

FLASH

Animación Pastoral Juvenil Salesiana

Número 7. Noviembre 2024



Rediseño y revitalización de las presencias salesianas

Pautas para el acompañamiento inspeccional

P. Miguel Ángel García Morcuende

Consejero General Pastoral Juvenil

SECTOR PASTORAL JUVENIL
Salesiani di don Bosco SEDE CENTRALE SALESIANA



Rediseño y revitalización de las presencias salesianas

Pautas para el acompañamiento inspectorial

P. Don Miguel Ángel García Morcuende

Consejero General Pastoral Juvenil

1 Importancia del tema

La Congregación (y las Inspectorías) son realidades vivas que evolucionan a lo largo de los años y según las necesidades de los tiempos.

*Estamos en una época de cambios rápidos y los nuevos desafíos de nuestras sociedades nos empujan hacia nuevas respuestas evangelizadoras. Las estructuras son relativas y provisionales y deben estar siempre al servicio de la vida y la misión evangélicas. No basta, por tanto, con mantener lo que ya existe, sino que es necesario revitalizar nuestras Obras para que sean útiles a la misión que nuestro tiempo requiere. **Nuestra historia institucional y nuestro caminar carismático sigan su propio ritmo: el tiempo pasa inexorablemente.*** Un ritmo que no podemos cambiar.

Escuchar la voluntad de Dios exige concretarla en el tiempo en que vivimos: en estas

circunstancias, con las personas que somos, con nuestras posibilidades y limitaciones. Preguntar qué quiere el Señor hoy de nosotros exige revitalización, discernimiento, reestructuración y consiguiente renovación.

Revitalización y rediseño/reestructuración son palabras que con matices diversos definen este proceso. Revitalización indica el fin y la meta que se persigue; rediseño, el medio.

La Congregación, por su propia naturaleza, desea que todas las Inspectorías gocen de bienestar vocacional, formativo, espiritual, apostólico y económico. En este contexto, los Salesianos siempre *se han sentido seriamente interpelados en el proyecto de «rediseño» y «reestructuración»*¹: la disminución de las fuerzas disponibles o el aumento de las Obras o

¹ Cfr. CG 19; CGS 20, 398; CG21, 154-161; CG22, 6; CG 23, 226-230; CG25, 193; CG27, 26, 69,6; CG 28, 13, 45.

su complejidad pueden crear urgencias o un clima de perenne emergencia que doblegue a las personas y quiebre ese delicado equilibrio que configura nuestra consagración: misión apostólica, comunión fraterna y práctica de los consejos evangélicos.

Esta situación además obstaculiza nuestra capacidad de encontrar respuestas adecuadas a los nuevos retos evangelizadores y nos dificulta enormemente centrarnos en lo esencial: **la calidad de la vida evangélica y de la misión evangelizadora**. La preocupación esencial es asegurar la continuidad de la presencia de nuestro carisma -según el criterio de «significatividad» (CG23 226-230)- y no la supervivencia de las estructuras actuales.

Para optar en qué frentes educativos pastorales estamos llamados a permanecer, con qué modalidades, con qué fortalezas y opciones para rediseñar nuestras Obras y presencias, don Juan Vecchi ofreció algunos criterios de discernimiento que siguen siendo actuales².

En algunas inspecciones, de hecho, se hace necesario reducir o reestructurar actividades y Obras. Se trata de una reorganización o de *un proceso doloroso* en el que, sin embargo, estamos llamados a descubrir un momento de gracia para intentar devolver el sentido a lo que ya tenemos.

Discernir significa decidir con horizonte y decidir con convicción, es decir, decidir mirando más allá de uno mismo, de la propia comodidad, de los propios afectos. Sin esta mirada al horizonte no hay discernimiento, sólo simple pragmatismo.

Este es, sencillamente, el objetivo de esta *sencilla guía*: dar pistas a quienes se inician en este campo sobre las claves que deberían estar

presentes en todo proceso, pero también advertir de aquellos posibles errores o descuidos que pueden dar al traste con nuestro empeño.

