la necesidad de buscar nuevos modos de actuación que renueven y dinamicen la acción pastoral capaz de evangelizar con eficacia el mundo de los jóvenes hoy.

No obstante, constatamos que aún estamos **presos en una acción pastoral de actividades**, en lugar de una pastoral de procesos. Además corremos el riesgo de responder a los retos pastorales con una **«generalización» de las metas a conseguir**. Se dice que lo que se trata es de evangelizar a los alejados, de emprender una nueva evangelización, de renovar nuestros agentes de pastoral, etc. Todo esto es cierto, pero son objetivos tan amplios que nunca se puede saber con suficiente precisión qué es lo que se quiere conseguir y, menos aún, hasta qué punto se están realizando. En consecuencia tampoco se pueden evaluar. ¿Qué nos puede estar impidiendo planificar adecuadamente? ¿Por qué, a veces, nos resistimos a planificar? ¿Cuáles son los miedos que tenemos a la hora de planificar? Hoy en día, las objeciones/resistencias recurrentes tienen este perfil:

- «El trabajo pastoral se ha realizado durante dos mil años sin necesidad de proyectos». Se han adquirido hábitos de improvisación o de rutina en su diario trabajo repetitivo que hace ver como inútil y costosa cualquier racionalización de la tarea pastoral. Se tiene una larga experiencia, entonces ¿para qué planificar lo que ya sabemos de sobra y estamos haciendo todos los días?
- «El trabajo pastoral se sitúa bajo la acción libre e imprevisible del Espíritu y, por tanto, no es programable». La planificación es tarea demasiado humana y hasta obstaculizadora de la libre acción divina.

- «Siempre se ha hecho así» (pereza repetitiva). Someterse a un proceso planificador, con todo lo que esto supone de previsión, análisis, colaboración, evaluación, no tiene mucho sentido y choca con actitudes arraigadas.
- «Así es como se hace porque es la práctica segura»: no se espera «nada nuevo bajo el sol». Se trata de un conformismo pasivo que se adapta a lo que otros manden y digan: no se necesitan proyectos pues ya los tienen otros. Somos simples ejecutores.
- Por el contrario, «todo cambia y debe cambiar»: las referencias deben crearse continua y libremente, cada persona tiende a dejar que prevalezca su propio proyecto.
- «Deseo excesivo de resultados»: puede ser una ansiedad relacionada con la consecución de objetivos a corto plazo, con el deseo de respuestas inmediatas. Rechaza planteamientos que exigen constancia, paciencia, plazos largos de trabajo callado, pero eficaz y permanente.

Todo ello nos lleva a preguntarnos si siendo necesaria la planificación pastoral o es un recurso y una moda del pasado. ¿Vale la pena el esfuerzo que supone elaborar unos planes pastorales serios y bien hechos o es mejor dejarnos conducir por el Espíritu? ¿Qué se requiere para hacer una buena planificación? ¿Qué actitudes y qué métodos son necesarios para lograr una buena y eficaz planificación?

3 Situaciones educativo-pastorales complejas a las que tenemos que hacer frente

La pastoral juvenil salesiana, en todas sus expresiones, se formula y expresa operativamente en la planificación. Sin ella se quedaría en el ámbito de los principios e intenciones sin una traducción eficaz en relación con

la acción pastoral en su devenir cotidiano. La planificación pastoral se hace más acuciante a partir de las siguientes retos:

- La *fragmentación pastoral* (falta de unidad operativa) está muy extendida. En consecuencia, los agentes de pastoral sufren la ausencia de eficacia e impacto de su acción apostólica; todo depende del ingenio y de la buena voluntad de los individuos;
- También existe el problema del *lenguaje*, es decir, se utilizan a menudo palabras comunes, pero con significados diferentes, según la mentalidad y la experiencia de cada persona. Palabras como responsabilidad, formación integral, evangelización, etc. tienen diferentes significados según quien las utilice;
- La dispersión pastoral también se encuentra en una *dispersión interior*. La personas necesitan una síntesis para lograr la coherencia en la acción pastoral. ¿A dónde queremos ir? ¿Qué debo hacer?
- Cada vez hay más frentes, las demandas se multiplican, *las urgencias se vuelven apremiantes*; se hacen proyectos, pero a menudo sin impacto concreto; e incluso cuando se ponen en práctica, rara vez se evalúan.
- Es necesario no solo ser consciente de los numerosos problemas, dentro de un contexto social en constante y rápida evolución, sino también *sensibilizar y responsabilizar a las personas para que actúen, a fin de dar respuestas adecuadas.*