2 Objetivos de rediseño y reestructuración

[a] El rediseño es la capacidad de **replantear** nuestra presencia de una manera nueva, de **reorganizar** y **volver a impulsar** nuestra misión, de **revitalizar** nuestras Obras y Comunidades.

Por lo tanto:

La conciencia apostólica requiere revitalización. Algunos síntomas de malestar en nuestras comunidades y en nuestros CEPs exigen una constante evaluación, que nos habla de la necesidad de revitalizar y de renovar nues-



² Vecchi, J.E., *La significatividad de la presencia salesiana* en ACG 340 (1992).

tra presencia. «Debemos procurar que el salesiano no se vea sobrecargado con múltiples funciones de carácter organizativo, material y administrativo debido a la disminución de fuerzas y al aumento incontrolado de obras»³.

- Rediseñar y reestructurar debe hacerse no sólo por razones prácticas (somos menos), sino sobre todo por ser *una actitud permanente para responder a los signos de los tiempos*, es decir, a los acontecimientos, palabras, tendencias, actitudes, silencios, ausencias..., desde el punto de vista de Dios.
- El punto central no está (sólo) en las casas que hay que cerrar, y/o hermanos que hay que reubicar en otras comunidades, sino en saber interpretar *esas periferias existenciales* que están desafiando a la Congregación.
- *Para responder a las llamadas que Dios nos dirige hoy* a través de los signos de los tiempos

pos y de los lugares, las Inspectorías deben iniciar procesos de rediseño y reestructuración para:

- promover la calidad de la vida evangélica y el testimonio de los hermanos en las comunidades, llamadas a convertirse en «signo», «escuela» y ambiente de fe (CG23 216-218);
- «asegurar la coherencia cualitativa y cuantitativa de las comunidades» (CG27 69.6);
- dar un nuevo dinamismo a la vida evangélica y apostólica, abriendo espacios para nuevos «modelos de intervención pastoral» en respuesta a las necesidades de los jóvenes más pobres de nuestro tiempo;
- permanecer abiertos y disponibles a la posibilidad de establecer nuevas presencias o poner en marcha nuevos servicios, que sustituyan a otros ya existentes, exigidos por las transformaciones eclesiales y socioculturales emergentes.

³ Ibidem, p. 34.



[b] Esencial para el rediseño es también **la conversión de las personas** a una vida consagrada madura, serena y equilibrada y al compromiso de devolver la fuerza al carisma expresado en la misión.

Por lo tanto:

- *La conversión o la convicción de que el cambio y la transformación son necesarios para superar la rutina, la desvitalización de las comunidades y la disfuncionalidad de los servicios. En una época de cambios rápidos, vivir el don del Evangelio y devolverlo al mundo, como Salesianos, nos exige un discernimiento permanente, una revisión seria de nuestras opciones prácticas y la valentía de iniciar nuevos caminos de presencia y testimonio. Ni la conversión ni el discernimiento son realidades automáticas. Se nos pide arriesgar con confianza, porque la lectura creyente de la realidad no es en absoluto simple ni evidente.*
- Se piensa erróneamente que el cambio depende de un acto administrativo, de una medida normativa o de un traslado de personas. Hay que fomentar entre los hermanos *actitudes positivas y constructivas* hacia el rediseño y la reestructuración, ayudándoles a captar el *kairós* actual que nos impulsa al discernimiento, a centrarnos en los valores del Evangelio y de nuestro carisma.

3 Motivaciones de quienes se oponen al rediseño

- «La inspectoría tiene su propia identidad específica que hay que salvar». Esta actitud suele incluir, erróneamente, la creencia de que *la estructura es más importante que la vida evangélica de las personas*. Se basa en que las personas pasan y las estructuras permanecen. Una vida apostólica y comunitaria sin preguntas y, por tanto, sin respuestas. Por otro lado, hay quienes han tenido

experiencias dolorosas en otras reestructuraciones y no han superado los traumas que produjeron (por lo tanto, personas con prejuicios que deben superarse).

- «Reducir las presencias salesianas disminuye el contacto y la inserción entre la gente y, por tanto, debilita la pastoral juvenil y el nacimiento de nuevas vocaciones. Significa *centrarse más en la cantidad que en la calidad*, bloqueando así los cambios renovadores. Pero también significa *eludir el análisis de la situación*: sobre las personas, su edad, su preparación, sus competencias, las posibilidades reales de la inspectoría, sin perder la perspectiva y el sentido de la realidad cuando estamos atrapados por mil compromisos apostólicos.
- «Cerrar una casa es resignarse a la propia muerte», es decir, *el miedo a lo desconocido*. Hay tres aspectos que suelen producir más obstáculos: los espacios, los afectos (experiencias, pasiones) y los objetos. Reconozcámoslo: las decisiones se toman sobre el futuro, no sobre el pasado. Sin embargo, cuando discernimos y decidimos, tendemos a considerar más el pasado que el futuro, en lugar de dejar, como Abraham, nuestra tierra (cf. Gen 12,1. 4a).
- *Resistencias y obstáculos por parte de obispos, padres de familia, profesores, autoridades civiles, etc.*: la reestructuración suele implicar la supresión de cargos representativos o de importancia por los servicios cualificados que prestamos en la Iglesia o en la sociedad. Por lo tanto, es necesario discernir para que no prevalezcan los intereses particulares sobre los universales; los intereses de una Iglesia particular sobre el bien de la Iglesia universal; los intereses de un pueblo o de algunas familias sobre los de otros pueblos y familias más necesitados; que no prevalezca el bien de algunas personas individuales sobre el bien de la Congregación.

4 Seis principios de rediseño y reestructuración

La reestructuración debe hacerse con vistas a dinamizar nuestra vida en torno al Evangelio. Esto implica:

[a] Realizar un discernimiento profundo de las prioridades de los distintos tipos de actividades **por parte de las comunidades y del Consejo inspectorial**, con el fin de comprender:

- estructuras (comunidad religiosa o actividades educativo-pastorales, por ejemplo) que deben continuar (indispensables);
- estructuras (secciones, cursos, actividades) que deben adaptarse, transformarse o tener un uso diferente;
- nuevas estructuras que hay que «inventar», en respuesta a nuevas necesidades (por ejemplo, obras de gestión laical, la posibilidad de que varias obras que trabajan de manera sinérgica e integrada puedan referirse a una única comunidad salesiana);
- las presencias que hay que «poner en marcha» y las que hay que «cerrar» allí donde la aplicación del PEPS no parece eficaz con y para los jóvenes, no se ajusta a la realidad y no tiene perspectiva de futuro, y donde parece difícil una reconversión de la Obra según los criterios inspectoriales.

[b] El rediseño, aunque necesario, no es en sí mismo la solución a los problemas. Al contrario, a veces puede agravarlos, induciendo en los hermanos y en los laicos corresponsables un sentimiento de desconfianza, la sensación de que se acerca el final. El rediseño debe ir **precedido y acompañado de la elaboración de un proyecto común**, es decir, de una idea de futuro, de un momento de esperanza, de un espíritu misionero, con el realismo de la fe lleno de confianza, de esperanza en el futuro y de relanzamiento del carisma.

Para que esto tenga éxito, el proceso requiere **una pedagogía adecuada**: que se implique a todos los hermanos, y en particular, a los de las Obras que viene interpelladas, para que se conciencien, se sensibilicen y puedan así tomar decisiones compartidas.

[c] Elaborar **un proyecto con etapas progresivas** y avanzar **sin prisas, pero también sin pausas**, para tomar decisiones significativas que respondan a las necesidades del entorno y a nuestro carisma.

[d] Hemos madurado en las últimas décadas una experiencia que nos hace conscientes de algunos caminos de corresponsabilidad con los laicos: **Obras salesianas de gestión laical bajo la responsabilidad inspectorial** (ACG 439). Estas propuestas



requieren no sólo tiempo, sino inversión en formación, y son fruto de caminos compartidos con figuras religiosas que han sabido «no atarlos a sí mismos», sino hacer madurar en los laicos la capacidad de interiorizar valores y metodología. Hoy podemos decir que existen, dentro de nuestros Centros, algunas figuras laicas maduras, formadas y fiables.