4 Los beneficios de la planificación para la CEP/inspectoría

El proyecto: una cuestión de fe

La planificación pastoral no responde principalmente a las necesidades organizativas. La planificación se hace a la luz de la fe, no forma parte inmediatamente de un «prurito téc-

nico». Pone el esfuerzo mental al servicio de los jóvenes. Estas consideraciones se aplican a todos los niveles y para cualquier tipo de iniciativa o curso, a nivel local o inspectorial.

Sobre todo, es una forma decidida de afrontar la realidad con los ojos de Don Bosco: correr demasiado en el proceso de planificación no es un signo de concreción, sino de superficialidad. *La planificación de la acción pastoral (eclesial) es ante todo una cuestión de discernimiento: escuchar qué nos está pidiendo el Señor en este momento de la historia, con estos jóvenes.* Y discernir es, también etimológicamente, separar, distinguir, dividir; significa tomar una posición, tomar partido: «Examinadlo todo y quedaos con lo bueno» (1 Tes 5,21).

La planificación pastoral no se reduce, por tanto, a buscar el efecto multiplicador de nuestros esfuerzos e instituciones. La planificación es una mediación que nos pone a buscar juntos, a la luz de la Palabra y con la ayuda del Espíritu, cuáles son las necesidades que nos hacen descubrir al Señor a través de los retos que nos presenta la realidad juvenil.

Digamos de entrada que la planificación pastoral significa ejercer *la virtud de la esperanza*, que da forma histórica al ideal por el que luchamos, se basa en la fe y se traduce en el don de sí mismo. «Lo que tenemos detrás y lo que tenemos delante es irrelevante comparado con lo que tenemos dentro» (O. W. Holmes). El ejercicio de la esperanza implica una serie de exigencias:

- La elaboración de un proyecto local o Inspectorial requiere, en primer lugar, *libertad interior*; concretamente, *libertad de cualquier experiencia pasada negativa que hayamos tenido*. Sin libertad interior, seguiremos siendo prisioneros de las decepciones que hemos experimentado, de los fracasos que hemos sufrido a pesar de nuestro serio compro-

- miso, hasta el punto de que podemos estar convencidos de que no vale la pena volver a intentarlo. Libertad ante el *presente*, para no vivirlo como un tiempo cerrado u opresivo, un tiempo que no se puede cambiar. Libertad, finalmente, ante el *futuro*, para no quedar paralizado por el miedo al fracaso, por la preocupación de «lo que vendrá después», por la ansiedad ante lo desconocido.
- Esta libertad interior nos permitirá ejercer la *inteligencia pastoral*, al determinar cuál es el mayor bien posible aquí y ahora. La inteligencia pastoral nos ayuda a superar el cansancio (o la falta de energía) para decidir, para optar por lo que nos parece la voluntad de Dios, y también para superar la perplejidad (o la incertidumbre) que conlleva hacer una elección, aceptando nuestra pobreza.
 - Junto con la libertad interior atemperada por la inteligencia pastoral, se necesita *paciencia*, tanto en lo que se refiere a esperar el momento adecuado (esperar a que las cosas estén maduras), como en lo que se refiere a concentrar todas las energías en lo que es realmente posible hoy, evitando así que estas energías se dispersen y se agoten en el activismo nervioso, la inmediatez estéril, las quejas y la ira inútiles. La paciencia necesaria para hacer frente a las dificultades de la planificación también será necesaria cuando llegue el momento de la aplicación.

El proyecto refleja el tipo de CEP/inspectoría

La existencia (o no) y la calidad de la planificación ponen claramente de manifiesto el *modelo de CEP/Inspectoría* que se pretende y se persigue:

- Una CEP/Inspectoría de tipo *administrativo-burocrático*: la decisión es prerrogativa de unos pocos, generalmente una persona (director, párroco...) y sus colaboradores más cercanos. El proyecto tiene un carácter «ascendente»: los sdb y los laicos lo

reciben ya hecho y están llamados a ponerlo en práctica y, si es necesario, a colaborar en su realización.

- Una CEP/Inspectoría basada en la *improvisación*, hay una superposición de iniciativas y propuestas en líneas paralelas. Refleja una planificación «débil»: faltan procesos y relaciones pensados, compartidos y verificados. No existe una conexión entre intenciones claras y pensadas (proyectos), tampoco la preocupación de converger en objetivos comunes en torno a la persona de los jóvenes.
- Sin embargo, en una CEP/Inspectoría basada en la *corresponsabilidad* se abren espacios de intercambio; la diversificación de foros de participación (consejos, comisiones, grupos) genera una verdadera descentralización y crea ámbitos de responsabilidad. La elaboración del PEPS o del POI requiere una comunidad corresponsable que, a su vez, lo construya, un estilo sinodal que exprese y cree comunión.

El proyecto construye y educa la CEP/inspectoría

La dinámica del proyecto pone de manifiesto ciertos *procesos relevantes para la vida de la CEP/inspectoría*, en el plano comunicativo (la comunicación entre las personas y los diferentes grupos), en el plano de la toma de decisiones (opciones compartidas comunes) y en el plano estructural (la utilización adecuada de los recursos disponibles y la atención a su regeneración). Es un recordatorio de la eclesiología de comunión. Por eso necesitamos tiempo para reflexionar juntos: la planificación es una empresa agotadora y requiere tiempo (¡mientras que el trabajo pastoral siempre tiene prisa!).

Un proyecto presupone **una referencia explícita a la propia identidad y su puesta en práctica de forma operativa** (el deseo-

necesidad de llevar a la práctica en una concreta situación y con unos destinatarios de rostro amado y conocido, determinados valores y opciones fundamentales). No planificamos en función de las estructuras o tareas existentes, sino en función de la realidad circundante. Siempre hacia una acción a realizar en y desde el futuro, expresando simultáneamente lo que queremos ser y lo que tenemos a hacer.

El compromiso con la planificación es un fuerte instrumento para salvaguardarse de *las influencias externas* que, a menudo inconscientemente, modifican la acción y la propia intencionalidad de la CEP/inspectoría salesiana, adaptándola de hecho a necesidades no originariamente evangélicas (y a veces incluso incompatibles con el Evangelio). Por otro lado, la activación de espacios para compartir preserva a los miembros del CEP/inspectoría de la tentación de una misión «narcisista» y «autorreferencial».

La CEP/inspectoría también tiene que gestionar *los conflictos*; de hecho, pueden convertirse en un motivo de profundización y crecimiento, o de involución autoritaria, o de división trágica, cuando no se activa la participación capaz de transformar el conflicto en un factor de cambio. Es preferible aceptar las confrontaciones que huir de la realidad. Una auténtica planificación apoya este esfuerzo constructivo. Los conflictos son inevitables en el ámbito de los acontecimientos humanos, pero su positividad no es evidente ni automática. En este sentido, la comunicación es crucial.

El POI/PEPS crea un sentido de pertenencia

Sentirse parte integrante de un grupo/comunidad es el fruto que un proceso de planificación de este tipo produce en los que lo elaboran primero y en los que participan en él: para los que lo elaboran, supone un *deseo sincero y positivo de construir*; para los que participan, supone la venta-

ja de saber a dónde *van* y *a qué velocidad*, y de dar su propia contribución compartiendo las razones.

Este sentido de pertenencia es un elemento indispensable para nosotros. Por lo tanto, debemos **buscar el mayor nivel de confianza que sea posible** de forma realista, según las circunstancias, las personas y el tipo de CEP/inspectoría en el que vivamos. La planificación se entrelaza con estímulos y contactos, con vínculos verticales y horizontales, con acciones encaminadas a la consecución de los objetivos que nos son propios y que perseguimos todos juntos, con responsabilidad personal y roles complementarios. La primera actitud para fortalecer el vínculo es la *confianza*. Nos humanizamos a través de las relaciones de confianza con los demás (no contra los demás).