Si la Obra Salesiana no es sólo una estructura económica, sino ante todo una presencia en *condiciones de significatividad carismática*, entonces también la relación con los laicos debe ser rediseñada, sabiendo incluirlos dentro del proyecto pastoral local. Pero siempre una relación que no tenga como único objetivo la continuidad del empleo (para los laicos) o la conservación del valor patrimonial (para la inspección). Se debe identificar en *el carisma salesiano el punto de encuentro*, la brújula que permita encontrar los caminos para rediseñar, entre tradición e innovación, la continuidad de la presencia.

[e] Hay que tener siempre presente aquello que debe guiar cualquier proceso: **realismo, lucidez, audacia, visión de futuro**. A este respecto, conviene recordar que el discernimiento tiende a garantizar la **honradez de nuestra búsqueda**, y no tanto su infalibilidad o incluso su eficacia.

[f] Garantizar que todo el proceso esté guiado por **un grupo-facilitador**, formado por algún o algunos miembros del Consejo inspeccional.

La finalidad es, por una parte, elaborar **un plan de trabajo** para todo el proceso y realizar el seguimiento del mismo; en segundo lugar, **implicar a los hermanos** en este proceso, a través del envío de materiales para el discernimiento, cuestionarios, consultas, etc.; por último, **informar periódicamente** a los hermanos del estado en que se encuentra el proceso.



5 Etapas, procedimientos y criterios-guía

FASE I: RECONOCER

Instrumento 1: Historia de la Casa y realidad actual

Un estudio sencillo, no exhaustivo, pero de lo más significativo sobre la evolución de la Casa. No debería superar las tres o cuatro páginas.

1. El origen de la Casa, su finalidad originaria.
2. Los momentos históricos más relevantes en los que experimentó cambios importantes (servicios prestados, número de destinatarios, dotación de instalaciones, momentos de relevancia social, evolución del número de salesianos en la comunidad, etc.).

3. La realidad actual de la Casa:
 - 3.1. Configuración actual de la comunidad.
 - 3.2. Ambientes salesianos de la misión en desarrollo.
 - 3.3. Implicación de los laicos en puestos de liderazgo.
 - 3.4. Realidad actual de la Casa (grupos y Familia Salesiana, implicación en la obra y vitalidad).
 - 3.5. ...
4. Los retos de futuro que quedan abiertos.

Puede ser muy útil analizar las actas de las *visitas inspectoriales* y las *visitas extraordinarias* de los últimos años: los puntos fuertes y las oportunidades que aparecen de forma más continuada y repetida en las distintas actas; los puntos débiles y las amenazas que aparecen de forma más continuada y repetida en las distintas actas.

Herramienta 2: **Criterios-guías para el discernimiento**

En cuanto al discernimiento concreto, la reestructuración debe tener en cuenta los siguientes criterios. Deben examinarse en su conjunto, sin que ninguno de ellos se considere excluyente, en el sentido de que su ausencia implique el posible abandono de una Obra. No obstante, **debe darse prioridad a las Obras que respondan a un mayor número de criterios o que se encuentren significativamente en uno de ellos.**

[1] Criterios relacionados con la misión: qué obras favorecer.

- **Perfil de los beneficiarios de las obras.**

Se dará prioridad a las obras que respondan a las necesidades de los jóvenes, incluidos los de las clases trabajadoras, o los que

se encuentran en situación de vulnerabilidad o riesgo de exclusión; en particular, las que respondan o puedan responder mejor a la necesidad de integrar a los jóvenes en la sociedad y el mercado laboral.

- **Densidad carismática.**

Grado de aplicación del criterio oratoriano (cf. Const. 40) que ha alcanzado la Obra y, en concreto, la posibilidad de una fecunda labor evangelizadora. Se da preferencia a las obras en las que, por el equipo educativo existente o por la estructura de la obra, se ha desarrollado una pastoral coherente con el *Cuadro de Referencia de la Pastoral Juvenil*, de modo que se combinan orgánicamente las cuatro dimensiones del criterio oratoriano (hogar, escuela, patio, parroquia).