El POI/PEPS activa el testimonio

La planificación sitúa la CEP/inspectoría en el tejido vivo del territorio. La determinación «topográfica» se convierte en una **tarea y responsabilidad de evangelización** hacia la población de una zona.

La mentalidad de planificación es esencial para **actuar con eficacia y sabiduría en el ámbito educativo-pastoral**. Sin planificación, no hay un análisis cuidadoso de la realidad (fidelidad a los jóvenes) y una definición clara y compartida de los objetivos pastorales (fidelidad a Dios) con las estrategias adecuadas, dentro de los plazos establecidos. Estamos llamados a trabajar en círculos concéntricos, como hizo Jesús cuando se dirigió a la multitud, a los 72 discípulos, a los 12 apóstoles, a los tres elegidos... con diferentes actitudes, caminos y percepciones.

Otra ventaja es que la planificación se recuerda qué **idea de persona (jóvenes) se quiere formar**. Qué antropología y para qué proyecto de vida. En un contexto en el que estamos

«domesticados» y nos volvemos insensibles por estar llenos de tantas cosas, en contacto con situaciones «provocadoras», debemos reflexionar sobre la totalidad de la persona y la potenciación armónica e integral de la mente, el corazón y el cuerpo; la insistencia en la unidad de la vida, en la búsqueda de un sentido unitario. En consecuencia, la planificación nos remite a los aspectos centrales de nuestra propuesta educativo-pastoral.

La propuesta salesiana del PEPS y la propuesta del POI debe ser orgánica, inteligente y valiente. La planificación forma la capacidad de **escuchar**, **discernir** y **decidir**.

Escuchar es...

- salir de nuestros puntos de vista, nuestros esquemas, nuestras necesidades, nuestra seguridad;
- disponerse a acoger, a hacer sitio al otro y a la realidad que nos rodea;
- participar, compartir, dejarse «herir» por los acontecimientos que suceden, por la vida que se nos cuenta; una actitud para captar y hacerse cargo de presencias, silencios, situaciones, privaciones, aspiraciones, hechos, dramas.

Discernir es...

- *distinguir*, asumir la responsabilidad, con respecto a los problemas de la zona;
- *comprender* que el amor preferencial por los pobres es un criterio ineludible de discernimiento salesiano;
- *comparar lo que hay*, para entender cómo responder a lo que Dios nos pide.

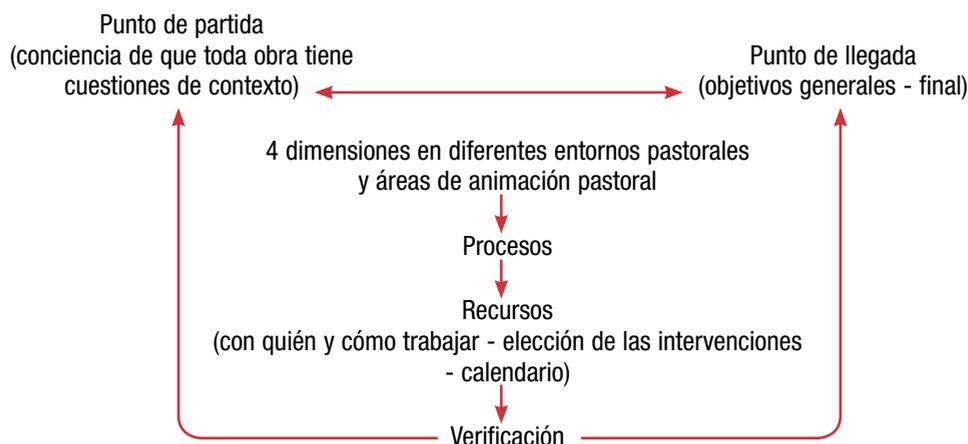
Decidir...

- *activar los procesos* más importantes y urgentes en relación con las necesidades reales de las personas;
- *crear una estrategia de intervención*, líneas e instrumentos de actuación, con carácter de guía de referencia;
- *relacionar* principios y valores salesianos con la situación sobre el terreno.

5 Para un enfoque adecuado

La cuestión de las herramientas operativas no es secundaria. Este último punto tiene por objeto sensibilizar sobre los criterios de una buena planificación pastoral: ágil, sencilla, comprensible para todos.

¿Cuál es el **ciclo de vida** del PEPS?



Se trata de **articular «conocimientos»** (que provienen de la experiencia) y **«estrategias» concretas** (que provienen de decisiones tácticas). A este respecto, cabe destacar:

a. **El contexto de la obra /inspectoría salesiana** es muy importante. Estamos hablando de un resumen de 2 o 3 páginas. Explicar la realidad, el marco educativo, cultural, social y pastoral al que se hace referencia es el primer paso para desarrollar un proceso de planificación. No es un hecho estadístico. Definir las premisas es necesario para los que lean el proyecto, es un acto de transparencia hacia los que pretende involucrar.

Las diferentes formas de leer la realidad y los significados que se le atribuyen conducen a conocimientos diferentes, a hipótesis distintas y a métodos operativos a veces contrarios; por ello, es fundamental explicitar y compartir las principales preocupaciones/retos de la realidad. No se trata de realizar un estudio sociológico, sino de definir y redefinir lo que nos interpela: como en todos los ámbitos de la experiencia humana, no es posible cambiar lo que no se refleja (=se conoce). Sin esta conciencia común previa se corre el riesgo de que las acciones operativas sean incongruentes, dispersas y repetitivas. El PEPS no nace de la nada, sino de la historia (positiva y negativa) que sdb y los laicos de las obras viven día a día, individualmente y/o en grupo.

La historia de la obra salesiana actual se desarrolla en un periodo histórico concreto y en un territorio específico. Se corre el riesgo de idear y redactar objetivos, procesos o acciones «ideales» pero ocasionales y dispersos, que se repiten aquí y allá, sin visualizar y conectar las cuestiones más urgentes. Nuestros proyectos deben ser concebidos y ejecutados dentro de «contextos reales» de vida expresados, escritos, reflexionados.

De esta «sabiduría» *surgen los puntos prioritarios de atención y trabajo para todos*, los nodos del proyecto. Corresponden a la situación de

la obra salesiana y se consideran generadores de recursos apostólicos: es la parte unificadora que actúa como polo de referencia y convergencia para la programación de los diferentes ámbitos y sectores de la animación pastoral.

b. La renovación de los entornos y sectores de la animación pastoral es una cuestión de **decisiones y elecciones tácticas y concretas**. La puesta en marcha de un proyecto pastoral se realiza a través de acciones, pensadas y no improvisadas, pasos simples y conectados. Para ello, hay que tener cuidado en la formulación de las intervenciones precisas. La cuestión de esta parte es: cómo operativizar cada uno de los procesos propuestos mediante una INICIATIVA o una ACCIÓN CONCRETA (O SERIE DE ACCIONES). Las intervenciones adecuadas reflejan un gran contacto con situaciones «provocadoras» que ayudan a reflexionar y a ver dónde está lo esencial de los entornos, cuáles son los aspectos centrales de la práctica.

En resumen: la organización de los distintos sectores de la acción pastoral articulándolos de modo coherente y la búsqueda de una imprescindible conjunción de voluntades en torno a la única misión, han puesto de relieve, cada vez con mayor claridad, la importancia y necesidad de **una pastoral orgánica**. Las exigencias más notables de una pastoral, orgánicamente planteada, son, por un lado, imprimir a toda la acción pastoral un carácter de evangelizador (unidireccionalidad). Esto implica exigir la unión y coordinación del trabajo de todos los agentes pastorales e impulsar la convergencia de acción de todos los agentes en cada uno de los sectores pastorales. Y, por otro, programar la acción, establecer las metas a alcanzar, elegir los medios a emplear y establecer una distribución racional y una promoción de los recursos, humanos y materiales disponibles, adecuada a las necesidades del momento y del contexto en el que se opera.

P. Miguel Ángel García Morcuende
Consejero General Pastoral Juvenil