- **Criterio vocacional.**

Significatividad de la oferta educativo-pastoral, de la que son indicadores la presencia efectiva entre los jóvenes, el acompañamiento personal y el ambiente propicio para la elaboración y realización del propio proyecto de vida, centrado en la llamada vocacional específica.

- **Visión global de la inspectoría.**

Cualquier hipótesis de rediseño de las presencias, si no quiere ser una mera redistribución "racional" de los recursos humanos y de las actividades, debe articularse en función de la visión de conjunto de la comunidad inspectorial. Un riesgo podría ser la despoblación progresiva de los territorios (tras el cierre o la reducción de las Casas) y la desproporción entre los hermanos presentes en una ciudad o región y en el resto de la inspectoría. Por otra parte, existe el peligro de un empobrecimiento carismático, debido a un privilegio sólo en determinados sectores o ambientes de animación pastoral.



De ello se deduce que la inspectora está obligada a ocuparse de forma planificada de *la cualificación de un número suficiente de hermanos*. El criterio que guíe este plan debe estar de acuerdo con las posibilidades actuales de la inspectoria, pero también con una previsión inteligente de las necesidades pastorales del mañana.

- **Complementariedad con la labor de la Iglesia.**

La permanencia de una obra en un territorio debe considerarse sobre la base:

- las presencias eclesiales que operan allí (en primer lugar, los grupos de la Familia Salesiana, luego los demás institutos educativos religiosos y, por último, las realidades pertenecientes a la Iglesia local), evaluando toda posible colaboración y evitando cualquier superposición inne-

cesaria; en otras palabras, se da prioridad a las obras que atienden sectores o poblaciones donde no existe otra presencia eclesial que ofrezca el mismo servicio;

- la presencia de la población juvenil, en particular de jóvenes en situación de vulnerabilidad o exclusión social;
- la capacidad de diseñar y poner en marcha redes y colaboraciones tanto en el ámbito civil como en el eclesial.

[2] Criterios de sostenibilidad de los recursos humanos y económicos.

- **Sostenibilidad económica**

Se da prioridad a las Obras que son económicamente viables por sí mismas, según las modalidades elegidas. Hay que tener en cuenta la situación económica: no es el criterio más importante, pero también es la garan-

tía de que un rediseño tenga futuro. En algunos casos, la inspección decide invertir económicamente en la Obra por *una opción estratégica o profética*, aunque con los propios recursos no pueda sostenerse por sí misma.

• **Sostenibilidad de recursos humanos**

Los principales recursos de la Congregación son los Salesianos que Dios ha llamado a vivir la consagración y la misión en medio de los jóvenes. Tanto su calidad como su cantidad son factores cruciales para poder vivir significativa y fructuosamente. La redistribución y el reparto del personal son cada vez más necesarios, especialmente en aquellas Inspectorías que sufren escasez de personal. *Una buena política de recursos humanos sólo tendrá éxito si no es improvisada, sino bien pensada, preparada y planificada.*

Los datos y las tendencias del número de Salesianos nos ayudan a medir nuestras fuer-

zas reales con vistas a la vida y misión que, como Salesianos, somos llamados a desarrollar en la Iglesia, eso sí, conscientes de que hemos de ir más allá de la estadística, o de parámetros puramente humanos. Partiendo de esta confianza en el Señor de la historia, «en cuyas manos están los tiempos y los destinos de las personas, de las instituciones, de los pueblos y, por tanto, también la actuación histórica de sus dones» (cfr. *Vita consecrata*, 63) y precisamente por ello, tendremos que preguntarnos *cuál será la realidad humana de la Inspectoría dentro de cinco o diez años y discernir qué es lo que nos pide hoy el Señor.*

[3] **Criterios para la calidad de vida comunitaria.**

Cómo vivir y qué papel desempeñar en las Obras que tenemos. En cuanto a las comunidades, todas deben responder a los crite-



rios de coherencia comunitaria y cuidado de la persona del Salesiano (ACG 422)

- **Coherencia de la comunidad presente en esa Obra:**

- Que la comunidad sea capaz de ocuparse de los hermanos, especialmente de los ancianos y enfermos, sin entrar en conflicto con la atención a la misión.
- Que la comunidad sea capaz de organizarse de tal manera que todos los hermanos, especialmente los que trabajan en la misión, puedan compartir la vida, la oración y el descanso.

- **Atención a la vocación del salesiano:**

- Que las responsabilidades confiadas a cada hermano estén en consonancia con sus posibilidades reales.
- Que la comunidad acompañe la vida espiritual y pastoral de cada hermano (ACG 421).

- **Importancia de la comunidad:**

- **Testimonio:** que la comunidad cuente con un número suficiente de hermanos para garantizar la visibilidad y el testimonio en toda la CEP.
- **Vitalidad:** que la comunidad pueda garantizar su influencia en el Proyecto Educativo-Pastoral, y en particular que el director pueda priorizar su función de acompañamiento y pastoral.
- **Presencia entre los jóvenes:** que la comunidad pueda garantizar la presencia de los Salesianos entre los jóvenes, con tiempo para estar con ellos y acompañarlos.
- **Capacidad de agregar fuerzas, comprometiéndolas en la misión:** que la comunidad pueda dedicar a los Salesianos a la animación, acompañamiento y formación

de la Familia Salesiana y de los diversos educadores de la obra.

- **Apertura al territorio, tanto eclesial como social:** para que la comunidad pueda llegar eficazmente a la Iglesia local y a la sociedad civil.

FASE II: INTERPRETAR

Como parte de esta segunda Fase II-Interpretación, se propone abordar, en uno o varios momentos de **asamblea comunitaria**, con la presencia de **un miembro del Consejo** inspectorial, una dinámica que nos ayude a discernir los criterios anteriores.

Las preguntas, a las que debemos responder con sinceridad, son: ¿Qué nos pide el Señor a los consagrados aquí y ahora? ¿Cómo podemos organizarnos para vivir más evangélicamente y servir mejor al Señor y a nuestros jóvenes? ¿Dónde estamos y dónde deberíamos estar? ¿Cuáles son las expectativas de las Iglesias locales y de los territorios donde estamos o deberíamos estar?

El rediseño debe hacerse con *criterios de intercambio y discernimiento*, de información correcta y oportuna a todos los niveles. Actuar sólo pensando en las Obras, descuidando a las personas, es un error. Todos los hermanos de la comunidad, y también los laicos implicados, deben ser conscientes de ciertos factores importantes: los datos objetivos de partida y una previsión realista de ciertos escenarios futuros, las hipótesis concretas para reforzar ciertos frentes, el abanico de decisiones posibles, su evaluación atenta y oportuna, y la indicación clara y correcta de las razones que hacen preferible una solución u otra. La experiencia demuestra que cuanto más amplia sea la base de consulta, conocimiento e intercambio, más amplio será el consenso.

FASE III: ELEGIR**Motivación de los distintos modelos operativos. Escenarios propuestos:**

Escenario 1. La misión que estamos desarrollando, en las características actuales de la Obra y la Comunidad

– Ventajas:

– Desventajas o necesidades:

– Votaciones:

Escenario 2. La misión que estamos desarrollando, con las medidas de rediseño necesarias (reorganización de ambientes-servicios y recursos humanos) encomendadas a la comunidad actual.

– Ventajas:

– Desventajas o necesidades:

– Votaciones:

En este escenario, es necesario presentar PROPUESTAS DE DESARROLLO ESPECÍFICAS y justificadas por la Comunidad.

Escenario 3. La misión que se desarrolla con la supresión de la comunidad religiosa y la continuación de la Obra (Obra gestión laical bajo la responsabilidad inspectorial).

– Votaciones:

Escenario 4. Supresión de la Obra salesiana

– Votaciones: