



PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

FORMACION
PASTORAL

COLECCION

2

DEPAS - DELAI

PLANEACION
PASTORAL
PARTICIPATIVA



CONSEJO EPISCOPAL LATINOAMERICANO
DEPARTAMENTO DE PASTORAL SOCIAL - DEPAS
DEPARTAMENTO DE LAICOS - DELAI

PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

COLECCION FORMACION PASTORAL - 2

Diseño Carátula: Olga Stella González A. & Cia.

©Consejo Episcopal Latinoamericano-CELAM

Carrera 5a. No. 118-31 A.A. 51086

ISBN 958-625-248-3

Impreso por Gráficas "CORNI" Ltda.

Santafé de Bogotá, D.C. - Colombia, Enero de 1993

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACION

GUIA PARA EL LECTOR

CAPITULO 1: Fundamentos de la Planeación Pastoral Participativa

- I. Fundamentos sociales
- II. Fundamentos administrativos
- III. Fundamentos teológico-pastorales

CAPITULO 2: La Planeación Pastoral Participativa

- I. Concepto de planeación pastoral participativa
- II. Principios y criterios
- III. Proceso de planeación pastoral participativa

CAPITULO 3: Elaboración del Marco Referencial

- I. Marco de Realidad
- II. Marco Doctrinal
- III. Diagnóstico Pastoral

CAPITULO 4: Elaboración del Plan Pastoral

- I. Los objetivos pastorales
- II. Los criterios de acción: políticas y estrategias
- III. El inventario de recursos
- IV. La programación
- V. La distribución en el tiempo.

"Esta fidelidad a un mensaje del que somos servidores, y a las personas a las que hemos de transmitirlo intacto y vivo, es el eje central de la evangelización. Esta plantea tres acuciantes interrogantes, que el Sínodo de 1974 ha tenido presentes:

- *¿Qué eficacia tiene en nuestros días la energía escondida de la Buena Nueva, capaz de sacudir profundamente la conciencia del hombre?*
- *¿Hasta dónde y cómo esta fuerza evangélica puede transformar verdaderamente al hombre de hoy?*
- *¿Con qué métodos hay que proclamar el Evangelio para que su poder sea eficaz?*

Estas preguntas desarrollan, en el fondo, la cuestión fundamental que la Iglesia se propone hoy día y que podría enunciarse así: después del Concilio y gracias al Concilio que ha constituido para ella una hora de Dios en este ciclo de la historia, la Iglesia ¿es más o menos apta para anunciar el Evangelio y para insertarlo en el corazón del hombre con convicción, libertad de espíritu y eficacia?

Todos vemos la necesidad urgente de dar a tal pregunta una respuesta leal, humilde y valiente y de obrar en consecuencia" (EN 4-5).

PRESENTACION

“Las condiciones de la sociedad nos obligan, por tanto, a revisar métodos, a buscar por todos los medios el modo de llevar al hombre moderno el mensaje cristiano, en el cual únicamente podrá hallar la respuesta a sus interrogantes y la fuerza para su empeño de solidaridad humana”.

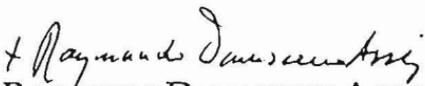
Estas palabras que el Papa Pablo VI dirigiera al Sacro Colegio de los Cardenales en Junio de 1973, expresan con fuerza la inquietud que ha animado a los Departamentos de Pastoral Social y de Laicos del CELAM a recopilar y sistematizar una experiencia metodológica, que tiene ya cerca de 15 años de servicio y aplicación en diferentes Iglesias particulares y Conferencias Episcopales de América Latina. Nos referimos a la Planeación Pastoral Participativa.

Esta obra continúa la serie iniciada con el libro Interpretación de la Realidad, que el Departamento de Pastoral Social del CELAM publicó con la finalidad de brindar un instrumento de trabajo pastoral a aquellos que hacen presencia de Iglesia, especialmente en lo social. El lector encontrará en esta obra la continuidad del proceso iniciado con el conocimiento e interpretación pastoral de la realidad, en la medida en que se ofrecen elementos probados por varios años y en diferentes ambientes y circunstancias, para ejercer una acción pastoral en esa misma realidad a fin de transformarla de acuerdo con el Plan de Dios.

En estas páginas se recoge el trabajo de muchas personas, grupos, comunidades religiosas, Iglesias particulares, que aceptaron la propuesta de hacer realidad la pastoral de conjunto para renovarse y responder mejor a los desafíos de

un mundo en cambio permanente. El trabajo de redacción básica correspondió a Monseñor Jorge Jiménez Carvajal y al Señor Eduardo Peña Vanegas, quienes, a través de los cursos realizados en el Instituto Teológico Pastoral del CELAM y con la experiencia concreta en diferentes lugares del continente, sistematizaron el proceso.

Esperamos, confiados en la generosidad del Espíritu, que este aporte pueda ser útil en las manos de quienes están comprometidos en la Nueva Evangelización, especialmente, en el campo de los social.


RAYMUNDO DAMASCENO ASSIS
Obispo Auxiliar de Brasilia
Secretario General del CELAM

GUIA PARA EL LECTOR

OBJETIVO

El objetivo de esta obra es el de proporcionar los elementos metodológicos necesarios para que los grupos eclesiales, las comunidades religiosas y, especialmente, las parroquias y las diócesis puedan elaborar un plan pastoral, guiados por los principios de una Planeación Pastoral Participativa.

CONTENIDO

Esta obra consta de cuatro capítulos.

En el primer capítulo, titulado *Fundamentos de la Planeación Pastoral Participativa*, se desarrollan los principios sociales, administrativos y teológico-pastorales, que sustentan a la planeación pastoral participativa. Se han tomado las ideas claves a fin de facilitar el acceso de los no especialistas. Esto no excluye el trabajo de profundización y ampliación de los temas que apenas se mencionan.

En el segundo capítulo se presenta una definición ampliada de lo que se denomina como Planeación Pastoral Participativa, a fin de establecer sus características, sus posibilidades y limitaciones. Más que definir con precisión los límites y alcances, lo que se pretende es sugerir e inspirar la aplicación y profundización teórica del tema.

En el tercer capítulo se explican los pasos para la elaboración del Marco Referencial, que se inicia con el Marco de la Realidad; allí nos remitimos al primer tomo de esta serie: *Interpretación de la Realidad*. A continuación se trabaja lo

relacionado con el Marco Doctrinal, para terminar con el Diagnóstico Pastoral que nos lleva a establecer *las necesidades de la Evangelización*, al decir de Puebla.

En el cuarto capítulo se estudian las diversas etapas que se siguen en el proceso de elaboración del Plan Pastoral: formulación de objetivos pastorales, criterios de acción, inventario de recursos, programación, distribución de actividades...

METODOLOGIA

En el diseño de este material se ha tratado de seguir una metodología que facilite su comprensión y aplicación. Cada capítulo consta de las siguientes partes:

* *Objetivo:*

Antes de iniciar el estudio del contenido, se formula el objetivo que se pretende alcanzar al finalizar el capítulo.

* *Contenido:*

En un lenguaje sencillo y preciso se explicitan los elementos doctrinales más importantes del tema a tratar, acompañados de algunos recuadros y gráficos que completan la presentación didáctica del material.

* *Para recordar:*

En un recuadro oscuro se destacan, en forma de resumen, las ideas claves del capítulo.

* *Ejercicios:*

Los ejercicios que se han colocado al finalizar los capítu-

los son una ayuda para que el lector profundice, amplíe y aplique a la vida práctica los conocimientos adquiridos.

* *Bibliografía:*

La bibliografía indicada en cada capítulo amplía y complementa el tema tratado. El lector observará que en ella predominan las obras de carácter técnico-científico-administrativo sobre las eminentemente pastorales, ya que éstas son más reducidas, lo cual invita a un diálogo entre la pastoral y la ciencia.

Estamos seguros que este libro de Planeación Pastoral Participativa, impulsado en su momento por el P. Jaime Prieto Amaya, será de gran utilidad para los agentes de pastoral en el empeño por construir una comunidad de fe, de culto y de amor.

Germán Cortés Reyes
Secretario Ejecutivo DELAI

Leonidas Ortiz Lozada, Pbro
Secretario Ejecutivo DEPAS

Fundamentos de la planeación pastoral participativa

I. Fundamentos sociales

II. Fundamentos administrativos

III. Fundamentos teológico-pastorales

"Hasta cuando nuestro Continente no había sido alcanzado ni envuelto por la vertiginosa corriente de cambios culturales, sociales, económicos, políticos y técnicos, de la época moderna, el peso de la tradición ayudaba a la comunicación del Evangelio: lo que la Iglesia enseñaba desde el púlpito era recibido celosamente en el hogar, en la escuela y era sostenido por el ambiente social" (DP 76).

"Hoy ya no es así. Lo que la Iglesia propone es aceptado o no, en un clima de más libertad y con marcado sentido crítico. Los mismos campesinos, antes muy aislados, van adquiriendo ahora ese sentido crítico, por las facilidades de contacto con el mundo actual que les ofrecen principalmente la radio y los medios de transporte; también por la labor concientizadora de los agentes de pastoral" (DP 77).

"Para aumentar este trato sobre todo en tiempos como los nuestros, en que las cosas cambian tan rápidamente y tanto varían los modos de pensar, la Iglesia necesita de modo muy peculiar la ayuda de quienes por vivir en el mundo, sean o no creyentes, conocen a fondo las diversas instituciones y disciplinas y comprenden con claridad la razón íntima de todas ellas. Es propio de todo el pueblo de Dios, pero principalmente de los Pastores y de los teólogos, auscultar, discernir e interpretar, con la ayuda del Espíritu Santo, las múltiples voces de nuestro tiempo y valorarlos a la luz de la palabra divina, a fin de que la verdad revelada pueda ser mejor percibida, mejor entendida y expresada en forma más adecuada" (GS 44).

FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

OBJETIVO

Identificar los fundamentos sociales, administrativos y teológico-pastorales de la Planeación Pastoral Participativa.

I. FUNDAMENTOS SOCIALES

1. El Cambio Social

Todas las sociedades y las culturas cambian. La vida es dinámica, y las estructuras sociales, los modos de vida, las costumbres, no pueden ser entendidos más que de un modo dinámico. El cambio es una realidad ineludible y constante con variaciones en su ritmo y dirección.

El hecho del cambio social es evidente. En algunos casos se observa fácilmente por su rapidez, por su impacto (la caída del muro de Berlín). En otros casos es menos observable

porque es lento (el paso de lo rural a lo urbano) o porque ocurre en el interior de las personas y los grupos (la toma de conciencia de la dignidad de la persona).

El cambio social ha suscitado interés de los científicos sociales, sociólogos, antropólogos, historiadores, economistas.

Es así como en la sociología, por ejemplo existe una variedad de teorías y enfoques del cambio social. Podemos mencionar algunos de estos autores y estudios:

Herbert Spencer: La evolución de las sociedades

Oswald Spengler: El ciclo vital de las culturas

Carlos Marx y Federico Engels: El manifiesto de partido comunista

Talcott Parsons: Una teoría funcional del cambio.

Lewis A. Coser: El Conflicto social y la teoría del cambio social.

Más recientemente han aparecido obras de personas y grupos interesados en comprender el cambio que vive la humanidad para orientar las posibles respuestas, tanto individuales como grupales, comunitarias y colectivas. Entre estas obras podemos mencionar:

- Alvin Toffler: El shock del futuro, La tercera ola y el cambio del poder.
- John Naisbitt: Megatendencias y Megatendencias 2000
- Jeremy Rifkin y Ted Howard: La entropía, un nuevo punto de vista mundial.
- Peter F. Drucker: La innovación y el empresario innovador
- Robert D. Gilbreath: La estrategia del cambio.

2. Características del cambio social

Como un aporte tomado de los autores mencionados, cuyos datos bibliográficos se indican al final de este capítulo, anotemos las principales características que se asignan al cambio social:

- Para cualquier sociedad o cultura dada, el cambio ocurre frecuente o constantemente.
- Los cambios no se dan aislados, ni en el espacio ni en el tiempo.
- El cambio puede ocurrir en "todas partes" sus consecuencias pueden sentirse o tener efecto en "todas partes".
- El cambio se determina subjetivamente y sus impactos se sienten subjetivamente.
- No existe el cambio sin efectos. Si no hay efectos no hay cambio o no se está produciendo cambio alguno.
- El cambio se resiste al análisis simple de causa-efecto; es multicausal y complejo.
- El cambio no es reversible, no se puede echar atrás.
- El cambio es de naturaleza variable. El cambio cambia. Las proyecciones lineales, en una sola dirección no son el cambio, pueden engañarnos respecto al verdadero cambio. Tampoco es un péndulo o tiene un movimiento de ida y vuelta. Ni es periódico, ni uniforme o unidireccional.
- De nosotros depende la capacidad para percibir el cambio. De esa capacidad, mayor o menor, depende nuestra

mayor o menor habilidad para ver y actuar frente al cambio.

En el Cambio Social podemos considerar también las siguientes características:

- Es omnipresente: Se ha dado y se está dando en todos y cada una de las sociedades, especialmente en la sociedad contemporánea que es la que con más intensidad registra el cambio social.
- El antes y el después son los dos términos que permiten definir un cambio por comparación a otro anterior. Así se puede identificar en el tiempo, al referirlo a otro punto del tiempo pasado.
- Afecta a la estructura de las sociedades, es decir, produce modificaciones de alcance global. Cuando se habla de cambio social se entiende por tal, todas aquellas modificaciones que afectan a la estructura social global, a sus subsistemas.
- Es un fenómeno colectivo. Afecta a una comunidad o a un sector importante de la misma. Sus efectos deben repercutir tanto en las condiciones y modos de vida, como en la forma de pensar.

También se han estudiado las fuentes (lo inesperado, lo incongruente, por ejemplo) y los patrones del cambio social (lo estructural, los procesos, la dirección, la velocidad), como también las esferas del cambio (lo demográfico, la familia, los sistemas sociales, lo religioso, la educación, etc.).

El cambio social se ha identificado con la modernización, con el desarrollo. Se han estudiado los niveles del cambio (los grupos, las organizaciones, los grupos raciales, etc), los

procesos de cambio (la innovación, la evolución, la revolución, la involución).

Como no es el objetivo de este trabajo profundizar en este tema interesante y complejo, remitimos al lector a la bibliografía al final del capítulo.

2.1. Desarrollo y Progreso Social

Estos dos conceptos se refieren a determinados fenómenos sociales, pero que pueden perfectamente ser recogidos dentro del concepto de Cambio Social. El primero habla de un incremento y complejidad de la sociedad. Una transformación cualitativa que posibilita el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y altera las formas existentes de organización de esa sociedad. El Progreso Social es entendido como un incremento en el aspecto cualitativo de la vida social. También se asocia con el acceso temprano a los avances de la ciencia o de la vida social.

No siempre el desarrollo y el progreso social caminan juntos, pues puede darse el caso de una sociedad que goce de un gran desarrollo y tenga un sistema de organización antidemocrático.

También puede ocurrir que una sociedad tenga un elevado nivel de vida pero esté afectada por una tasa alta de consumo de narcóticos o por índices elevados de delincuencia.

2.2. Evolución Social y Cambio Social

Por evolución social se entiende el conjunto de las transformaciones de una sociedad durante un período largo de tiempo que rebase la vida de una sola generación o de varias generaciones.

Sociológicamente la evolución equivale a una variación, como transformación social en los modos de vida. En algunos casos, esta variación supone una verdadera ruptura del hombre con su pasado. El Cambio Social señala aquellas transformaciones observables y verificables dentro de períodos de tiempo más breves, la mayoría de las veces, en una área geográfica o marco socio cultural más limitado. El paso de una sociedad agraria-rural a una sociedad urbano-industrial es un ejemplo de evolución social. La vinculación de la mujer al mercado laboral puede ser un ejemplo de cambio social.

2.3. *Revolución*

Es la perturbación económica, social y política que trata de reemplazar un orden antiguo por otro nuevo. Es un cambio súbito, rápido que transforma las relaciones sociales y de producción dentro de una sociedad. Se trata en todo caso de llevar a cabo una renovación, una transformación; puede ser violenta o pacífica. Los casos de las revoluciones soviética, china y cubana son un ejemplo del primer tipo de revolución. El cambio que actualmente vive la Unión Soviética con la "perestroika" y la caída del muro de Berlín es un ejemplo del segundo tipo.

3. **Actitudes ante el cambio social**

Ante el hecho del cambio social, las personas y los grupos reaccionan de manera diversa, tienen diferentes actitudes, que corresponden a las formas de percibir el cambio. Podemos reconocer cuatro posibles maneras de enfrentar el cambio.

- Indiferentismo: Ignorar la realidad del cambio, asumiendo el futuro como si fuera lo mismo que el pasado y que el presente.

- Conservadurismo: Reconocer que existe el cambio, que riendo hacer del futuro una reproducción del pasado. Rechazar los efectos del cambio por considerarlos algo transitorio, ocasional, poco significativo.
- Conformismo: Aceptar el cambio, como un hecho inevitable entrando al futuro con añoranzas del pasado. Tratar de sobrevivir en un mundo que cambia.
- Responsabilidad: Orientar, controlar o intentar controlar y promover el cambio, construyendo el futuro a partir de la experiencia asimilada en el pasado, pero estando atento a los nuevos desafíos que presenta el cambio.

Para lograr la última actitud es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- el primer paso es entender el cambio,
- entendido el cambio es indispensable tener claridad de nuestra capacidad para actuar en ese cambio, ya sea solamente sobrevivir o aprovecharlo.
- el tercer paso es relacionar la acción del cambio con lo que hacemos, con la misión propia de la organización en la cual trabajamos, y
- el cuarto paso es aprovechar las experiencias de las demás organizaciones que están trabajando y luchando por aprovechar, orientar, controlar el cambio.

4. La Planeación Social

La Planeación, es ante todo un proceso de cambio social dirigido. Parte del hecho de que una de las características más acentuadas, quizá la fundamental de la sociedad actual es el cambio, el dinamismo, la movilidad, la aceleración. Podemos decir que tal característica estará aún más acentuada en el futuro, por un cambio acelerado en la dimensión de los fenómenos y sus interdependencias. Lo hemos podido observar en los hechos recientes de la crisis del socialismo y la guerra del Golfo Pérsico.

Responder de una manera intencional, racional, a esta realidad, es tarea de la planeación social. Se trata no sólo de responder al cambio sino de adaptarse, más aún de tratar de orientarlo, de aprovechar su dinamismo y evitar sus contradicciones y efectos negativos.

La planeación social surgió en Europa. Inicialmente en los países socialistas fue el mecanismo que permitió la sustitución del mercado, propio de los países capitalistas de occidente. La planeación es el cerebro del sistema socialista. Se orientó hacia el mediano y largo plazo, en busca de la realización del ideal sociopolítico anhelado. Así tomó un carácter de exigencia, de camino esencial y se hizo obligatoria.

La urgencia de la reconstrucción en los países europeos, afectados por la guerra, llevó a la planeación social con una orientación a corto plazo. Allí la planeación apareció como una alternativa apropiada para coordinar esfuerzos. Fue un camino posible pero no esencial, de donde deriva su carácter no obligatorio. Además en los países occidentales, donde funciona el sistema de mercado, que es el que orienta la actividad socioeconómica, la planeación social se utiliza para hacer previsiones y cálculos destinados a corregir las desviaciones del mercado y a atender las necesidades sociales en

materia de infraestructura y servicios comunitarios. La planeación es funcional para que el sistema social se mantenga en equilibrio y pueda encontrar los caminos para insertar al respectivo país, en el contexto del mercado internacional.

En los países “subdesarrollados” o del “tercer mundo” la planeación social surgió alrededor de los años 50, pero es en la década del 60 cuando adquiere mayor impulso. En estos países la planeación se hace indispensable para la superación de las dificultades que enfrentan estos países en su camino de alcanzar mejores niveles de vida. Sin embargo no es esencial para el funcionamiento del sistema social, que se ve agitado por los vaivenes de la política y por los cambios de gobierno, con los cuales, los planes de desarrollo cambian cada vez, sin la continuidad necesaria que asegure unas posibilidades reales de avance social.

5. La Planeación social en América Latina

Los estudios sistemáticos de la realidad económica de algunos países, al señalar los factores aparentes del estancamiento social, despertaron el interés hacia ese mismo tipo de análisis en organismos nacionales y llevaron a pensar que la planificación podría ser un instrumento eficaz para alcanzar un consenso alrededor de los problemas básicos que aquejaban al desarrollo de los países latinoamericanos.

A través de estos estudios se efectuaron las primeras experiencias de análisis y aplicación de técnicas de proyecciones a largo plazo. Estos estudios constituyeron un avance en el pensamiento latinoamericano.

En sus inicios los esquemas de las teorías de desarrollo y subdesarrollo permitieron fijar los fines que se pretendían alcanzar por medio del sistema de proyecciones.

Este sistema de proyecciones recibió el nombre de plan. En la formulación de estos primeros planes, se abordaba de modo más integral y directo el problema del desarrollo. La crítica hecha a este sistema era que no contaba con proyectos bien estudiados, listos para su ejecución.

El funcionamiento de los primeros sistemas nacionales de planificación no se caracterizó por la aplicación de procedimientos previamente elaborados, sino por la creación misma de un método que pretendía abarcar tanto la realidad como los instrumentos conceptuales para captarla. Las limitaciones iniciales fueron siendo superadas cuando se incorporaron nuevos aportes metodológicos como resultado de renovadas confrontaciones con la realidad. Es así como este método de proyecciones se fue transformando en un método de planeación o planificación.

6. Tipos de planeación

Con respecto a la *participación*, existen dos tipos de planeación:

- Planeación Social Discriminante
- Planeación social Participante

Con relación a la *obligatoriedad*, la planeación social puede ser indicativa o estructural. Veamos brevemente algunas características de estos tipos de planeación social.

6.1. Planeación Social Discriminante

Históricamente es el primer estilo de planeación. Corresponde a los técnicos, científicos y especialistas elaborar el plan. Es un problema de índole científica que requiere un método riguroso de trabajo. Desde la recolección de datos hasta la

elaboración de los programas pasando por los pronósticos del futuro y las alternativas de la acción.

Valora el rigor y la confiabilidad de los datos pues de ellos depende, en buena parte, la calidad de las decisiones.

La planeación social discriminante, como su nombre lo señala, discrimina, separa, forma dos grupos básicos, diferentes pero complementarios. Uno el grupo que planea, otro, el grupo que ejecuta, que aplica el plan. El primero es un grupo minoritario, el segundo es la mayoría.

En casi todos los países de América Latina, en lo Nacional, en los Estados, Departamentos, Cantones, Municipios, existen oficinas de planeación. Son el grupo que planea. A las dependencias del Estado corresponde poner en práctica las decisiones de los planeadores, según el nivel correspondiente, ya sea nacional, regional, departamental, estatal o local.

La Planeación Social Discriminante tiene como ventajas su alta calidad técnica, la precisión de sus análisis y propuestas. Como desventajas, que exige un gran esfuerzo para comunicarla, para hacerla atractiva y motivante para el grupo que ha de ejecutarla, ya que no se sienten representados o interpretados. Da pié a la mentalidad del "funcionario" que simplemente ejecuta lo que le ordenan.

Otra desventaja puede ser que no responda efectivamente a lo que la gente, la comunidad, siente, quiere o necesita. Como su base de proyección son los datos estadísticos, éstos no siempre pueden captar, reflejar, toda la realidad social. Se genera así, una apatía hacia el plan.

Finalmente, dado cierto carácter latinoamericano que viene desde la época de la Colonia, ocurre ahora como entonces que

“se obedece pero no se cumple”. Es decir se dice sí pero no se hace nada efectivo para hacer realidad lo planeado.

6.2. *Planeación Social Participante*

Es un proceso educativo y comunitario que busca responder a las necesidades y condiciones concretas de un determinado ambiente; y que supone un grado mínimo de corresponsabilidad y de acceso a la toma de decisiones, por parte de la misma comunidad. En la medida en que aumenta el índice de participación de la comunidad en la planeación, se tiene mejor posibilidad de éxito. Por lo tanto la planeación participante es un factor aglutinante, de unión, en la comunidad.

La planeación participante convoca en torno al método participante, que se practica:

- De abajo hacia arriba
- De la periferia al centro
- De la ciudadanía a la autoridad.

La planeación participante favorece el trabajo integrado y masivo de personas organizadas, conformando una red pública de diálogo, constituida por grupos inter-relacionados con líneas de comunicación reticular, en forma de red, y activa. Se aprovecha la experiencia, la inteligencia y la sabiduría de una comunidad.

En la planeación social participativa el asesor está para:

- Trabajar con el equipo
- Integrarse al grupo
- Indagar, participar, anotar, como un miembro más de la comunidad

- Ordenar datos y testimonios que aporta la comunidad.
- Ayudar a diagnosticar de acuerdo con los resultados del trabajo comunitario.

El proceso de planeamiento debe ser por lo tanto, un proceso de participación llamado a promover la acción coordinada de todos. Como proceso educativo requiere un entrenamiento básico que facilite su manejo, la comprensión del lenguaje y la mejor utilización de la metodología. Lo importante de una planificación es crear condiciones de participación de todos los que irán a ejecutar los proyectos. El que no participa en el planeamiento, difícilmente participará en la ejecución de los proyectos.

6.3. Planeación social indicativa

La planeación social indicativa es aquella que orienta, que señala la dirección hacia donde han de encaminarse los esfuerzos de la comunidad, de la sociedad. No implica factores correctivos, de presión u obligatoriedad. Es flexible. Su efectividad, depende de la capacidad de motivación, de creación de compromiso entre quienes han de ponerla en práctica.

Es la planeación social que ha existido en muchos países de régimen capitalista neo-liberal.

6.4. Planeación social estructural

La planeación social estructural se caracteriza por su obligatoriedad debida al esfuerzo de dirigir toda la estructura social hacia el objetivo propuesto. Por eso incluye todos los sectores, grupos, instancias. Es de tipo centralista para asegurar la unidad de dirección y orientación. Las medidas coercitivas, de sanción, acompañan a las motivaciones que son de índole político.

Los países de la órbita socialista han utilizado este tipo de planeación, con especial rigor pero sin alcanzar la totalidad de lo propuesto, como lo señalan los descubrimientos hechos con la caída del muro de Berlín y el esfuerzo de la "perestroika" y el "glasnot".

Sin embargo cabe anotar que cada día más hay una tendencia a pasar a una planeación estructural, aún sin el carácter impositivo de las experiencias anteriores, pero sí con la aplicación de incentivos, subsidios para favorecer lo que se quiere estructuralmente. En cambio se aplican impuestos y restricciones para aquellas actividades que no se ajustan a lo planeado.

Finalmente conviene destacar la mayor conciencia existente tanto en el sector privado como en el sector público o estatal, de la necesidad de elaborar planes sociales que den respuesta a las necesidades de la comunidad.

Para recordar

- El cambio es una realidad inevitable y constante con variaciones en su ritmo y dirección. Tiene diversidad de manifestaciones. En algunos casos se observa fácilmente, por su rapidez, por su impacto. En otros casos es menos observable porque es lento.
- Frente al cambio se pueden adoptar diversas actitudes: *Indiferentismo* por ignorancia, *conservadurismo* por simple reconocimiento, *conformismo* por búsqueda de una adaptación y *responsabilidad* como esfuerzo por comprender, orientar y aprovechar el cambio. La actitud de responsabilidad nos lleva a la planeación social que es un proceso de cambio dirigido.

- Con respecto a la participación, existen dos tipos de planeación: Discriminante y Participante.
- Con relación a la obligatoriedad la planeación social puede ser indicativa o estructural.

II. FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS

1. La Administración y la Planeación

La Planeación es un proceso que está ubicado dentro de una disciplina mayor: La Administración. No se puede entender fuera de ella. Es su punto de partida. Entender las diversas etapas de la Administración, así sea muy sintéticamente explicadas, nos ayudará a ubicar debidamente la Planeación Pastoral y muy seguramente nos abrirá a un diálogo que hoy en día está llamado a ser muy útil e importante para la evangelización, el diálogo entre la Pastoral y la ciencia Administrativa.

La Administración es el arte y la ciencia que nos permite lograr los resultados que queremos alcanzar. Es arte porque siempre ha existido de manera más o menos lógica. Es ciencia, porque el hombre ha perfeccionado ese arte y le ha dado una organización, un lenguaje, unos métodos y técnicas hasta constituirlo en un sistema. Casi la totalidad de las actividades humanas, especialmente las sociales que involucran grupos humanos, requieren de la Administración. Es decisión nuestra adoptar un sistema lógico y organizado o un camino intuitivo fundamentado en el azar y lo imprevisto.

La Administración como actividad racional y coordinada entre los miembros de un grupo de trabajo ha existido desde que dos o más personas se unieron para lograr un objetivo. Es decir, que la Administración ha sido un medio útil para alcanzar los grandes propósitos de la humanidad. Con el transcurso del tiempo se fueron recopilando experiencias y reflexiones provenientes del manejo de los diferentes asuntos administrativos. Precursores como Taylor y Fayol lograron integrar estas experiencias meramente empíricas con los primeros desarrollos teóricos. En esta forma a comienzos del presente siglo aparecen los primeros planteamientos teóricos o filosóficos de la Administración. El desarrollo de la teoría administrativa evolucionó muy rápidamente sobre todo en las últimas décadas. Hoy en día se habla con propiedad, entre otras la de la Administración Pública, de la Administración Educativa, de la Administración de Negocios y desde luego estamos hablando de la Administración Pastoral.

La Administración como ciencia, ha experimentado nuevos retos que han permitido una evolución significativa en su enfoque, en sus métodos. Se reconocen como los principales factores que han contribuido a esa evolución, los siguientes:

- a. los cambios cualitativos y discontinuos propios de los campos económico, político, social y tecnológico.
- b. el incremento en la velocidad del cambio que modifica con mayor aceleración las necesidades, los comportamientos, las expectativas de los individuos y los grupos.
- c. la mayor dependencia de las organizaciones con su medio y con otras organizaciones lo cual trae consigo competencia, la no cooperación, mayores limitaciones para operar y menores márgenes de error.

2. Evolución de la Administración

Como ya se mencionó, es a comienzos de este siglo cuando se inicia el desarrollo de la Administración como Ciencia.

Henry Fayol (1849-1925) ingeniero de minas, francés y Frederick Taylor (1856-1915) un ingeniero mecánico, norteamericano, son reconocidos como los padres de la Administración. Fayol impulsó la "Doctrina Administrativa", de la cual aún hoy se conservan buena parte de sus principios y aportes.

Taylor trabajó la "Administración Científica" que procura maximizar la productividad mediante la creación de una "ciencia del trabajo". Su teoría fue objeto de abundantes críticas, pues muchos la consideraban "inhumana".

Elton Mayo, psicólogo australiano, adelantó investigaciones sobre las condiciones de trabajo y su incidencia en el rendimiento de los trabajadores que dan origen a la denominada teoría de las "relaciones humanas". Actualmente tiene otros nombres como "administración por objetivos", "administración participativa", "desarrollo organizacional".

Max Weber (1864-1920) Sociólogo alemán, introdujo el concepto de la "organización burocrática" como una respuesta al mundo industrializado. Analizó también los problemas asociados con el poder dentro de las organizaciones y la administración.

Más recientemente, años 80, ha surgido la teoría de la Administración Estratégica, que denomina a todas las etapas anteriores de la administración, como "Administración Operativa".

Este último enfoque, el estratégico, tiene una capacidad mayor de integrar los aportes de la ciencia Administrativa y

permite un análisis global y una proyección amplia de la acción administrativa de una organización, de una empresa.

3. La Administración Estratégica

“La mutación cultural de la sociedad occidental en general y de la sociedad latinoamericana en particular, nos obligan a considerar la Acción empresarial (entrepreneurial action) -es decir, a la vez la misión de la empresa y sus modus operandi- dentro de un nuevo marco conceptual, y a dudar de la validez de los esquemas conceptuales que en el pasado nos han servido para elaborar nuestra visión actual de la empresa” (J. P. Sallenave, Gerencia y planeación estratégica,1).

Cinco proposiciones básicas fundamentan la Acción empresarial, son las siguientes:

Proposición 1: Principio de fragmentación del conocimiento. La acción empresarial es incomprensible en su totalidad. Admite un gran número de interpretaciones válidas o planteamientos. Enunciamos al menos tres: la estratégica, la organizacional y la psico-sociológica.

Así un acontecimiento en la vida de una empresa, excepto aquellos que ocurren por azar, puede ser interpretado como:

- resultado de una acción consciente en busca de unos objetivos definidos (interpretación estratégica);
- un hecho inevitable, propio de la organización de su estructura, de su estilo de trabajo (interpretación organizacional);
- resultado de un juego político, de un acuerdo, de una lucha de influencias (interpretación psicosocial).

Los tres análisis tienen elementos válidos, muestran matices, enfoques, puntos de vista que privilegian u olvidan aspectos del hecho observado.

Proposición 2: Principio de isofinalidad. No hay un solo planteamiento que sea el mejor. No todos los planteamientos son igualmente válidos.

Por ello los tres enfoques (estratégico, organizacional y psicosociológico) coexisten en la Acción empresarial, que puede ser interpretada diferentemente.

Proposición 3: Principio de comprensión mínima. El administrador aspira a un grado de comprensión mínima de la Acción empresarial y de la interacción existente entre la empresa y el medio ambiente, que le permita tomar decisiones estratégicas satisfactorias (aunque no necesariamente óptimas).

El administrador es un hombre que ha de tomar decisiones, actuar, hacer que sucedan las cosas. Es su diferencia con el investigador, con el académico y el intelectual, cuya intención es comprender para explicar.

Proposición 4: Principio de contingencia. El conocimiento de la Acción empresarial es contingente. Puede darse o no, depende de diferentes factores como son:

- el momento en que se estudia;
- la experiencia de quien la estudia, de sus esquemas de referencia experienciales;
- los conocimientos de quien la estudia, de sus esquemas de referencia cognoscitivos;

- las motivaciones de quien la estudia, sus sesgos o inclinaciones sistemáticas;
- las fuentes de las que se toma la información, su confiabilidad;
- la naturaleza de la decisión que ha de tomarse, lo que puede afectar o beneficiar.

Proposición 5: Principio de los niveles de comprensión. La acción empresarial puede ser aprehendida a tres niveles:

- en el nivel conceptual: comprensión de los principios que guiaron la Acción
- en el nivel técnico: comprensión de las técnicas y métodos derivados de los principios adoptados
- en el nivel práctico: comprensión de las herramientas, actividades, administrativas que fueron utilizadas para realizar la Acción empresarial. El administrador debe tener conocimientos amplios: saber, saber hacer y hacer. Es decir necesita: conceptos+ técnicas + herramientas.

3.1. Factores estratégicos claves

La administración estratégica aprovecha, asume y adapta los conceptos estratégicos desarrollados por el general prusiano, Carl Von Clausewitz, elaborados a comienzos del Siglo XIX.

Estos factores son:

EN LO MILITAR

- una misión

EN LO ADMINISTRATIVO

Finalidad o misión de la empresa, de orden filosófico

- un objetivo	Objetivos y metas de orden cuantitativo
- el enemigo	La competencia, los que ofrecen el mismo producto o uno que lo sustituye
- las armas	Los productos, los bienes o servicios que ofrece
- el campo de batalla	El mercado, sus características, los gustos de los posibles clientes, sus necesidades, sus capacidades y limitaciones.
- las condiciones	El medio social, el entorno, sus características, las oportunidades y las amenazas que ofrece.
- el ejército	La empresa, el medio ambiente interno, sus características, sus fortalezas y debilidades.

El análisis de estos factores estratégicos es esencial para establecer las decisiones que han de formarse para orientar y construir el futuro de la empresa. Aquí se conectan la administración operativa y la administración estratégica.

3.2. Administración Operativa y Administración Estratégica

La administración *operativa* tiene como características las siguientes:

- Su propósito es aumentar la productividad y optimizar la utilización de los recursos. Trata de mejorar la situación actual de la empresa.

- La *eficiencia* es su concepto central, entendida como la cantidad de resultados o productos obtenidos comparados con los recursos utilizados, los esfuerzos empleados.
- Su pregunta clave es: ¿cómo puedo hacer mejor lo que debo hacer? porque considera el medio como estable, sin poco cambio y los productos o servicios que ofrece como permanentes.
- Piensa que el cambio, cuando ocurre, es producido por las empresas, por las organizaciones que se consideran protagonistas.
- Organiza sus productos y divide el mercado de acuerdo con un solo factor: los ingresos de los consumidores, las características de sus productos o de los usuarios de sus servicios.
- Ve el futuro o como una proyección del presente, algo probable, o con algunas contingencias (posibilidades de cambio) que puede identificar fácilmente o como un conjunto de sorpresas, por tanto no previsibles.
- Su ámbito de proyección es a corto y mediano plazo.

La administración *estratégica* tiene como características las siguientes:

- Su propósito es tomar las decisiones que le permitan conquistar posiciones favorables para la empresa en relación con la competencia, el mercado y el medio ambiente en general. Trata de cambiar la situación actual de la empresa.
- La *eficacia* es su concepto central, entendida como la

GERENCIA OPERATIVA Y GERENCIA ESTRATEGICA

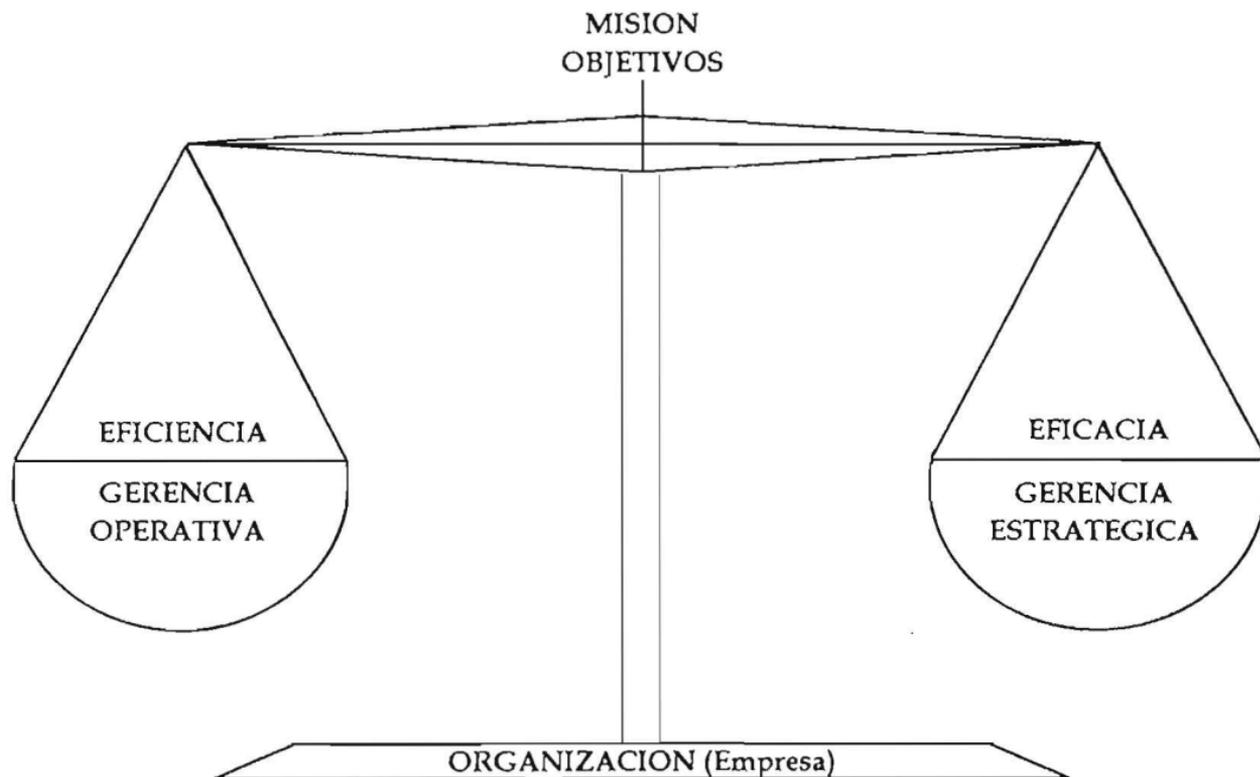
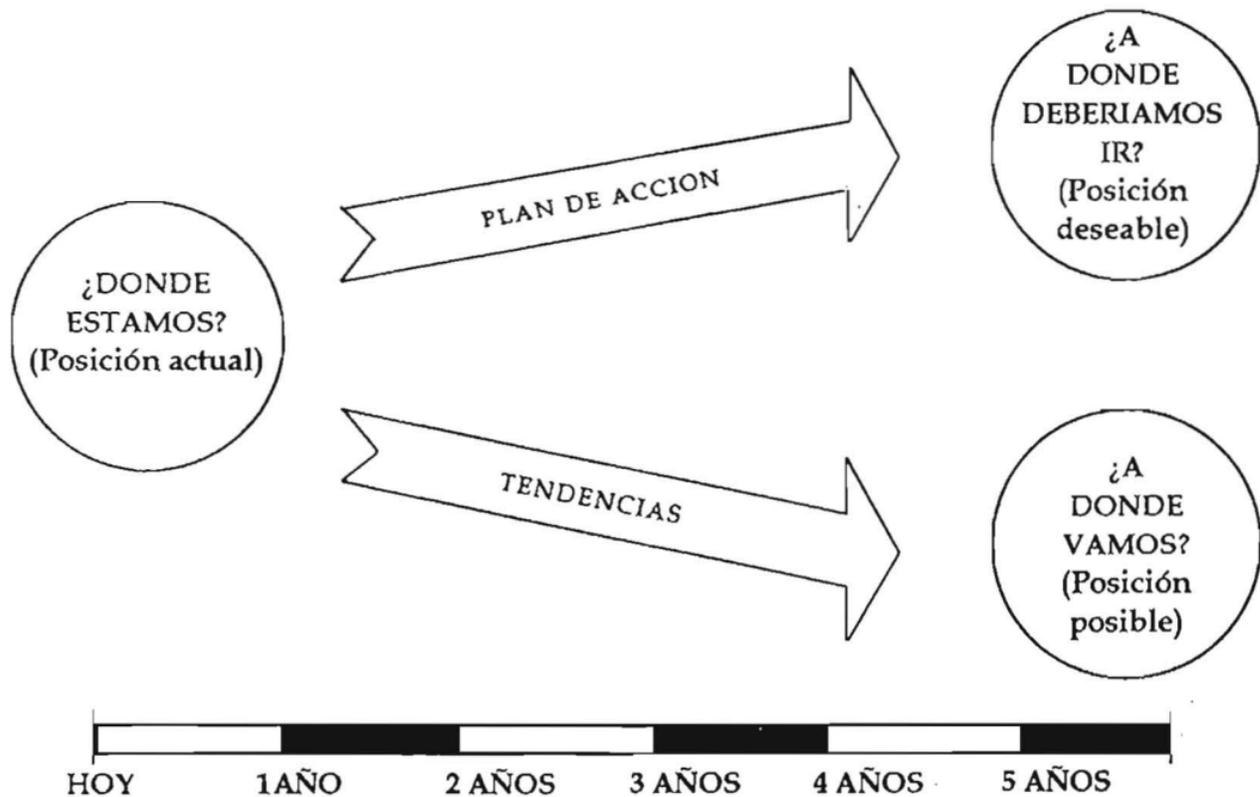


Figura 1

PLANEACION ESTRATEGICA



capacidad de producir, de alcanzar el efecto o propósito deseado con los rendimientos previstos.

- La *efectividad* es otro concepto clave, entendida como la capacidad de planear, organizar y dirigir acciones apropiadas para lograr los resultados deseados.
- Su pregunta esencial es: ¿estoy haciendo lo que debo hacer? porque considera el medio ambiente en permanente cambio, turbulento, y los productos y servicios que ofrece, con un corto período de vida.
- Considera el cambio como producto de factores y tendencias externas a la organización y a las cuales hay que responder.
- Procura establecer una imagen de la organización que respalde sus productos y/o servicios; trabaja por atender las nuevas necesidades de sus clientes con nuevos productos o servicios.
- Ve el futuro como un ambiente de cambio acelerado, turbulento; por ello se esfuerza por escudriñarlo a partir de las tendencias y busca proyectar a la organización a la posición más conveniente.
- Su ámbito de proyección es a largo plazo.

Para lograr su cometido la planeación estratégica, se propone tres preguntas básicas:

- ¿dónde estamos? (posición actual);
- ¿a dónde vamos? (posición posible de acuerdo a las tendencias);

- ¿a dónde deberíamos ir? (posición deseable, deseada).

De acuerdo con la posición deseada elabora los planes operativos y los presupuestos financieros, para un determinado número de años, en los que estima habrá de alcanzar la posición deseada.

La administración operativa y la administración estratégica, no son opuestas sino complementarias. Corresponden a momentos diferentes de la evolución de la Administración, en el campo teórico, y del desarrollo de las empresas y organizaciones en el campo práctico.

No puede pensarse una organización que no se esfuerce por la eficiencia (administración operativa) y por la eficacia y la efectividad (administración estratégica). Todas ellas son necesarias, aunque el momento actual de permanente cambio haga más necesario adoptar el enfoque de la administración estratégica.

Habrás notado el lector que hemos utilizado con frecuencia, de igual manera los términos "administración estratégica" y "planeación estratégica". Esto obedece al hecho del mayor desarrollo y conocimiento popular del concepto de planeación estratégica. La planeación forma parte de la Administración.

En la bibliografía incluimos algunas obras que ayudarán a quienes quieran profundizar en este interesante tema. Además como es una elaboración reciente, es frecuente encontrar a lo largo de América Latina, muchos textos, artículos de prensa, conferencias y cursillos sobre el tema. Cabe advertir que algunos de sus difusores, tienen la tendencia a hacer compleja la presentación de la planeación estratégica, lo cual puede hacerla aparecer como difícil de aplicar.

4. El Proceso Administrativo General

Se han establecido cuatro funciones básicas de la Administración que constituyen entre sí el proceso o ciclo administrativo, dado el carácter de inter-relación existente entre ellas. Estas funciones son:

- la planeación
- la organización
- la coordinación
- la evaluación.

Las dos primeras funciones, planeación y organización, son preparatorias, previas a la acción. La coordinación se cumple durante el período de aplicación o ejecución del plan. La evaluación tiene lugar a lo largo del proceso de ejecución y al final de él. La evaluación remite nuevamente a la planeación, conformándose así el ciclo administrativo.

El gráfico siguiente ilustra este proceso.



CICLO ADMINISTRATIVO

Podemos entender el ciclo administrativo como un proceso, es decir como una sucesión de actividades que tienden a un fin. Cada una de las funciones, a su vez tiene o se constituye en un proceso. Así podemos hablar del proceso de planeación, del proceso de organización, del proceso de coordinación (o dirección) y del proceso de evaluación. Detallemos en que consiste cada uno de estos procesos.

4.1. La Planeación

Es la primera y más importante función de la Administración. De acuerdo al plan se definen las restantes funciones administrativas.

La Planeación, ya sea a corto, mediano o largo plazo, exige la consideración de dos factores básicos:

- evaluación del proceso vivido hasta el momento
- preparación para enfrentar el futuro

de acuerdo con los análisis y las decisiones que se tomen para construir el futuro, ya desde el presente, así será el ciclo administrativo en sus fases siguientes.

La Planeación define la orientación, la dirección de la empresa, de la organización cuando establece los objetivos tanto generales como particulares, de cada una de las partes que la conforman.

La Planeación define también las políticas de la empresa u organización, los procedimientos y los cursos de acción que se seguirán durante el tiempo establecido para el plan. El producto del proceso de Planeación es el *Plan*.

4.2. La Organización

Para llevar a cabo el plan es necesario definir como se combinarán los recursos, las personas, los grupos. Se trata de precisar las tareas que a cada uno corresponden, quiénes tomarán qué decisiones, la forma como se relacionarán para realizar su trabajo y como serán supervisados.

La Organización toma en cuenta los aspectos o factores humanos del personal, la autoridad, la comunicación, las interacciones o relaciones interpersonales. De acuerdo con el enfoque administrativo se da un tratamiento a estos elementos que se plasma en el estilo de estructura organizativa, que podemos visualizar en el Organigrama.

Las políticas, los objetivos establecidos en el plan contribuyen en buena parte a la definición de la organización. La organización es un medio para lograr los objetivos acordados en el plan. De la mayor o menor consonancia entre estas dos funciones y de la calidad de las decisiones tomadas en cuanto a la división del trabajo, del tipo de estructura organizativa, la comunicación, la autoridad; depende el que una organización sea eficiente (contribuya efectivamente al logro de los objetivos), o sea ineficiente.

Los productos de la Organización son la *estructura* (cómo está conformada) y los *procesos* (como funciona).

4.3. La Coordinación

Una vez que se pone en práctica el plan, funcionan, interactúan la estructura y los procesos, en busca de los objetivos propuestos y empieza el proceso de la Coordinación. Algunos autores la denominan Dirección.

La coordinación tiene como finalidad proveer los medios, las

motivaciones, las decisiones necesarias para que el proceso de aplicación del plan siga adelante, de acuerdo con lo previsto o para que se tomen caminos alternativos, si se presenta un imprevisto que cambia las condiciones iniciales. La coordinación es un “hacer-hacer” y ser responsable de lo hecho.

Una dimensión clave de la Coordinación es el liderazgo, o sea, la capacidad de influir en las actuaciones de otros. Está asociado con la autoridad, con el prestigio y credibilidad del coordinador.

La comunicación y la toma de decisiones son otros procesos relacionados con la Coordinación. El producto de la coordinación es la *acción*, la *ejecución* del plan.

4.4. La Evaluación

Esta función se desarrolla tanto a lo largo del proceso de aplicación del plan como, y especialmente, al final del tiempo establecido para el plan.

La Evaluación tiene dos modalidades, el *control* o evaluación parcial o evaluación parcial y la *evaluación final*. En ambos casos, el propósito es verificar, comparar, si el desarrollo del plan corresponde a lo previsto y si efectivamente se está logrando el cambio deseado. Si no corresponden la acción con lo previsto, analiza la desviación y establece los ajustes o medidas correctivas necesarias.

La Evaluación permite aprender de la experiencia, corregir los errores y potenciar los aciertos, los factores positivos o fortalezas, para modificar las debilidades o puntos flojos de la empresa u organización.

La Evaluación conduce a la nueva planeación, con lo cual se cierra el ciclo o proceso administrativo.

El producto de la Evaluación es el *apendizaje* y las *medidas correctivas* que permitirán mejorar cuantitativa y cualitativamente la acción empresarial.

5. Estilos de Administración

Ya se mencionó cómo hay diversos enfoques de la Administración y en consecuencia de cada una de las funciones administrativas.

Podemos señalar, básicamente, dos estilos de Administración: el discriminante y el participante.

El *estilo discriminante*, se caracteriza por la separación formal y real entre los administradores y los administrados, los que piensan y los que ejecutan.

El *estilo participante*, por el contrario basa su potencial en la capacidad de involucrar a todos los que van a participar en la acción empresarial. Este es el enfoque que cada día toma más importancia, especialmente desde que se hizo evidente el auge de la administración japonesa, que se ha traducido en el empuje admirable de las empresas niponas.

La literatura sobre este tópico es abundante. La clave está en la participación, en el desarrollo del potencial humano acorde con el objetivo de la empresa u organización.

Aquí se han tocado tangencialmente estos temas. En los dos libros siguientes de esta serie se tratarán más a fondo la Organización, la Coordinación y la Evaluación.

Para recordar

- La Administración es dinámica, ha evolucionado especialmente en los últimos diez años.
- La Administración operativa se orienta hacia la eficiencia, a mayor producción, y a mejorar lo que se hace actualmente.
- La Administración estratégica se ocupa de la eficacia, la efectividad y de ubicar a la organización en una posición ventajosa, desde una comprensión del futuro en el cual habrá de actuar.
- El ciclo administrativo está constituido por cuatro funciones administrativas básicas: la planeación, la organización, la coordinación y la evaluación.
- La Administración puede ser participante o discriminante. La Administración actual tiende hacia un desarrollo participativo, que aproveche el potencial humano, la creatividad.

III. FUNDAMENTOS TEOLOGICO-PASTORALES

“La presentación del mensaje evangélico no constituye para la Iglesia algo de orden facultativo: está de por medio el deber que le incumbe, por mandato del Señor con vistas a que los hombres crean y se salven. Sí, este mensaje es necesario. Es único. De ningún modo podría ser reemplazado. No admite indiferencia, ni sincretismo, ni acomodados. Representa la belleza de la Reve-

lación. Lleva consigo una sabiduría que no es de este mundo. Es capaz de suscitar por sí mismo la fe, una fe que tiene su fundamento en la potencia de Dios. Es la verdad. Merece que el apóstol le dedique todo su tiempo, todas sus energías y que, si es necesario, le consagre su propia vida" (EN 5).

1. La Iglesia evangelizadora

La evangelización es la tarea, la vocación, la misión de la Iglesia. Una tarea que ha de desarrollarse en un mundo en cambio, en el cual muere una cultura y nace una nueva, en el que se dan posibilidades nunca antes imaginadas y se encuentran, al mismo tiempo, limitaciones insospechadas pero arraizadas en la misma causa: el egoísmo, el no-amor, el pecado.

Con el Vaticano II se inauguró un período de renovación eclesial que se ve alimentado por los Sínodos, las Exhortaciones Apostólicas, las Encíclicas y las Cartas Pastorales de los Papas, los Episcopados nacionales y continentales.

En América Latina ha tenido un especial vigor este esfuerzo de renovación. Medellín y Puebla han sido momentos decisivos en el peregrinar de la Iglesia. Pero no sólo las palabras han tenido fuerza, también las acciones, las realizaciones en los diferentes niveles eclesiales: las comunidades eclesiales, las parroquias, los decanatos o vicarías, las diócesis, las regiones pastorales, las conferencias episcopales nacionales y continentales. El esfuerzo por ser fieles a la tarea evangelizadora ha sido enorme. Muchos han entregado su vida en este empeño. Unos gastándose lentamente, diariamente. Otros en el martirio. Todos animados por el mandato del Señor "Id y predicad el Evangelio".

La Exhortación Apostólica "Evangelii Nuntiandi" (Acerca de

la Evangelización del mundo contemporáneo), el documento final de Puebla (La evangelización en el presente y en el futuro de América Latina), la Exhortación Apostólica "Christifideles laici" (Vocación y misión de los Laicos en la Iglesia y en el mundo) y la invitación del Papa Juan Pablo II para emprender una Nueva Evangelización, son los documentos guía que contienen los principios teológico-pastorales que profundizan y actualizan la misión evangelizadora de la Iglesia. A ellos remitimos al lector que quiera ahondar en este tema vital para la Iglesia en general y para cada uno de sus miembros en particular.

2. La Iglesia Cuerpo místico de Cristo

El Vaticano II en la Constitución Dogmática "Lumen Gentium" nos recuerda las diversas imágenes que a lo largo de la historia ha tenido la Iglesia (Cf. LG 6). Destaca especialmente la figura de la Iglesia como Cuerpo Místico de Cristo. El Papa Juan Pablo II en "Christifideles laici" recuerda:

"La comunión de los cristianos entre sí, nace de su comunión con Cristo: todos somos sarmientos de la única Vid que es Cristo... Esta comunión es el mismo misterio de la Iglesia" (Ch L 18).

El Sínodo extraordinario de 1985, con motivo de los 20 años del Concilio Vaticano II señaló:

"Qué significa la compleja palabra "comunión"? Se trata fundamentalmente de la comunión con Dios por medio de Jesucristo, en el Espíritu Santo. Esta comunión tiene lugar en la palabra de Dios y en los sacramentos. El bautismo es la puerta y el fundamento de la comunión en la Iglesia. La Eucaristía es fuente y culmen de toda la vida cristiana. La comunión del cuerpo eucarístico de Cristo significa y produce, es decir edifica,

la íntima comunión de todos los fieles en el cuerpo de Cristo que es Iglesia" (Relación final, II, .1).

Este principio eclesial de la comunión es definitivo para entender y practicar la diversidad de dones, carismas y ministerios, que el Espíritu Santo regala para el servicio de la comunidad eclesial y su misión evangelizadora.

Además sin una eclesiología de comunión no es posible entender y aceptar la participación de los laicos en la misión evangelizadora de la Iglesia, tanto en su interior como en el mundo, en la Viña, dirigida a todos los hombres.

Sin una eclesiología de comunión y participación no se puede entender la siguiente orientación de Puebla:

"La acción pastoral planificada es la respuesta específica, consciente e intencional a las necesidades de la evangelización. Deberá realizarse en un proceso de participación en todos los niveles de las comunidades y personas interesadas..." (DP 1307).

La eclesiología de comunión y participación se hace, se vive cada día, con el esfuerzo de todos, con la oración de todos, con el amor de todos. Es un don del Espíritu y es también un esfuerzo comunitario.

3. La Iglesia - Pueblo de Dios

Otra imagen de la Iglesia que nos recuerda el Vaticano II es la de la Iglesia como Pueblo de Dios, así:

"Pues quienes creen en Cristo, renacidos no de un germen corruptible, sino de uno incorruptible, mediante la palabra de Dios vivo, no de la carne sino del agua y del Espíritu Santo,

pasan, finalmente, a constituir un linaje escogido, sacerdocio regio, nación santa, pueblo de adquisición..., que en un tiempo no era pueblo y ahora es Pueblo de Dios” (LG 9).

Son características de este Pueblo de Dios las siguientes:

- Tiene por cabeza a Cristo,
- sus miembros tienen la dignidad y la libertad de los hijos de Dios y son templos del Espíritu Santo,
- su ley es el mandato del amor al igual que Cristo nos amó,
- su misión es dilatar, extender, construir, más y más el Reino de Dios hasta el final de los tiempos,
- es signo, sacramento, instrumento de redención universal, como luz del mundo y sal de la tierra,
- peregrina en el presente buscando la unidad futura y perenne, es confortada con el poder de la gracia para ser fiel y renovarse hasta el final,
- es la Iglesia de Cristo, quien la adquirió con su sangre.

De esta concepción de la Iglesia como Pueblo de Dios que peregrina en la historia y que construye el Reino de Dios, junto con la idea de la Iglesia comunión, surge con fuerza la misión evangelizadora de la Iglesia, que hoy tiene la urgencia de ser una *Nueva Evangelización*.

4. Dimensiones de la Evangelización

“Ninguna definición parcial y fragmentaria refleja la realidad

rica, compleja y dinámica que comporta la evangelización, si no es con el deseo de empobrecerla e incluso mutilarla. Resulta imposible comprenderla si no se trata de abarcar de golpe todos sus elementos esenciales” (EN 17).

La exhortación apostólica “*Evangelii Nuntiandi*” y el Documento de Puebla nos orientan sobre el sentido, alcance, misterio y desafío que representa la Evangelización para la Iglesia. Allí el lector podrá acudir para fundamentar y ampliar sus conocimientos sobre el tema.

Presentaremos aquí unos textos claves con subrayados nuestros, que contribuyen a presentar los fundamentos teológicos pastorales de la planeación pastoral participativa.

“Evangelizar significa para la Iglesia llevar la Buena Nueva a todos los ambientes de la humanidad y con su influjo, transformar desde dentro, renovar a la misma humanidad....Pero la verdad es que no hay humanidad nueva si no hay en primer lugar hombres nuevos,....la Iglesia evangeliza cuando, por la sola fuerza divina del Mensaje que proclama, trata de convertir al mismo tiempo la conciencia personal y colectiva de los hombres, la actividad en la que ellos están comprometidos, su vida y ambientes concretos” (EN 18).

La evangelización tiene una *finalidad de transformación, de renovación* del hombre, de los grupos, de la comunidad, de toda la vida social.

“Para la Iglesia no se trata solamente de predicar el Evangelio en zonas geográficas cada vez más vastas o poblaciones cada vez más numerosas, sino de alcanzar y transformar con la fuerza del Evangelio:.

- los criterios de juicio
- los valores determinantes

- los puntos de interés
- las líneas de pensamiento
- las fuentes inspiradoras y
- los *modelos de vida* de la humanidad

que están en contraste con la Palabra de Dios y con el signo de salvación" (EN 19).

"No es un problema de cantidad principalmente sino un *problema de calidad* lo que la evangelización quiere resolver, ... lo que importa es evangelizar -no de una manera decorativa, como un barniz superficial, sino *de manera vital, en profundidad y hasta sus mismas raíces*- la cultura y las culturas del hombre... tomando siempre como punto de partida la persona y teniendo siempre presentes las relaciones de las personas entre sí y con Dios" (EN 20).

Puebla al aplicar las orientaciones de la "Evangelii Nuntiandi" a América Latina orientó su reflexión a partir de la pregunta ¿Qué es evangelizar?, hacia los siguientes campos:

- Evangelización: dimensión universal y criterios
- Evangelización y cultura
- Evangelización y religiosidad popular
- Evangelización, liberación y promoción humana
- Evangelización, ideologías y política (DP 341-562).

Estos temas abarcan dimensiones claves de la tarea evangelizadora, y que se constituyen en campos obligados de la tarea evangelizadora que la planeación pastoral ha de tener en cuenta.

Señaló también que "algunas actitudes nos revelan la autenticidad de la Evangelización:

- una vida de *profunda comunión eclesial*

- la fidelidad a los signos de la presencia y de la acción del Espíritu en los pueblos y en las culturas que sean expresión de las legítimas aspiraciones de los hombres. Esto supone *respeto, diálogo misionero, discernimiento, actitud caritativa y operante*.
- la preocupación porque la Palabra de verdad llegue al corazón de los hombres y *se vuelva vida*.
- el aporte positivo a la *edificación de la comunidad*.
- el *amor preferencial* y la solicitud por los *pobres y necesitados*.
- la *santidad* del Evangelizador, (E N 76) cuyas notas características son el sentido de la misericordia, la firmeza y la paciencia en las tribulaciones, la alegría de saberse ministro del Evangelio (E N 80).

En conclusión, lo que se pide al servidor del Evangelio es que sea encontrado *fiel*. Su *fidelidad crea comunión...* que enriquecerá con abundantes frutos del Espíritu a la Iglesia" (DP 378-384).

5. Evangelización de la Cultura

"La evangelización busca alcanzar la raíz de la cultura, la zona de sus valores fundamentales, suscitando una conversión que pueda ser base y garantía de la transformación de las estructuras y del ambiente social" (DP 388).

En esta tarea de la evangelización de la cultura, la Iglesia enfrenta problemas como:

- la adveniente cultura universal que pretende nivelar,

uniformizar todas las culturas, sin respetarlas sino domi-
nándolas, eliminándolas,

- la ciudad, la cultura y la vida urbana, que transforman las condiciones de la vida del hombre religioso, de los fieles y de la comunidad cristiana,
- el secularismo, que separa y opone al hombre con respecto a Dios y llega a renegar de El.
- las situaciones de injusticia y de pobreza aguda
- el sistema educativo
- la presencia de la Iglesia en el mundo obrero
- la promoción de la mujer (DP 420-443).

Desafíos y problemas que exigen una respuesta de la evangelización y que urgen la acción coordinada de la pastoral.

6. Evangelización, Liberación y Promoción Humana

“Queda claro, que toda la comunidad cristiana, en comunión con sus legítimos pastores y guiada por ellos, se constituye en sujeto responsable de la evangelización, de la liberación y promoción humana” (DP 474).

Para lograr cumplir con esta responsabilidad contamos con la Enseñanza Social de la Iglesia, que como conjunto de orientaciones doctrinales y de criterios de acción, tiene como finalidad “siempre la promoción de liberación integral de la persona humana, en su dimensión terrena y trascendente, contribuyendo así a la construcción del Reino último y definitivo” (DP 475).

“Para lograr la coherencia del testimonio de la comunidad cristiana en el empeño de liberación y de promoción humana, cada país y cada Iglesia Particular, organizará su pastoral social con medios permanentes y adecuados que sostengan y estimulen el compromiso comunitario, asegurando la necesaria coordinación de iniciativas, en diálogo constante con todos los miembros de la Iglesia” (DP 478).

De tal manera que la Organización y proyección efectiva de la pastoral social se constituye en un testimonio real del compromiso cristiano, eclesial por la liberación y promoción humana y en un medio de lograr “que nuestra enseñanza social sea creíble y aceptada por todos” en la medida que responde “de manera eficaz a los desafíos y problemas graves que surgen de nuestra realidad latinoamericana” (DP 476).

7. La Nueva Evangelización

El Papa Juan Pablo II ha impulsado la idea de la necesidad de una Nueva Evangelización, en América Latina, porque:

“La conmemoración del medio milenio de la evangelización, tendrá su significación plena si es un compromiso vuestro como obispos, junto con vuestro presbiterio y fieles: compromiso no de re-evangelización sino de una evangelización nueva. Nueva en su ardor, en sus métodos, en su expresión” (Puerto Príncipe, Haití, 9 de Marzo de 1983).

También ha extendido la invitación, el reto a toda la Iglesia universal, teniendo en cuenta “el continuo difundirse del indiferentismo, del secularismo y del ateísmo... la secularización y la difusión de sectas. Sólo una nueva evangelización puede asegurar el crecimiento de una fe límpida y profunda, capaz de hacer de estas tradiciones (la piedad y religiosidad popular) una fuerza de auténtica libertad” (Ch L 34).

Un objetivo de la Nueva Evangelización lo señala el Papa, así:

“Esta Nueva Evangelización - dirigida no solo a cada una de las personas, sino también a enteros grupos de poblaciones, en sus más variadas situaciones, ambientes y culturas - está destinada a la formación de comunidades eclesiales maduras, en las cuales la fe consiga liberar y realizar todo su originario significado de adhesión a la persona de Cristo y a su Evangelio, de encuentro y de comunión sacramental con El, de existencia vivida en la caridad y en el servicio” (Ch L 34).

La importancia de la formación de las comunidades eclesiales maduras lo señala el mismo Juan Pablo II cuando afirma:

“Ciertamente urge en todas partes rehacer el entramado cristiano de la sociedad humana. Pero, la condición es que se rehaga la cristiana trabazón de las mismas comunidades eclesiales” (Ch L 34. los destacados corresponden al texto original).

La reflexión sobre el denso contenido de la Nueva Evangelización está en pleno desarrollo y se muestra prometedora, iluminadora. Una invitación al lector a estar atento a los avances y desarrollos del tema. Más adelante continuaremos profundizando el tema, en momentos específicos de la planeación pastoral participativa.

8. La Pastoral de Conjunto

“Cuando advertimos, por una parte, el fervor de tantas empresas en las que nadie se reserva y nos vemos obligados a reconocer, por otra, la pobreza de los resultados obtenidos en relación con lo que cabía esperar de un empleo tan considerable de energías y una abnegación tan grande, no podemos menos que preguntarnos si no estaremos quizá demasiado solos, demasiado aislados, demasiado fultos de los medios necesarios. Quien sabe, queridos hijos, si no convendría tal vez revisar el

trabajo apostólico a la luz de los principios que rigen toda justa colaboración. Esta es, a nuestro modo de ver una de las más imperiosas exigencias de la acción apostólica y del laicado” (Pío XII, Discurso a predicadores cuaresmales de Roma, 1955).

Esta constatación de Pío XII junto con el surgimiento de nuevas áreas y sectores sociales que requieren una atención pastoral que supere aquella pastoral caracterizada por el individualismo y la acción aislada, pueden considerarse como los factores que favorecieron el surgimiento de la necesidad y de la conciencia de adelantar acciones pastorales coordinadas.

La evolución de la sociedad, el proceso de especialización, la desarticulación de las comunidades básicas (familias, barrio, pueblo) y la movilidad geográfica y social, se constituye en el marco social en el cual la Iglesia enfrenta el reto de dar una respuesta comunitaria a los nuevos desafíos.

El Canónigo Boulard y el Padre Motte de Francia son los artífices del concepto de Pastoral de Conjunto. La descristianización se constituyó para ellos en el reto para la pastoral contemporánea. Descristianización expresada en la menor práctica religiosa y en las creencias y mentalidad de las personas y grupos.

Esta situación demanda, señalaban estos pioneros, una acción apostólica coordinada de todas las instituciones eclesiales. Como condiciones para ese trabajo apostólico indicaron las siguientes:

1. Difundir más ampliamente la doctrina social de la Iglesia.
2. Son necesarias las realizaciones concretas, no solo las palabras.

3. La "zona humana" (zona geográfica humana) como base del trabajo apostólico.
4. La unión de fuerzas (clero, colegios católicos, religiosos y religiosas, obras de apostolado)
5. Es una acción diocesana.

Señalaron tres elementos básicos para una pastoral de conjunto: Un terreno, un equipo, un método.

Un *terreno* bien delimitado, que permita abordar todos los aspectos de la vida social. Las grandes divisiones de la pastoral de conjunto son:

- *la zona humana* - el conjunto de los diversos ambientes que tienen cierta homogeneidad porque dependen de los mismos centros de influencia y/o tienen la misma función o funciones coordinadas. Es el campo donde se articulan los problemas de la vida social y por tanto donde debe planearse y organizarse el esfuerzo pastoral de respuesta.
- *el decanato o vicaría* - es sitio de aplicación pastoral y por tanto de encuentro y ayuda. con parroquias homogéneas en cuanto a ambientes y problemas, con un número suficiente de sacerdotes que permita una efectiva cooperación y medios de comunicación que faciliten el encuentro de los componentes.
- *la parroquia* - como auténtica comunidad cristiana de oración, fe y caridad; con testimonio colectivo de oración y caridad, que antes que la sacramentalización asegure la evangelización.
- *la comunidad de vecindario* - donde ocurre la vida diaria y se

presenta el fenómeno de descristianización. Es particularmente diferente la ciudad, del mundo urbano. En la ciudad la labor parroquial no es ni la más importante ni la más urgente, ni la más imperativa porque el 50% de las influencias viene de fuera de la parroquia.

Un *equipo* que tenga la siguientes características:

- que en cada nivel coincidan varios equipos de trabajo
- un equipo espiritual que sostenga el trabajo de los equipos que trabajan en otros planos
- los equipos armonizan el trabajo de los sacerdotes, religiosos y laicos, animados por la vivencia de la caridad,
- un equipo que tenga a su cargo la armonización de las funciones o sea un equipo de coordinación
- una estructura social básica, equipos de trabajo decanales o vicariales, especializados y coordinados por un consejo zonal con un delegado del obispo, responsables de equipos territoriales y delegados de los equipos especializados.

Un *método* de trabajo con los siguientes atributos:

- que parta de la realidad de la vida, con objetividad
- que parta de la realidad de la fe, con el aporte de la Doctrina Social de la Iglesia
- con un plan de trabajo que defina claramente resultados, responsables, recursos.

Hemos incluido estos aportes teniendo en cuenta su validez,

aún hoy, treinta años de haber sido promovidos. Para concluir esta parte, retomemos el papel tan significativo que Boulard y Motte, daban a la formación del laico.

Dividían los fieles laicos en dos grupos, los que practican y los que no practican, y para cada uno proponían un proceso propio de formación. Como conclusiones del trabajo con los laicos señalaron las siguientes:

- la formación de los seglares tiene prioridad,
- debe hacerse en todos los medios sociales,
- si queremos educar hombres de fe, debemos empezar por nosotros mismos,
- uno se hace educador, educando,
- la tarea de los agentes de pastoral es preparar, abrir a los laicos para que reciban la gracia de Dios que es la única que podrá convertirlos.

Señalaban como principios de la acción del párroco los siguientes:

Con los que practican

- el párroco debe formar una auténtica comunidad cristiana de oración, fe y caridad. Comunidad de oración viva, con testimonio colectivo. Comunidad de fe, donde antes que la sacramentalización se asegure la evangelización.
- Comunidad de caridad que de testimonio en la vida diaria.

Con los que no practican y los no católicos

- Es necesario enseñar, no basta con el testimonio de los laicos.
- Asegurarse que la Palabra llegue a todos, directa o indirectamente.
- Es nuestra responsabilidad que oigan la Palabra; la conversión es su responsabilidad.
- El anuncio ha de estar acompañado de las expresiones y testimonios de caridad de los cristianos.

Con los Militantes

- Hacer un inventario de los ambientes donde viven sus feligreses durante la semana.
- Descubrir en esos ambientes el papel del fermento, lo que generalmente exige: mayor vida de fe, de oración, mortificación y paciencia.
- Sostener a estos militantes, mediante los movimientos apostólicos adecuados.
- Preparar el futuro fermento: los jóvenes.

La influencia del pensamiento y orientaciones del Canónigo Boulard y del Padre Motte ha sido destacada para la pastoral latinoamericana, aún cuando muchas de sus contribuciones no llegaron a hacerse realidad y resurgen ahora con los esfuerzos renovados de la pastoral de conjunto.

9. La Pastoral de Conjunto en América Latina

El 15 de Noviembre de 1958, once días después de asumir el pontificado, Juan XXIII a los miembros del CELAM reunidos en Roma, les menciona la necesidad de una renovación espiritual para el continente y destaca los siguientes medios para lograrla:

- Una clara visión de la realidad.
- Un plan de acción realista, previsor en cuanto a los fines, racional en cuanto a los medios, aglutinador con respecto a las legítimas libertades.
- Entusiasta y perseverante ejecución del plan, con revisiones que lo adapten a las nuevas situaciones.
- Amplia cooperación con todas las fuerzas que deseen ayudar a América Latina.
- Un programa a largo plazo, especialmente en el sector de las fuerzas apostólicas, particularmente del clero y un programa inmediato, buscando un uso más eficaz de la acción de los sacerdotes, religiosos y laicos, de la prensa y la radio, de las misiones populares.

Y tres años después, el 8 de Diciembre de 1961, el Santo Padre vuelve a insistir en la urgencia de aplicar el plan de Acción Pastoral propuesto por él. A esta circunstancia se unió el hecho de que los Estados Latinoamericanos adelantaban planes de desarrollo para tratar de resolver los múltiples problemas derivados del cambio social. Así surgieron los primeros planes de pastoral, generalmente a nivel de Conferencias Episcopales. Se habla entonces de planificación pastoral.

El Vaticano II, 1965, fundamenta aún más la necesidad de adelantar una acción coordinada entre los diferentes sectores que constituyen el Pueblo de Dios, al insistir en la corresponsabilidad en las tareas de construcción de la Iglesia y de ser sacramento de unidad. Cada uno ocupa un papel en la Iglesia con diversidad de dones, de ministerios, pero todos corresponsables en la misión de la Iglesia.

En el mismo año Pablo VI en el discurso a los prelatos latinoamericanos con motivo de los 10 años del CELAM indicaba:

“Este catolicismo (de latinoamérica) revela aspectos negativos, que denotan una debilidad y falta de hombres y medios.... Se podría hablar de un estado de debilidad orgánica que manifiesta una urgente necesidad de fortalecer y reanimar la vida católica para hacerla más consistente en los principios doctrinales y más sólida en la práctica. Se diría que la fe del pueblo latinoamericano debe alcanzar todavía una plena madurez de desarrollo...”

“La falta de hombres en el campo apostólico, de sacerdotes especialmente... convendrá más bien volver a examinar los criterios, hasta ahora seguidos, a fin de utilizar con mayor provecho las fuerzas de que se dispone, y preguntarse, entre otras cosas, si siempre se ha cuidado de la mejor distribución del clero... y si se ha mirado siempre a un prudente empleo del clero en actividades estrictamente apostólicas”.

“Intimamente unido con la falta de hombres está el grado de eficiencia de las estructuras pastorales respecto a las exigencias aumentadas de hoy.... aludimos finalmente a la falta de medios de los que la Iglesia necesita... es el caso de ver si la Iglesia se ha servido siempre de sus bienes para la comunidad”.

“El Pastor tendrá siempre sus ojos abiertos ante el mundo, porque la observancia y la vigilancia evangélica deben conti-

nuar, porque el mundo cambia y se necesita saber satisfacer sus exigencias crecientes e interpretar nuevas instancias” (Pablo VI, Discurso a los prelados latinoamericanos con motivo de los diez años del CELAM. Noviembre 24 de 1965).

Para lograr esto el Papa Pablo VI, en el mismo discurso, recalca el aporte de los profesionales de las ciencias sociales, tanto en el conocimiento de la realidad como en la formación de dirigentes capaces. Insiste en los cursos de actualización y en “la genuina espiritualidad pastoral”. Demanda Pablo VI “un empeño pastoral extraordinario de caracterizarse por una acción unitaria... puesto que los problemas de hoy son generales, piden también soluciones de conjunto; nadie puede resolverlos aisladamente, por cuenta propia: de ahí el *carácter unitario* que debe revestir la acción pastoral de nuestro tiempo. Esto comporta un *acuerdo* permanente acerca de los *criterios*, periódico en su control”.

Para analizar ese esfuerzo pastoral extraordinario, el Papa Pablo VI invita a una sabia planificación pues:

“No se puede proceder ciegamente en la tarea pastoral; el apóstol no es uno que corre a la ventura o que azota el aire (cf. 1 Cor. 9,26); evita la comodidad y el peligro del empirismo. Una sapiente planificación puede ofrecer a la Iglesia un medio eficaz y un aliciente de trabajo”.

“La planificación impone selecciones y comporta, tal vez, renunciadas aún a lo mejor; es un cultivo intenso que se limita a lo esencial, que obliga a omitir otros cultivos quizá bellos pero limitados o superfluos. El plan de pastoral tiene además que establecer claramente las metas que se persiguen, fijar los criterios de selección y de prioridad entre las múltiples necesidades apostólicas y tener en su debida cuenta los elementos, personal y medios, de que se dispone. Dicho plan adquirirá formas más concretas si se determina su tiempo de aplicación y

se formula según los criterios de una pastoral de tipo misionero que no se limita a conservar intactas o a perfeccionar posiciones ya adquiridas sino que se orienta abiertamente hacia la expansión y la conquista". (Pablo VI, Discurso a los prelados latinoamericanos con motivo de los diez años del CELAM. Noviembre 24 de 1965).

En 1968, la Conferencia General del Episcopado Latinoamericano reunida en Medellín, dedica un documento al tema de la pastoral de conjunto.

Señala tres componentes fundamentales para la Pastoral de Conjunto:

- La "renovación de estructuras pastorales"
- La "renovación personal" que implica un proceso de continua mentalización y "aggiornamento" desde un doble punto de vista:
 - * Teológico Pastoral, fundamentado en los Documentos Conciliares y en la teología vigente
 - * Pedagógico tendiente a crear un auténtico sentido comunitario sin el cual es totalmente imposible una genuina pastoral de conjunto.

Esta renovación personal debe alcanzar a todas las esferas del pueblo de Dios, creando en Obispos, Sacerdotes, Religiosos y Laicos, movimientos y asociaciones, una sola conciencia eclesial".

- "Una acción pastoral debidamente planificada de acuerdo con el proceso de desarrollo de América Latina" (Medellín 15,34 y 35).

De esta manera la Pastoral de Conjunto incluye a la pastoral planificada. La sola pastoral planificada no es suficiente para tener una pastoral de Conjunto, se requiere de una acción renovadora sobre las estructuras y sobre las personas.

Esta orientación de Medellín, hoy se muestra acertada porque es muy frecuente encontrar que hay planes de pastoral en Diócesis, institutos religiosos y movimientos apostólicos donde no se da una real Pastoral de Conjunto. La multiplicación de planes pastorales no asegura la Pastoral de Conjunto. Se requiere la combinación de los factores: estructura, personas, acciones.

Medellín añade: "Una acción pastoral planificada exige:

- estudio de la realidad del ambiente con la colaboración técnica de organismos y personas especializadas;
- reflexión teológica sobre la realidad detectada;
- censo y ordenamiento de los elementos humanos disponibles y de los materiales de trabajo; el personal especializado se prepara en los diversos institutos nacionales o latinoamericanos;
- determinación de las prioridades de acción;
- elaboración del plan pastoral. Se deben seguir para esto los principios técnicos y serios de una auténtica planificación, dentro de una integración de planes en nivel superior;
- evaluación periódica de las realizaciones" (Medellín 15,36).

En 1971 en Río de Janeiro se efectuó una reunión latinoame-

ricana de Pastoral de Conjunto. En sus conclusiones se señala:

"La Iglesia es esencialmente una comunión. Debe transitar por la historia y responder a sus desafíos en comunión. Aunque los hechos de la historia, presentes y futuros exijan -por su magnitud y complejidad- una respuesta comunitaria, ésta surge de las entrañas de su misma esencialidad. O responde en comunión o no responde como Iglesia".

"La Pastoral de Conjunto (u orgánica) en términos operacionales, es una acción de toda la Iglesia, que actúa como cuerpo orgánico, con la integración jerarquizada de todas las actividades eclesiales y de los diferentes agentes de la pastoral, con metas comunes, bajo la coordinación de la jerarquía y la referencia a los hombres en sus condicionamientos históricos concretos. Se funda en el amor del Padre y en las misiones del Hijo y del Espíritu Santo, para llevar a todos los hombres a la comunión visible de la Iglesia".

"Es la edificación permanente de la Iglesia, como un todo, para hacer realidad la comunión y así llegar a ser fermento y alma de la sociedad que debe renovarse en familia de Dios".

"Puesto que la finalidad de la Pastoral de Conjunto es construir la Iglesia como un Sacramento de comunión, católica, intangible y eficaz, urge estructurarla y planificarla no solo como respuesta a la actual coyuntura histórica sino también en la perspectiva de las situaciones por venir".

"La planificación pastoral fija los objetivos a largo y corto plazo puntualizados mediante el estudio de los problemas y necesidades descubiertas en la investigación de la realidad; problemas que vive el pueblo y no solo presume el pastor".(CELAM, Pastoral de Conjunto).

En la III Conferencia General del Episcopado Latinoamericano reunida en Puebla encontramos la insistencia en la comunión y participación como dimensiones características de la acción evangelizadora. El aporte a la construcción de la Nueva Sociedad, de la Civilización del Amor, como una perspectiva global en la cual se enmarca la tarea de evangelizar.

La pastoral de conjunto es objeto de diversos comentarios y aportes (DP 650, 673, 703, 806-809, 866, 885, 901, 952, 1080, 1187, 1189, 1222). Particular mención merecen los números 1306 y 1307 donde Puebla fija su posición frente a la planeación (planificación) pastoral, en la quinta parte del documento, titulado "Bajo el dinamismo del Espíritu, opciones pastorales":

"El camino práctico para realizar concretamente esas opciones pastorales fundamentales de evangelización es el de una pastoral planificada" (DP 1306).

"La acción pastoral planificada es la respuesta específica, consciente e intencional, a las necesidades de la evangelización. Deberá realizarse en un proceso de participación en todos los niveles de las comunidades y personas interesadas, educándolos en la metodología del evangelio; la opción por los objetivos y los medios más aptos y su uso más racional para la acción evangelizadora" (DP 1307).

En 1982 se realizó en Lima, un encuentro con Obispos de ciudades consideradas como metrópolis por sobrepasar su población el millón de habitantes. Allí se analizó el problema de la Pastoral de la Metrópoli y se señaló:

"Siendo conscientes de la unidad de la ciudad y de la interrelación de sus problemas creemos que solamente una Pastoral Orgánica puede responder a los desafíos de la metrópoli. Pero una Pastoral de tal naturaleza implica necesariamente la unidad de la Iglesia urbana".

“La organización de la pastoral en la metrópoli encuentra en la planeación pastoral un instrumento especial. Por medio de ella es posible responder con cierta prospectiva a los desafíos que la ciudad presenta a la evangelización, dar unidad a la acción pastoral, desencadenar procesos de participación en el interior de la Iglesia y aprovechar racionalmente los recursos humanos y materiales” (Pastoral de la Metrópoli. Consideraciones pastorales, 9 y 18).

Son 36 años (1955-1991) de caminar en busca de una acción pastoral orgánica, coordinada, de conjunto que responda eficazmente a los desafíos de la evangelización y del momento histórico. Se han hecho avances significativos en muchas Iglesias locales, en regiones pastorales y aún en el nivel nacional. Sin embargo falta un buen trecho para hacer realidad el propósito de la pastoral de conjunto.

10. Definición de la Pastoral de Conjunto

Retomando los elementos señalados en la evolución del concepto, podemos intentar una definición a partir de las características principales de la Pastoral de Conjunto:

- Es un esfuerzo comunitario de la Iglesia particular para responder a las necesidades de la evangelización, en un espacio y tiempo concretos,
- En el que se pone en juego y se desarrollan armónicamente los diversos dones, carismas y ministerios,
- Tiene como finalidad la realización de la misión evangelizadora en un mundo cambiante, especializado, individualista y materializado,

- Exige una renovación personal de todos los miembros de la comunidad eclesial,
- Requiere una renovación de las estructuras pastorales,
- Parte de una acción pastoral planificada con un método que favorezca la comunión y la participación, analizando la realidad y haciendo un discernimiento desde el Evangelio y el Magisterio de la Iglesia,
- Un fruto inmediato de la Pastoral de Conjunto es el testimonio de unidad que permite ir construyéndose como sacramento de comunión para iluminar al mundo, en la tarea de la Construcción de la Nueva Sociedad.

11. Actitudes para la Pastoral de Conjunto

Para desarrollar un esfuerzo del cambio de tal magnitud, se requiere que tanto a nivel personal como comunitario se adopten algunas actitudes básicas, a saber:

- Actitud de *fidelidad*, tanto al Evangelio y al Magisterio de la Iglesia como a la realidad social y humana en que hemos de adelantar la tarea evangelizadora.
- Actitud de *solidaridad* tanto en el interior de la Iglesia particular en sus diferentes niveles como hacia al exterior con los hombres, mujeres, grupos y comunidades que nos rodean.
- Actitud de *pobreza* para descubrir la voluntad del Señor y para aceptar que es desde la perspectiva del más pobre como debe enfocarse la tarea pastoral.
- Actitud de *audacia* para emprender las acciones y las

reformas que por discernimiento comunitario se detectan como necesarias.

- Actitud de *conversión*, de adaptación continua para no caer en posiciones rígidas, que dificulten la tarea y nos lleven a posiciones individualistas o ahistóricas.
- Actitud de *corresponsabilidad* en todos los pasos y momentos del proceso, como consecuencia de compartir el mismo bautismo, la misma fe.
- Actitud de *coordinación* para asegurar el adecuado desarrollo de los diversos dones, carismas y ministerios en las diferentes acciones, programas, asociaciones y grupos.

12. La construcción del Reino: el proyecto pastoral fundamental de Jesucristo

Todo este esfuerzo de la Iglesia por evangelizar al mundo tiene también su fundamento en la misión misma de Jesús y que El mismo encargó a sus discípulos: construir el Reino de Dios.

Monseñor Marcelo J. Giaquinta en su libro, "Despertar del sentido pastoral en América Latina", presenta el proyecto pastoral de Jesucristo que se caracteriza por lo siguiente:

- es un proyecto pastoral para salvar a todos
- es un proyecto realizado con amor misericordioso
- tiene etapas sucesivas de realización:
 - * la preparación del Reino, que realiza Juan Bautista y en la cual el mismo Jesús participa

- * la instauración, que ya está entre nosotros a partir de la presencia de Jesús, desde la mañana del Evangelio hasta el atardecer de la humanidad
 - * la culminación, el Reino es como una siembra que, para obtener un buen rendimiento, debe ser bien hecha: elegir la semilla, limpiar el terreno de piedras y malezas, roturar, sembrar
- es un proyecto paciente que busca el rescate del hombre pecador, la conversión del mundo.
 - es un proyecto que espera la respuesta del hombre, su conversión y adhesión mediante una vida acorde con el mensaje evangélico,
 - es un proyecto que requiere colaboradores, que al estilo como Jesús actuó, sean preparados mediante la explicación de su doctrina, invitándolos a dedicarse por entero a anunciar el Reino. (Despertar del sentido pastoral en América Latina. 1985, 69-80)

Para recordar

- La evangelización es la misión de la Iglesia. Todos los miembros de la Iglesia somos corresponsables en esta tarea y hemos de dedicar todo nuestro empeño a ella.
- La evangelización es tanto de la Iglesia misma, en

su interior, como del mundo, de la sociedad donde vivimos los cristianos.

- La Iglesia, como cuerpo místico de Cristo, es una comunión de los hombres entre si y con Dios siguiendo ejemplo de la comunión del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo.
- Todos los miembros de la Iglesia recibimos del Espíritu, dones y carismas que están destinados para el servicio de la Iglesia en los diversos ministerios.
- La Iglesia, como Pueblo de Dios, peregrina por el mundo "construyendo el Reino de Dios y siendo signo, sacramento de la salvación que Cristo, el único salvador, ha hecho para todos los hombres y así conducirnos al Padre.
- La nueva evangelización tiene como finalidad formar comunidades eclesiales maduras que son la condición fundamental para reconstruir la sociedad humana.
- La pastoral social es el medio de testimoniar el compromiso de la comunidad eclesial por la liberación y promoción humanas y de evangelizar las estructuras sociales.
- La pastoral de conjunto es un medio de lograr la comunión eclesial, responder a las necesidades de la evangelización; vivir la diversidad de dones, carismas y ministerios; de hacer realidad la Nueva Evangelización.

Ejercicio 1: Ubicación de los hechos en el tiempo

Objetivo

Analizar algunos cambios ocurridos y por ocurrir para tener una mejor visión del cambio social.

Procedimiento

A continuación encontrará un esquema de trabajo, que tiene cuatro partes. Un *tema* o sea el hecho que se quiere analizar. Una columna titulada *¿cómo era en 1960?*. En esta columna se escriben las características del tema o hecho que se analiza. La columna siguiente *¿cómo es ahora?* permite anotar las características actuales del hecho analizado. Finalmente la columna *¿cómo será en el 2000?* está destinada a las anotaciones sobre como cree que será el hecho en el año 2000.

Se proponen algunos temas o hechos pero se invita a aplicar el mismo método para aquellos temas que sean de interés del lector.

Este ejercicio se puede realizar individualmente o en grupo. Si se hace en grupo es recomendable un trabajo inicial individual para luego compartirlo en grupo. Llegar a unos puntos mínimos de acuerdo una vez logrado ésto, proponer las siguientes preguntas:

- Cuáles son mis sentimientos frente a estos cambios?
- Considero que todo tiempo pasado fué mejor? Por qué?
- Qué temores me inspira el futuro? Qué puedo hacer para superarlos?

Tema: EL PAPEL DEL LAICO EN LA IGLESIA

¿Cómo era en 1960?	¿Cómo es ahora?	¿Cómo será en el 2000?

Tema: LA VIDA FAMILIAR

¿Cómo era en 1960?	¿Cómo es ahora?	¿Cómo será en el 2000?

Tema: MEDIOS DE TRANSPORTE

¿Cómo era en 1960?	¿Cómo es ahora?	¿Cómo será en el 2000?

Tema: SITUACION DE LA MUJER

¿Cómo era en 1960?	¿Cómo es ahora?	¿Cómo será en el 2000?

Ejercicio 2: "La misión"

Objetivo

Vivir una experiencia de trabajo organizado y no organizado, para tomar conciencia de la importancia de planear y coordinar los esfuerzos individuales.

Procedimiento

Se solicita un grupo de 4 a 6 personas voluntarias. A este grupo se les asigna una misión, por ejemplo:

- * llenar cada uno una botella con arena o agua de un recipiente que se ha colocado en el salón.
- * recopilar prendas de vestir (sacos, zapatos, corbatas, cordones) y organizarlos según el color o tamaño.
- * recoger objetos que tengan la misma forma geométrica (cuadrados, redondos, triangulares) y organizarlos.

El grupo debe colocar los objetos en un lugar determinado y en un tiempo establecido (10 minutos). El coordinador de la dinámica solicita a los miembros restantes que observen lo que va a ocurrir.

Una vez terminada la misión pide al grupo general que evalúe el trabajo del grupo, teniendo en cuenta sus aciertos y errores. Luego se selecciona otro grupo voluntario que va a realizar la misma tarea, pero

se les da 5 minutos para que organicen y planifiquen su trabajo, teniendo en cuenta los comentarios hechos al trabajo del grupo anterior. Finalmente se hace un análisis y se sacan conclusiones.

BIBLIOGRAFIA

LOS FUNDAMENTOS DE LA PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

I. Fundamentos Sociales

BROOM L. y SELZNICK P., *Sociología*. México, Continental, 1980.

DRUCKER P., *La innovación y el empresario innovador*, Bogotá, Norma, 1986.

ETZIONI. A y ETZIONI E., *Social Change*. Basic Books Publishers, New York, 1973.

GILBREATH R.D., *La estrategia del cambio*, Bogotá, Mc Graw Hill, 1989.

MARIN J y GALVAN L., *Tecnificación Administrativa de la Acción Pastoral*, Bogotá, Paulinas, 1975.

MATUS C., *Estrategia y Plan*, México, Siglo XXI, 1984.

MOORE, W.E., *Cambio Social*. México, Hispano-Americana, 1972.

NAISBITT J., *Megatendencias*, Bogotá, Círculo de lectores, 1984.

- NAISBITT J. y ABURDENE P., *Megatendencias 2000*, Bogotá, Norma, 1990.
- TOFFLER A., *El "Shock" del futuro*, Barcelona, Plaza y Janés, 1970.
- TOFFLER A., *La tercera ola*, Barcelona, Plaza y Janés, 1980.
- TOFFLER A., *El cambio de poder*, Barcelona, Plaza y Janés, 1990.
- PAEZ G., *Sociología Sistemática*, Bogotá, U. Santo Tomás, 1985.
- RIFKIN J. y HOWARD T., *Entropy: a new world view*, New York, Viking, 1980.

II. Fundamentos Administrativos

- DAVILA, C., *Teorías Organizacionales y Administración*, Bogotá, Interamericana, 1985.
- FUIMER R. M., *Administración Moderna*, México, Diana, 1980.
- HOFER C.W. y SCHENDEL D., *Planeación estratégica: conceptos analíticos*, Bogotá, Norma, 1985.
- MARCH J. y HERBERT S., *Teoría de la Organización*, Madrid, Ariel, 1980.
- MARTINEZ C. E., *Administración de Organizaciones*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 1982.

MARTINEZ F., *Planeación Estratégica Creativa para la Crisis*, México. Pag, 1986.

SALLENAVE J., *Gerencia y Planeación estratégica*, Bogotá, Norma, 1985.

III. Fundamentos pastorales

Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM), *Medellín. Conclusiones. La Iglesia en la actual transformación de América Latina a la luz del Concilio*, Bogotá, CELAM, 1968.

Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM), *Pastoral de Conjunto*, Bogotá, CELAM, 1971.

Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM), *Puebla. La evangelización en el presente y en el futuro de América Latina*, Bogotá, CELAM, 1979.

GIAQUINTA C., *Despertar del sentido pastoral en América Latina*, Bogotá, Organización de Seminarios Latinoamericanos, 1985.

JIMENEZ J. y PEÑA E., *Curso de Planeación Pastoral Participativa*, Medellín, Material mimeografiado, Instituto Teológico Pastoral del CELAM, 1988.

VARIOS, *De masa a pueblo de Dios*. Madrid, Promoción Popular Cristiana, 1982.

La planeación pastoral participativa

I. Concepto de planeación pastoral participativa

II. Principios y criterios

III. Proceso de planeación pastoral participativa

“La evidente importancia del contenido no debe hacer olvidar la importancia de los métodos y medios de evangelización.

El problema de como evangelizar es siempre actual, porque las maneras de evangelizar cambian según las diversas circunstancias de tiempo, lugar, cultura; por eso plantean casi un desafío a nuestra capacidad de descubrir y adaptar” (EN 40).

“Evangelizadores: nosotros debemos ofrecer a los fieles de cristo, no la imagen de hombres divididos y separados por las luchas que no sirven para construir nada, sino la de hombres adultos en la fe, capaces de encontrarse más allá de las tensiones reales gracias a la búsqueda común, sincera y desinteresada de la verdad. Sí, la suerte de la evangelización está ciertamente vinculada al testimonio de unidad dado por la Iglesia. He aquí una fuente de responsabilidad, pero también de consuelo” (EN 77).

LA PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

OBJETIVO

Establecer las características, posibilidades y limitaciones de la Planeación Pastoral Participativa.

I. CONCEPTO DE PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

Después de haber presentado los fundamentos de la planeación pastoral participativa, vamos a profundizar en el sentido, los principios y criterios que la guían y en el proceso que ella supone.

La planeación pastoral participativa es un instrumento privilegiado para llevar a cabo la misión de la Iglesia: Evangelizar.

La evangelización del mundo contemporáneo exige más que nunca, una acción coordinada de todos los fieles cristianos. La pastoral de conjunto no es sólo un método, un camino, sino una exigencia histórica que las diversas comunidades eclesiales han de asumir para ser eficaces en su tarea de transformación del hombre, de la comunidad, de la sociedad, de acuerdo con los valores evangélicos.

Al mismo tiempo, el campo de la planeación pastoral participativa, es un lugar privilegiado para el diálogo necesario entre las ciencias y la pastoral (cfr. GS 62). Diálogo que se hace hoy más necesario por el empeño de la Iglesia en evangelizar la raíz de la cultura y las culturas.

Planeación pastoral participativa y pastoral de conjunto, como ya mencionamos, van juntas. Es por medio de ellas que es posible globalizar la acción, buscar “la unidad en la diversidad” y hacer pasar la pastoral de la Iglesia de una multiplicidad de actividades a una unidad de acción. La preocupación fundamental de un Plan Global es el conjunto de la acción de la Iglesia. Es fácil hacer que marchen bien todos los aspectos de la Iglesia. Difícil es hacer que todos marchen en una misma dirección. Imprimir una misma dirección a la acción pastoral es la tarea de Planeación Pastoral Participativa.

II. PRINCIPIOS Y CRITERIOS DE LA PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

1. Como Planeación

Es un **proceso** que busca establecer las *respuestas* más oportunas, eficaces y apropiadas a las necesidades detectadas en la realidad.

Es un *proceso educativo* tanto de las personas y grupos como de las comunidades para prepararlas a resolver sus problemas, a trabajar en equipo, aprovechando el potencial humano tanto individual como comunitario.

Es un *proceso de cambio dirigido* que busca transformar, reno-

var la situación actual hacia una situación considerada como ideal, más humana, más digna, más justa.

Es un *proceso* de ejercicio del *poder como servicio*, reconociendo el potencial de la comunidad, sus posibilidades y canalizándolas hacia el servicio común.

2. Como Pastoral

Es un *acto de fe* en la presencia de Dios, por su Encarnación, en la historia que ha de ser interpretada, discernida, para descubrir su voluntad.

Es una *acción comunitaria* de ejercicio de nuestra co-responsabilidad de anunciar el Evangelio a todo el hombre, y a todos los hombres, en la diversidad de situaciones y culturas.

Es una *práctica* de la riqueza de dones y *carismas* con que el Espíritu nos ha regalado y que en la *diversidad y complementariedad* de ministerios construye la Iglesia-comunión.

Es un *servicio* al hombre, para su encuentro con el hermano, con la naturaleza y con Dios para que logre realizar su vocación a la perfección, a la santidad, a la cual todos estamos llamados

Es un *testimonio* del *amor* de Dios al hombre, que tiene un amor preferencial por los más pobres y necesitados.

Es una *respuesta* específica, consciente e intencional a los problemas profundos del hombre de hoy, a las necesidades de la evangelización.

3. Como Participativa

Es un *proceso educativo* que pretende hacer, especialmente de los laicos, protagonistas responsables de su historia y de la historia como construcción del Reino de Dios.

Es un *proceso gradual* que parte de la situación real, actual, de cada persona, grupo y comunidad y que progresivamente va trazando nuevas metas de crecimiento en la fraternidad, comunidad como en el compromiso.

Es un *proceso global* que invita a todos los bautizados; que integra las diferentes acciones, organizaciones y movimientos; que toma en cuenta toda la realidad, todo el hombre.

Es un *proceso de conversión*, de cambio personal para pasar del individualismo a lo comunitario, de la separación fe-vida a la vivencia auténtica de los valores del evangelio.

La Planeación Pastoral Participativa es más que un método, es un conjunto de *actitudes y comportamientos* orientados por los principios de la Evangelización y la construcción del Reino de Dios.

Tiene una profunda convicción, una certeza, en la presencia activa del Señor en la historia, en nuestra historia. La historia, la realidad son así un lugar de reflexión, de búsqueda, de acción comprometida.

Es un instrumento privilegiado para lograr la comunión eclesial como anuncio y signo de una comunión más profunda con todos los hombres y con el mismo Señor.

Es un aporte a la tarea de Nueva Evangelización en que está empeñada la Iglesia latinoamericana, como método que

contribuye a responder a las necesidades de la evangelización de la cultura, como oportunidad de suscitar y encauzar el nuevo ardor de los evangelizadores y como posibilidad de generar nuevas expresiones de una fe adulta, inculturada.

III. EL PROCESO DE LA PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

La vida es un proceso. Lo que nos rodea es fruto de procesos diversos: biológicos, químicos, históricos, sociales.

Un proceso es un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno, de acuerdo con el diccionario. De tal manera que supone eventos, resultados parciales, un comienzo, un desarrollo, una maduración, un ocaso, una terminación. El proceso se puede representar gráficamente sobre una línea que represente el tiempo. El proceso se desarrolla en el tiempo y en un espacio determinado.

El proceso de planeación pastoral participativa tiene su punto de iniciación, de nacimiento y fases de desarrollo, cada vez más elaboradas. Un momento especial es el de elaboración del plan de pastoral de conjunto. Otro el de ejecución, que es el más amplio. Podemos señalar, entonces las siguientes fases o momentos del proceso de planeación pastoral participativa:

1. Decisión de optar por la Planeación Pastoral Participativa.
2. Elaboración del Marco de Referencia.
3. Elaboración del Plan Global.
4. Ejecución del Plan Global.
5. Evaluación y elaboración del nuevo Plan Global.

PROCESO DE ADOPCION Y APLICACION DE LA PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

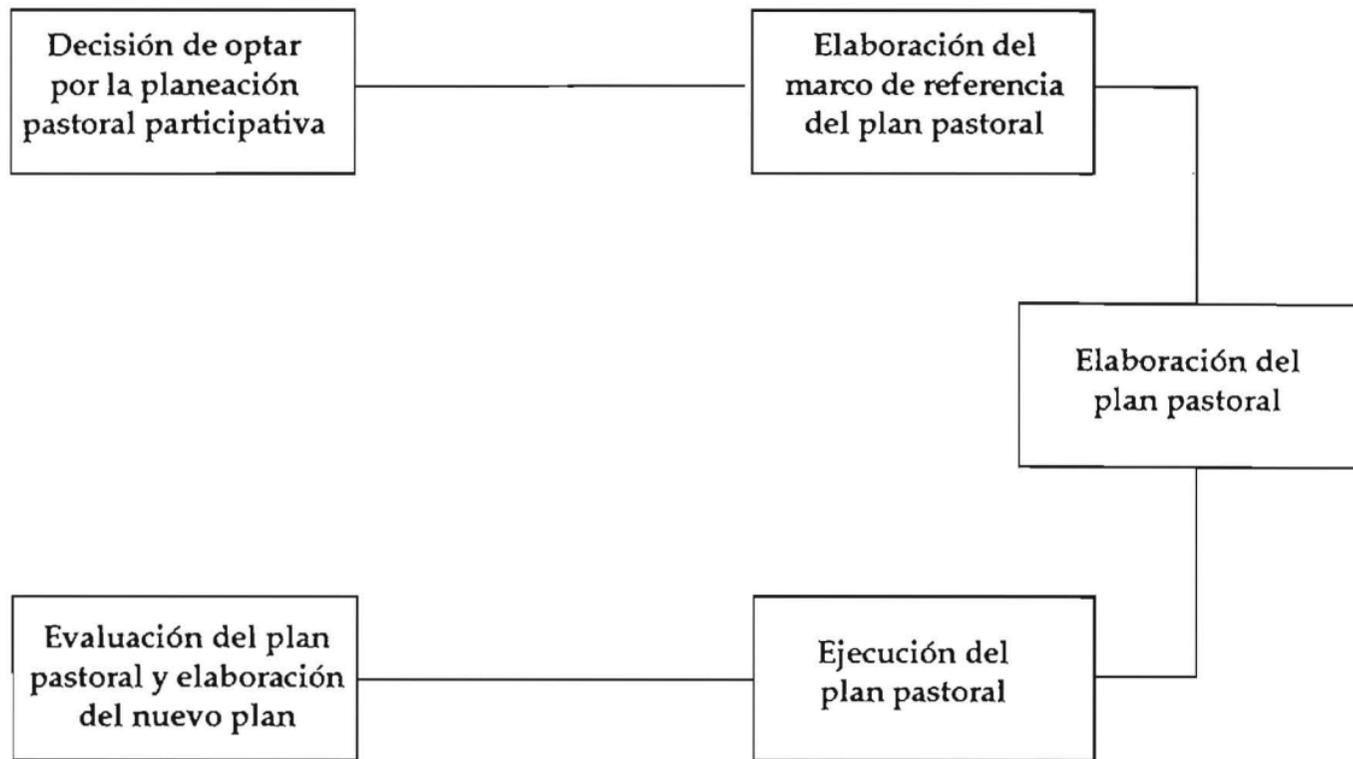


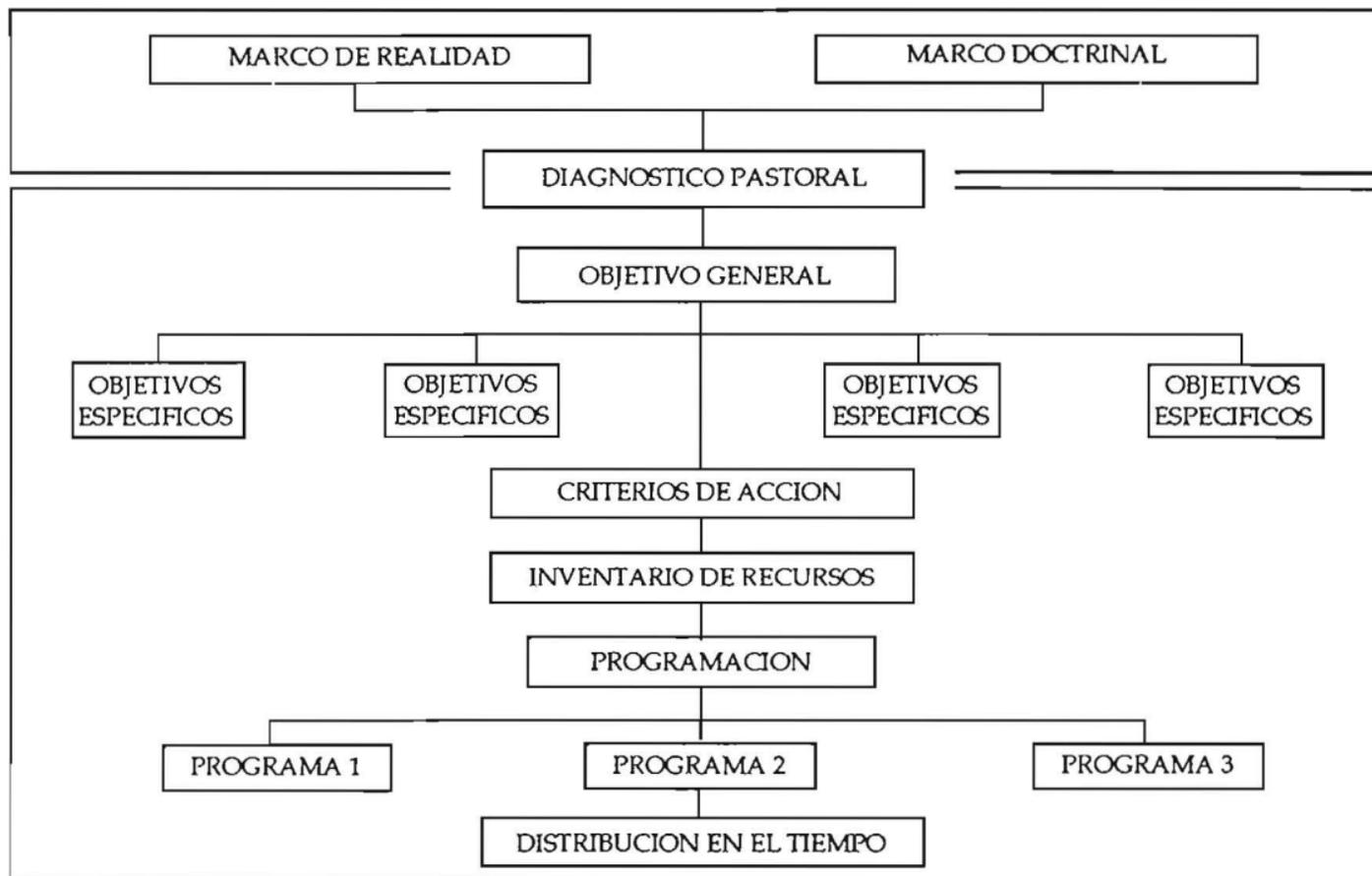
Figura 4

PROCESO DE PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

Figura 5

ELABORACION
DEL MARCO
REFERENCIAL

ELABORACION
DEL PLAN
PASTORAL



Estas fases llevan en sí mismas otros procesos que suponen pasos necesarios para alcanzar el resultado deseado. Así presentaremos en detalle los procesos para elaborar el marco referencial y el plan global. Los otros procesos serán tratados de forma más generalizada porque varían de acuerdo con los grupos, las experiencias anteriores, las circunstancias históricas y sociales.

En los siguientes gráficos se presenta el proceso general de la planeación pastoral, para permitir su visualización y una mejor comprensión.

1. Decisión de optar por la Planeación Pastoral Participativa

Esta primera fase es el nacimiento de todo el proceso. De ella depende, en buena parte, el futuro desarrollo de la experiencia.

Cuando una Iglesia particular, una institución, un equipo, una comunidad deciden adoptar este método de trabajo han recorrido un proceso que tiene en la insatisfacción su raíz. Solamente cuando se experimenta la sensación de inconformidad con lo que se está haciendo, con los resultados del trabajo, con la respuesta que se está dando; se puede vislumbrar la posibilidad de iniciar este proceso de cambio.

Cuando existe conformismo, acomodamiento o resignación o no surge el deseo de planear la pastoral o si surge, la motivación no es lo suficientemente fuerte como para resistir las dificultades y tareas que conlleva la planeación pastoral participativa.

Se requiere por tanto que la insatisfacción cubra el mayor número posible de personas que se verán involucradas en la decisión. En muchas ocasiones, las personas más conscientes

de la necesidad de cambiar el estilo de trabajo necesitarán motivar, despertar la insatisfacción en otros. No se puede esperar que la totalidad la experimente. Pero mientras más personas y grupos estén impregnados de este sentimiento, más fácil será el desarrollo de la decisión de cambio.

La insatisfacción ayudará a reducir el temor al cambio que toda propuesta novedosa genera en nosotros. El cambio atemoriza a unos más que a otros, porque se piensa en la inseguridad que genera algo no conocido. Todo cambio nos obliga a ajustar nuestro comportamiento, la forma de trabajar y nos introduce en la necesidad de una capacitación para poder actuar apropiadamente. Todo esto parece como una amenaza a la rutina, a lo conocido. Por eso no es raro escuchar que "es mejor malo conocido que bueno por conocer".

Además de la insatisfacción es necesario organizar un equipo animador del proceso para:

- consultar experiencias que ya están funcionando,
- adquirir un entrenamiento básico en la metodología de la planeación pastoral participativa,
- analizar los factores, las fuerzas que ayudarán (apoyos) a llevar adelante el proceso como las fuerzas que frenarán, obstaculizarán el trabajo (dificultades). Este análisis ha de conducir a la adopción de estrategias de trabajo para fortalecer los apoyos y disminuir o superar las dificultades,
- elaborar una lista de argumentos a favor y argumentos en contra de la adopción de la planeación pastoral participativa,
- iniciar el proceso de motivación de las personas, grupos

y comunidades que participarán en la elaboración y aplicación del Plan Pastoral,

- organizar una campaña de oración en la que participen todos los grupos y organizaciones, las parroquias con sus fieles, los enfermos y los religiosos y religiosas de clausura, en fin todos los miembros de la comunidad eclesial que está interesada en renovar y vitalizar su acción pastoral,
- capacitar básicamente a los participantes en los diferentes momentos del proceso, para que puedan cumplir con las tareas que les sean asignadas,
- asesorar, animar, acompañar a todos los grupos, comunidades, personas y movimientos en el desarrollo del Plan Pastoral en las diferentes fases de elaboración, aplicación y evaluación,
- asesorar, sugerir y apoyar al responsable principal de la pastoral, Obispo, Superior Religioso, Dirigente en la toma de las decisiones necesarias y las medidas correctivas que sean indispensables para la buena marcha del Plan Pastoral y de renovación pastoral por la adopción de la Pastoral de conjunto.

El obispo como cabeza de la Iglesia particular o los responsables de la institución, comunidad o grupo, han de estar involucrados en este proceso, como primeros responsables. Su presencia y sus aportes contribuyen eficazmente a reducir las tensiones, el temor, la incertidumbre. Una simple aprobación o "visto bueno" no es suficiente. Es indispensable el compromiso.

Así como para realizar un Sínodo diocesano, el obispo ha de consultar al Consejo presbiteral (C.I.C. No.461) así también

podría hacerse para adoptar la planeación pastoral participativa, pues ella tiene un impacto significativo en la vida de una diócesis o de un organismo eclesial.

Se trata además de convocar y comprometer las voluntades de la mayoría en orden a llevar adelante un esfuerzo comunitario. Sin embargo esperar hasta que la mayoría esté totalmente de acuerdo para iniciar el proceso, es pretender demasiado. Muchas veces lo “mejor es enemigo de lo bueno”. Conviene recordar que no todos tenemos la misma capacidad para reaccionar frente a las innovaciones, a los cambios. Se afirma que solamente un 10% de las personas aceptan rápidamente una innovación y la ponen en práctica. Un porcentaje mayor espera a ver que sucede, si se aplica la propuesta y los resultados que ella alcanza. Otros son más reacios a experimentar lo nuevo y sólo cuando la experiencia de los demás resulta abrumadora, aceptan el proceso. No faltan también los que se oponen abiertamente a cualquier experiencia nueva. Recordemos lo ya tratado, en el capítulo anterior sobre el cambio y las actitudes ante él.

Un elemento que no puede faltar es la oración. Ha de acompañar desde el inicio, todo el proceso. Es una forma de permitir la participación aún de los enfermos y personas que debido a sus ocupaciones no pueden participar más activamente. Sin oración, el proceso puede quedar como un proceso solamente social.

2. Elaboración del Marco Referencial

El Marco Referencial tiene como finalidad establecer las necesidades de evangelización. Está constituido por los siguientes elementos:

- El Marco de la Realidad que comprende un estudio

objetivo de la situación social y eclesial, de los problemas centrales, sus causas y tendencias futuras.

- El Marco Doctrinal que reúne el fruto de la reflexión y profundización en el Evangelio, el Magisterio y la Enseñanza Social de la Iglesia para iluminar la realidad y deducir los principios, valores claves que han de orientar la acción pastoral y constituirse en Buena Nueva para la comunidad eclesial.
- El Diagnóstico Pastoral donde se identifican las necesidades de evangelización y se ordenan las prioridades.

La elaboración del Marco Referencial se detalla en el siguiente capítulo.

3. Elaboración del Plan Global

El Plan Global es “la respuesta específica, consciente e intencional a las necesidades de evangelización” (DP 1307) detectadas en el Marco Referencial.

Es un proceso de reflexión y toma de decisiones que va de lo más grande a lo más particular. Requiere creatividad y el uso de la lógica y el sentido común.

El esfuerzo mayor está en mantener el proceso en un nivel que permita la más amplia participación. De otra manera se puede caer en la planeación discriminante, que es totalmente contraria a una eclesiología de comunión y participación.

Esta fase del proceso se explicará en detalle en el capítulo IV del presente libro.

4. Ejecución del Plan Global

En la fase anterior se ha elaborado el Plan Global, los programas y se han definido las actividades a desarrollar para lograr los fines seleccionados. El Plan requiere una organización, o un ajuste en la organización existente, para ser puesto en práctica. Este tema será tratado en el tercer volumen de la presente serie, la Organización Pastoral.

El Plan y la Organización son elementos previos a la aplicación del plan. Definen la dirección a seguir y aportan los medios necesarios para avanzar hacia el punto elegido.

La ejecución del Plan Global se lleva a cabo en etapas de un año, generalmente. El Plan Global se propone para 3 a 5 años. Los programas que conforman el Plan se realizan anualmente a fin de poder ajustarlos a las nuevas circunstancias y al avance efectivo que se haya logrado.

Esta fase del proceso se caracteriza por el hacer, por la animación y el seguimiento. Es el momento de trabajar en equipo, de evaluar y programar juntos, de hacer efectiva la corrección fraterna y la mutua ayuda como expresiones auténticas de la fraternidad cristiana.

Es también el período donde surgen las dudas, las vacilaciones. Los temores brotan con fuerza y se tratan de defender los intereses creados, las posiciones alcanzadas. La conversión se hace más necesaria, la oración más apremiante.

Lo que se ha planeado y programado puede encontrarse con los imprevistos, las emergencias que modifican o reafirman lo previsto. Se requiere un análisis de la situación y tomar las decisiones necesarias para ajustar lo planeado a la nueva situación.

Los equipos designados en la organización, para animar la ejecución del plan, juegan un papel importante en toda esta fase: mantener en alto la decisión de caminar juntos hacia el objetivo común.

5. Evaluación y elaboración del nuevo Plan

Al finalizar cada año de ejecución del Plan, se realiza una evaluación para ajustar lo programado con lo realizado, de acuerdo con las nuevas circunstancias que puedan presentarse.

Al cabo de los 3 o 5 años del Plan Global se realiza un proceso de evaluación del camino recorrido, de los avances logrados, de los problemas y fallas encontradas durante la ejecución del plan. Se trata de aprender de la experiencia para lanzarse a un nuevo plan. El nuevo plan es más preciso que el primero cuando se apoya en lo aprendido.

Este proceso será tratado en el cuarto libro de la serie: la Evaluación Pastoral.

6. Condiciones básicas para el proceso de Planeación Pastoral Participativa

El proceso de adopción y aplicación del proceso de planeación pastoral participativa tiene unas exigencias, unas condiciones que a lo largo de la exposición han surgido y que conviene recoger y sistematizar para facilitar el análisis en una situación concreta.

Estas condiciones podemos agruparlas en tres niveles: las personas, el grupo de trabajo y las estructuras eclesiales.

Son condiciones en el *nivel de las personas* las siguientes:

- la motivación y el compromiso personal con la tarea de la evangelización, asumiendo sus exigencias y esforzándose por vivir de acuerdo con el Mensaje que se transmite.
- Apertura y sensibilidad frente a la realidad local, circundante, con una perspectiva regional, nacional y continental, expresada en un interés permanente por conocer y profundizar en su análisis.
- Objetividad y espíritu crítico para saber distinguir entre lo esencial e importante y lo urgente u ocasional. Esto se puede observar cuando se evita caer en las "modas", en los "ismos" que exageran una dimensión de la evangelización, o quedarse en la rutina porque "más sabe el diablo por viejo que por diablo".
- Creatividad para buscar nuevos caminos, respuestas a los problemas que no han sido resueltos como a los nuevos problemas que presenta la realidad. Tener la libertad de pensar de manera nueva, a partir de la pregunta: ¿Qué pasaría si...? u otras similares que estimulen la búsqueda, la experimentación de nuevas formas de trabajo para una sociedad que se renueva y que cambia constantemente.
- Actitud de pobreza, de apertura a la Palabra de Dios, al Magisterio de la Iglesia, a las demandas de la realidad especialmente desde los más pobres y necesitados. Apertura para descubrir la voluntad del Señor y actuar de acuerdo a ella y no a nuestro capricho e interés particular.

Como condiciones básicas en el *nivel del grupo* que trabaja (equipo de la Diócesis, equipo de Pastoral Social, grupo animador de la Comunidad religiosa, dirigentes del Movi-

miento laical, servidores de la comunidad eclesial), podemos anotar las siguientes:

- Identificación básica, mínima, del grupo frente a unos principios doctrinales básicos como son: el tipo de evangelización, el modelo de Iglesia, el sentido de la pastoral. Sin acuerdos básicos el proceso se hace lento y difícil.
- Relaciones de igualdad que permiten el diálogo, la confrontación de ideas y su valoración por el contenido que poseen y no por la persona que las propuso. Con barreras y distancias entre los miembros del grupo se aumenta la carga que es necesario llevar para sacar adelante el proceso. Además no se tiene autoridad moral para motivar la solidaridad, ni la fraternidad que se enseñan con el testimonio.
- Discernimiento comunitario como una práctica constante en la vida del grupo, para poder descubrir los mejores caminos, la voluntad del Señor. Sin oración y reflexión encarnadas en la realidad no es posible dar respuestas apropiadas a las necesidades de evangelización.
- Disciplina y actividad responsable, asumidas como exigencias internas a partir de la vivencia del compromiso bautismal con su radicalidad. Un proceso de pastoral de conjunto reclama de quienes lo impulsan una entrega generosa para mostrar que es posible y mejor, caminar juntos en la misma dirección.
- Propósito constante de cambio, de conversión, para dejar lo que corresponde al "hombre viejo", a la evangelización rutinizada y para aceptar de acuerdo con el hombre "nuevo", con las demandas de la Nueva Evangelización.

Finalmente, las condiciones en lo que se refiere a las *estructuras eclesiales*, que se ven afectadas por un proceso de renovación pastoral, pueden señalarse las siguientes:

- Participación activa de los principales responsables de la pastoral. La simple aprobación del proceso, los informes ocasionales o periódicos no son suficientes. Para la mayoría de los miembros de la comunidad eclesial, cualquiera que sea su nivel, es fundamental ver a su pastor al frente del proceso. Esto además de brindar seguridad favorece la comunión.
- Contar con los recursos necesarios oportunamente para que el proceso no se detenga por este motivo. Si los recursos son escasos o abundantes es secundario porque es la disponibilidad lo esencial. Esto supone una mentalización entre todos y reglas claras de juego. Mentalización en el espíritu de comunidad cristiana de bienes y de que somos simples administradores de los bienes creados por el Señor para todos. Reglas claras en los presupuestos, balances y demás detalles administrativos. Los medios no pueden convertirse en fines.
- Apertura al cambio que se traduce en dejar de hacer cosas que siempre se han hecho, pero que ahora no son importantes ni necesarias. Y aprender a hacer nuevas cosas, superando la tensión y la angustia que lo nuevo produce en nosotros. Tomar nuevos rumbos demanda generosidad y disponibilidad. Defender los "intereses creados" es un signo de ausencia de pobreza evangélica.

Todas estas condiciones no son impedimentos sino ayudas a la mejor marcha del proceso de planeación pastoral. Exigen de cada uno y de todos juntos conversión, entusiasmo y alegría para superar los momentos difíciles que siempre se presentan. El Señor estará cerca para ayudarnos.

Para recordar

- La Planeación Pastoral Participativa es un instrumento privilegiado para llevar a cabo la misión de la Iglesia: Evangelizar.
- La Planeación Pastoral Participativa, es un lugar privilegiado para el diálogo necesario entre las ciencias y la pastoral (Ch L 562). Diálogo que se hace hoy más necesario, por el empeño de la Iglesia en Evangelizar la raíz de la cultura y las culturas.
- La Planeación Pastoral Participativa es un proceso educativo tanto de las personas y grupo como de las comunidades para prepararlos a resolver sus problemas, trabajar en equipo, aprovechando el potencial humano tanto individual como comunitario.
- Es una respuesta específica, consciente e intencional a los problemas profundos del hombre de hoy, a las necesidades de la Evangelización.
- Es más que un método; es un conjunto de actitudes y comportamientos orientados por los principios de la evangelización y la construcción del Reino de Dios.

Elaboración del marco referencial

I. Marco de realidad

II. Marco doctrinal

III. Diagnóstico pastoral

"No han ido a ver las carreras en el estadio?. Muchos corren, pero uno solo gana el premio. Corran, pues de manera que lo consigan. Cualquiera que quiere competir se impone un régimen muy estricto, pero ellos lo hacen por una corona de laureles que se marchita, mientras que nosotros, por una corona que no se marchita. Así, pues, yo corro, sabiendo a dónde voy". (1 Cor 9, 24-26).

"Una acción pastoral planificada exige:

- a) Estudio de la realidad del ambiente con la colaboración técnica de organismos y personas especializadas;*
- b) Reflexión teológica sobre la realidad detectada;*
- d) Determinación de las prioridades de acción (Medellín 14,36)*

"Deberá realizarse en un proceso de participación en todos los niveles de las comunidades y personas interesadas, educándolas en la metodología de análisis de la realidad, para la reflexión sobre dicha realidad a partir del Evangelio." (DP 1307).

ELABORACION DEL MARCO REFERENCIAL

OBJETIVO

Describir cada una de las etapas del proceso de elaboración del Marco Referencial de un Plan de Pastoral.

Introducción

El proceso de Planeación Pastoral Participativa tiene un primer trabajo que apunta a la elaboración del Marco Referencial.

El Marco Referencial puede identificarse como la fase de estudio, investigación, reflexión pastoral, diagnóstico y toma de decisiones, que antecede y prepara a la acción. Está constituida por tres momentos diferentes:

1. El Marco de la Realidad que comprende un estudio objetivo de la situación, un análisis de los principales problemas, profundización en sus causa y determinación de las tendencias del futuro.

2. El Marco Doctrinal que implica una profundización en la misión pastoral, en un ambiente de búsqueda y de fidelidad al Señor, a la Iglesia y a las verdaderas necesidades de la Evangelización, en una realidad concreta, en un momento histórico definido, con una comunidad humana y eclesial definida.
3. El Diagnóstico Pastoral que determina las urgencias pastorales de esa comunidad eclesial, para hacer presente el Reino y sus frutos de amor, fraternidad, justicia y paz, ordenándolas según prioridades.

En esta etapa juega un papel muy importante la *Toma de Decisiones*. Ya el mismo hecho de iniciar un proceso de planeación pastoral, es una decisión. Su punto más crítico está en el diagnóstico pastoral que conlleva la posibilidad de acertar o equivocarse en el señalamiento de las necesidades de evangelización que atenderá el Plan Pastoral.

Por ello insistiremos en la corresponsabilidad como condición fundamental para una decisión comunitaria, eclesial, que libere de los riesgos del autoritarismo y la imposición unilateral. Es una condición de la *comunidad* y la *participación*.

I. MARCO DE REALIDAD

1. Definición

Entendemos por Marco de Realidad la visión objetiva, analítica y pastoral de una comunidad eclesial, sintetizada en sus hechos más significativos.

Estos hechos significativos son tanto de orden social, económico, político o cultural, como de orden eclesial.

1.1. Una visión objetiva

Visión Objetiva quiere decir que se parte de hechos comprobables y por lo tanto requiere de datos, ojalá cuantificados y medidos. Las meras opiniones no son una base sólida para organizar un Plan Pastoral serio.

1.2. Una visión analítica

Visión Analítica quiere decir que los hechos significativos de la realidad de una comunidad son profundizados tratando de llegar hasta las "raíces más profundas de estos hechos" (DP 63). En otro momento dice Puebla: nos esforzamos por conocer y denunciar los mecanismos generadores de esta pobreza" (DP 1160).

El análisis de las causas tiene tres niveles de profundización, diferentes y complementarios, que deben ser tenidos en cuenta:

- *Nivel social*: realizado a partir de las conclusiones de los científicos sociales, que elaboran las diversas teorías que hoy en día, en América Latina intentan explicar la problemática de nuestra realidad. Los números 63 a 68 del Documento de Puebla son un buen ejemplo de este análisis de causas, desde el ángulo social. En este nivel es necesario y posible el diálogo con la Ciencia Social, con el científico social.
- *Nivel ético*: análisis específicamente axiológico, desde los valores. El número 69 de Puebla se ubica en este nivel de análisis. Aquí es posible el diálogo con el humanista, con los hombres de buena voluntad a partir de los valores humanos.

Nivel evangélico: es el análisis que logra detectar la reali-

dad del pecado que subyace en toda problemática humana. El número 70 de Puebla se sitúa en este contexto. Aquí el diálogo es posible con quienes comparten la misma fe.

El análisis de la realidad puede ser *estructural* y *coyuntural*. Es *estructural* cuando mira toda la realidad en sus diferentes aspectos, su evolución, su inter-relación, su pasado y su futuro. Es una visión "estática" de la realidad.

Es *coyuntural* cuando concentra su atención en un hecho o conjunto de hechos. Los interpreta y muestra su posible evolución y el impacto que pueden tener en la sociedad. Es un análisis "dinámico" de la realidad.

Ambos análisis son necesarios en el estudio socio-pastoral de la realidad. Sin embargo, la elaboración de un documento de trabajo guía, obliga a concentrarse más en el análisis estructural. El análisis coyuntural es más ágil y dinámico. Complementa el análisis estructural.

1.3. Una visión pastoral

Visión Pastoral quiere decir que es realizada "con ojos y corazón de Pastores y de cristianos" (DP 14), "con ojos de fe..." (DP 163). Quiere decir que la óptica fundamental la da el Evangelio y que todo el análisis tiene como objetivo fundamental "a todo hombre y a todos los hombres" (DP 14). Visión Pastoral quiere decir que aún cuando interesa ver y analizar toda realidad humana, sin embargo se privilegia en el análisis la situación del pobre y de la pobreza ya que Jesús "ha querido identificarse con ternura especial con él" (DP 196). Por motivos diferentes también interesa en una visión pastoral analizar la situación especial que vive la juventud hoy, ya que los jóvenes son el elemento más dinamizador del cuerpo social (DP 1170, 1218, 1250,). Finalmente, visión pastoral quiere decir que este análisis de la realidad tiene como única justificación contribuir a que la evangelización renueve des-

de dentro toda la vida de la sociedad, de manera vital, transformando con la fuerza del evangelio los criterios de juicio, los valores determinantes, los puntos de interés, las líneas de pensamiento, las fuentes inspiradoras y los modelos de vida de las personas (EN 18-20).

2. Elaboración del Marco de Realidad

La elaboración de un Marco de Realidad con las características anteriormente señaladas es una exigencia que la Iglesia Latinoamericana cree imprescindible para poder realizar una evangelización seria y efectiva; de ahí que hable de la necesidad de un permanente conocimiento de la realidad para el cabal cumplimiento de la misión evangelizadora; la Iglesia es consciente de que dicho conocimiento requiere “educación en la metodología de análisis de la realidad” (DP 1307).

Es importante tener en cuenta que la elaboración de un Marco de Realidad Pastoral es un campo privilegiado para el diálogo entre las ciencias humanas y la pastoral. La realidad social tiene unas características propias que sólo a través de las ciencias sociales se puede conocer, analizar y comprender. Por ello los agentes de Pastoral deben introducirse en este campo en actitud de búsqueda y de diálogo.

Para conocer las características de la realidad se pueden aplicar diferentes métodos de investigación social que combinan varios medios o técnicas para la recopilación de los datos.

Las principales técnicas son las siguientes:

- La observación
- La entrevista

- la encuesta
- la recopilación documental
- las escalas de actitudes y opiniones
- La sociometría
- El análisis de contenido
- La práctica social.

Cada técnica tiene sus posibilidades y sus limitaciones, que las hacen aptas para conocer ciertos aspectos de la realidad. Cada una tiene también sus propias exigencias para su correcta aplicación. A continuación hacemos una breve síntesis de las técnicas mencionadas. Información más completa se puede encontrar en textos y obras dedicadas a la investigación social. En la bibliografía de este capítulo se incluyen algunos de ellos.

2.1. La Observación

Es una técnica básica dentro de los instrumentos de recolección de datos. Se basa en el hecho de que en un comportamiento o conducta hay tanto un sentido subjetivo (intención), como una significación social objetiva (apreciación). Por eso pertenece necesariamente a la observación la comprensión o la interpretación acertada del sentido subjetivo y de la significación social de una acción determinada o de una cadena de comportamientos.

La observación puede ser:

- Sistemática o asistemática
- Participante o no participante
- Natural o en laboratorio.

Es *sistemática* la observación cuando se concentra la atención en un comportamiento determinado, por ejemplo: las actividades deportivas o religiosas de los jóvenes en los fines de semana.

Es *asistemática* cuando se observa un conjunto de comportamientos, por ejemplo: un día de mercado en el pueblo.

Es *participante* cuando el observador o investigador se involucra, se hace parte del hecho que quiere observar. Por ejemplo, participa en una peregrinación como un peregrino más.

Es *no participante* cuando el observador conserva una distancia respecto al hecho investigado. Así el observador no participante mirará desde fuera (desde el campanario por ejemplo), el desarrollo de la peregrinación. Hoy se puede hacer la observación mediante filmaciones de video.

Es *natural* cuando se observa el hecho tal como se presenta directamente, espontáneamente. En la observación de *laboratorio* se establecen unas condiciones controladas. Por ejemplo si se observan las relaciones entre los miembros de una familia, tal como se dan en la vida diaria (observación natural). Si se observa la forma como resuelve un problema o realizan una tarea señalada por el investigador para conocer el grado de cooperación entre ellos (observación de laboratorio).

2.2. La Entrevista

La entrevista es una relación interpersonal que tiene como objeto obtener información oral, a diferencia de los cuestionarios que se utilizan para recoger información escrita. La entrevista puede ser:

* Individual

- Abierta o no - dirigida
- Cerrada o dirigida.

* Grupal:

- Colectiva abierta o no - dirigida
- Colectiva cerrada o dirigida.

En la entrevista *abierta* o no dirigida, no existe un orden preestablecido a seguir en la obtención de la información, se otorga libertad al entrevistado o entrevistados.

En la entrevista *cerrada* o dirigida, si existe un orden preestablecido a través de una secuencia de preguntas previamente elaboradas.

2.3. La Encuesta

Es una de las técnicas más utilizadas para conocer situaciones que viven las personas, grupos, comunidades. Consiste por ejemplo en recoger datos referentes a las condiciones de vida y de trabajo de la población de cierta zona, a fin de contribuir a la adopción de medios sociales prácticos.

En la encuesta se procede a la reunión de datos individuales para obtener durante la tabulación datos agregados o colectivos. Una encuesta puede ser realizada *presencialmente* o *por correo*. En la encuesta presencial el encuestado llena el cuestionario y lo entrega al investigador. En la encuesta por correo una vez lleno el formulario o cuestionario se devuelve al investigador.

La redacción clara, sencilla del cuestionario, con indicaciones precisas es clave para el éxito de la encuesta.

2.4. Recopilación documental

Esta técnica de recolección de datos se llama también de *segunda mano*, es decir se aprovechan los datos, estudios, informes, libros, revistas que tienen relación con el tema. Básicamente se hace con el uso de tarjetas o fichas bibliográficas, de contenido, de autores, de temas.

Una buena recopilación documental facilita la elaboración de

hipótesis, la mejor comprensión del tema que se estudia y permite establecer aspectos no tratados anteriormente y que merecen ser estudiados.

2.5. Las escalas de actitudes y opiniones

Las escalas son un conjunto de enunciados, declaraciones, frases construídas por el investigador según ciertas definiciones conceptuales previas y utilizadas para cuantificar, medir, características o propiedades del comportamiento de quienes resuelven o responden a la escala.

Las escalas pueden ser:

Escala *Unipolar*: Mide un atributo, cualidad u opinión sobre un hecho determinado.

Ejemplo: El tema de la conferencia anterior fue: (Señale con una X)

- Muy interesante _____
- Bastante interesante _____
- Algo interesante _____
- Poco interesante _____

Escala *Bipolar*: Mide dos atributos opuestos que pueden aplicarse a un mismo hecho. Es la mejor forma de evaluar atributos.

Ejemplo; ¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor las reuniones de equipo con su comunidad?. (Señale con una X)

- Muy motivantes _____
- Algo motivantes _____
- Apenas motivantes _____
- Algo aburridas _____
- Demasiado aburridas _____

Escala de *Preferencias*: Util para medir el mayor grado de inclinación, gusto o preferencia por algún concepto, objeto, método, valor, opinión.

Ejemplo: Considerando el contenido de las clases de filosofía, ¿Cuál de las siguientes expresiones describe mejor, cuánto le gusta o le disgusta la clase: (Señale con una X)

- Me gusta en extremo _____
- Me gusta demasiado _____
- Me gusta mucho _____
- Me gusta bastante _____
- Me gusta moderadamente _____
- Me disgusta moderadamente _____
- Me disgusta intensamente _____.

Escala de *Acuerdo o Desacuerdo*: Es una forma común de medir actitudes de las personas frente a un determinado hecho.

Ejemplo: ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted con la siguiente afirmación: "Los laicos por su compromiso bautismal tienen la obligación de participar en política". (Señale con una X)

- Muy de acuerdo _____
- Algo de acuerdo _____
- Apenas de acuerdo _____
- No está de acuerdo ni en desacuerdo _____
- Apenas en desacuerdo _____
- Algo en desacuerdo _____
- Fuertemente en desacuerdo _____

El *Diferencial Semántico*, esta escala es usada principalmente para recoger información sobre actitudes u opiniones.

Ejemplo: Favor colocar una X en el espacio que mejor represente su opinión respecto al servicio ofrecido por la parroquia a la cual pertenece.

Acogedor No acogedor

Eficiente Poco eficiente

2.6. La sociometría

La sociometría es una técnica para recolectar datos sobre ciertos aspectos de las relaciones que se dan en el interior de los grupos. Es útil para determinar qué personas tienen mayor simpatía o influencia y por tanto pueden considerarse como líderes o guías. También permiten conocer la capacidad de relacionarse que tienen los miembros de un grupo.

Esta técnica consiste en preguntar a los integrantes de un grupo, por ejemplo, con qué otros miembros del mismo les gustaría reunirse los fines de semana, a trabajar, o para formar un equipo deportivo. La pregunta deberá estar enfocada a los objetivos que persigue el investigador. Al analizar las respuestas pueden detectarse aquellas personas que son preferidas por el grupo, y aquellos que no son elegidos. Las preferencias o rechazos pueden dibujarse, con objeto de visualizar las relaciones entre los miembros del grupo, dando lugar dichos gráficos a los *sociogramas*. Su aplicación supone que los miembros se conocen entre sí, razón por la cual se aplica a grupos relativamente pequeños.

2.7. El análisis de contenido

Es una técnica de investigación que identifica y describe de una manera objetiva y sistemática las propiedades lingüísticas de un texto, con la finalidad de obtener información sobre la manera de pensar, los aspectos ideológicos, las ideas fuerza de una persona o grupo. El análisis de contenido se puede aplicar también a materiales que no sean puramente lingüísticos, por ejemplo películas, o anuncios publicitarios.

En el análisis de contenido se trata de reconocer el contenido o el significado de determinadas configuraciones verbales, palabras, frases, argumentos, imágenes, figuras, etc., así como de clasificarlos adecuadamente.

2.8. *La práctica social*

Está caracterizada por la participación inmediata del observador en los procesos sociales del sistema socio-cultural. Participa en la medida en que mediante un contacto directo, asume uno o varios de los roles o papeles definidos en el interior de ese sistema. Se convierte así en un miembro del mismo y se comporta de la manera que corresponde frente a los demás miembros. Se hace con el propósito de comprender el comportamiento concreto (natural) de las personas en situaciones específicas para apropiarse tanto de su sentido subjetivo como de los modelos de orientación (normas, valores, etc.), que determinan el comportamiento.

Tiene particular importancia a pesar de que es cuestionada por muchos sociólogos. Sin embargo, a partir de nuestra experiencia social pastoral podemos señalar que esta técnica permite conocer la realidad desde dentro. Muchos la llaman "Observación Activa o Participante".

La simple inserción en un medio no es suficiente para comprender la realidad. Se requiere un esfuerzo por conocerla, comprenderla, junto con quienes viven en ella. Aumentando la comprensión de la realidad aumenta la capacidad de actuar, operar, en ella.

3. **¿Cuál técnica emplear?**

El empleo de una u otra técnica depende de una serie de factores, tales como:

- El objetivo de la investigación
- La naturaleza de los hechos o fenómenos que se van a estudiar

- Los recursos financieros disponibles
- El equipo humano con que se cuenta
- La cooperación que se espera del público.

Un criterio muy importante para la Planeación Pastoral Participativa es el de seleccionar un método que favorezca la participación más amplia de todos los estamentos.

Remitimos al lector al capítulo IV del libro *Interpretación de la Realidad: "Metodología sistemática de un análisis socio-pastoral participativo"* donde se presenta en forma más detallada, el proceso de investigación de la realidad. Este proceso supone al menos 6 meses de trabajo intenso.

4. Método simplificado

A continuación se presenta otro método más sencillo y que es útil para iniciar un proceso de estudio de la realidad, cuando el tiempo o las condiciones no permiten un estudio más a fondo. Su clave está en el trabajo con grupos comunitarios que sean representativos de la comunidad, ya sean grupos *homogéneos* (un mismo barrio, clase social, ocupación) o *heterogéneos* (de diferentes sectores, grupos, ocupaciones).

Para que el trabajo sea efectivo se utiliza un método e instrumentos sencillos.

Se fracciona el estudio en dos partes: los aspectos sociales y los aspectos eclesiales-religiosos.

Lo social incluye lo demográfico, las condiciones de vida (trabajo, salud, vivienda, educación, seguridad social, recreación), lo económico (producción, distribución, consumo,

importación, exportación), lo político (organizaciones populares, gremiales, comunitarias, la participación, los partidos, la democracia) y lo cultural (la familia, las costumbres, los valores, los estilos de vida, los medios de comunicación social).

Lo eclesial-religioso incluye la religiosidad popular, las Iglesias, sectas y movimientos religiosos, el secularismo; los agentes de pastoral (obispo, sacerdotes, religiosos, religiosas, laicos, movimientos y organizaciones laicales), los servicios (la catequesis, la liturgia, la pastoral social, las pastorales especializadas), la organización pastoral (la curia, los equipos de trabajo, los consejos de pastoral, el seminario, el plan pastoral).

Se pide a los integrantes del grupo que señalen 3 o 5 *dinamismos* y 3 o 5 *necesidades*, con sus causas. Los dinamismos son hechos positivos que funcionan bien, que favorecen, son avances, logros que existen tanto en lo social como en lo eclesial.

Las necesidades son carencias, ausencias, fallas, que afectan a la comunidad, que impiden su mejor desarrollo ya sea en lo social como en lo eclesial.

En una sesión se estudian los hechos de la realidad social y en otra los hechos de la realidad eclesial. Pueden ser varias sesiones, según la disponibilidad de los participantes y el interés que se genere. No se trata de "hacer una tarea" sino de generar un proceso de encuentro, de diálogo sobre la realidad en que se vive. Cuidarse de agotar a los miembros de los grupos con muchas reuniones.

Se anexan los cuadros que pueden usarse en las reuniones.

MARCO DE REALIDAD
ASPECTOS SOCIALES

DINAMISMOS EXISTENTES		NECESIDADES EXISTENTES	
DINAMISMO	CAUSAS	NECESIDAD	CAUSAS

MARCO DE REALIDAD
ASPECTO ECLESIAL-RELIGIOSO

DINAMISMOS EXISTENTES		NECESIDADES EXISTENTES	
DINAMISMO	CAUSAS	NECESIDAD	CAUSAS

Una vez recogidos los aportes de los grupos, un equipo central organiza, integra y elabora el documento de trabajo que será analizado nuevamente por los grupos con el método de *lectura participada*, que consiste en repasar el estudio hecho en los diferentes grupos, confrontarlo con la realidad para verificar qué tanto se ajusta lo que se ha analizado con la realidad que se vive en la comunidad. Este es un momento privilegiado de encuentro y reflexión comunitaria. Generalmente despierta un gran interés en la comunidad.

Este es un buen comienzo para el proceso de estudio de la realidad que es permanente. Es posible desarrollar el estudio utilizando casetes donde se proponen las preguntas y los grupos, después de discutir y analizar, graban sus respuestas y las envían al equipo central, quien las devuelve enriquecidas con el aporte de otros grupos. Así se logra la participación de muchos que no saben, o no quieren, leer ni escribir.

El empleo de mapas de la región es un recurso valioso, que permite visualizar la situación y situar algunos datos sobre ella.

El Marco de Realidad puede y debe irse mejorando, actualizando permanentemente. Así se captan los cambios que van ocurriendo en la realidad y se desarrolla la capacidad de prever sus efectos y las medidas necesarias para adecuarse a ellos, sin perder de vista el objeto pastoral.

El cuadro que a continuación se presenta titulado "Marco de Realidad" puede servir como un buen ejercicio para aprender a organizar una *visión objetiva*, principalmente en las columnas correspondientes a los *Hechos* y a los *Indicadores*, o datos; una *visión analítica*, principalmente en las columnas correspondientes a las *Tendencias* y a las *Causas*; y una *visión pastoral*, principalmente en la columna correspondiente a las *Causas*.

MARCO DE REALIDAD

DESCRIPCION DEL HECHO SIGNIFICATIVO	INDICADORES O DATOS DEL HECHO	CAUSAS PRINCIPALES	TENDENCIAS (Situación futura año 2000)

Figura 8

Un método de trabajo intermedio, entre el proceso sistemático y el proceso simplificado es el que parte de una guía de temas, en la que se incluyen los aspectos que se quieren conocer de la realidad. Esta guía de temas cambia de acuerdo con la realidad que se quiere conocer, así por ejemplo un estudio de la realidad en una diócesis urbana tocará aspectos diferentes de los que se analizarán en una diócesis rural o indígena. En las páginas siguientes se muestran algunas guías de temas, que pueden inspirar la elaboración de la propia guía. De todas maneras es preciso tener en cuenta que la guía de los temas, sea suficientemente *global* para que tome toda la realidad, tanto en lo social como en lo eclesial.

Una vez elegida la guía de temas se procede a recolectar la información existente sobre los temas seleccionados. Se organizan grupos de trabajo para que mediante el empleo de fichas recolecten los datos y se puedan ir clasificando de acuerdo con el esquema de la guía. Esta información, como ya se dijo anteriormente se denomina *información de segunda mano*. Las bibliotecas, los organismos del Estado, privados y mixtos producen datos, publicaciones, informes que pueden ser aprovechados. Las estadísticas nacionales e internacionales dan un soporte para los datos de la realidad local. Ya sea porque tienen información aplicable a la realidad estudiada o porque permiten establecer comparaciones que facilitan la comprensión de los hechos estudiados.

Este trabajo de recolección de la información de segunda mano exige cierto grado de disciplina para que la información pueda ser recolectada, clasificada, aprovechada de la mejor manera posible. Por eso es conveniente tener una oficina o punto central donde se lleva toda la información. Además se requiere abrir carpetas o algún sistema de archivo de los datos que permita clasificarlos y facilite el acceso a ellos. La calidad de la información que se recoge, hace necesario que se anote siempre la fuente de donde fueron

tomados y la fecha o período al que corresponden los datos. Así es como se inicia la configuración u organización del *banco de datos*, donde se mantiene actualizada la información sobre la realidad. Actualmente con la mayor difusión de los microcomputadores este trabajo se facilita enormemente.

Una vez recogida la información de segunda mano, se evalúa la situación para establecer los puntos donde no existen datos y que obliga a recolectar información de *primera mano*, es decir información que nosotros mismos recolectamos de la realidad directa. Aquí es donde aplicamos los métodos o técnicas mencionados anteriormente. Generalmente un sector que no cuenta con datos es el religioso-pastoral. Por eso es necesario elegir alguna de las técnicas de recolección de datos para cubrir este vacío. Se puede utilizar la encuesta, la entrevista, las escalas de medición de actitudes y opiniones, el análisis de contenido. La encuesta permite una mayor participación de la comunidad. Si se combina además con la entrevista dirigida mediante el uso del mismo formulario, se puede ampliar aún a sectores que no saben leer o escribir.

Con la información de primera mano y la de segunda mano se elabora un *informe preliminar* que siguiendo el esquema de la guía de temas, va presentando los datos recogidos y los va analizando para facilitar la comprensión de la realidad. En ese informe se señalan también las *tendencias* o sea la dirección que van tomando las cosas hacia el futuro inmediato. Se apuntan las causas de los hechos. Conviene utilizar gráficos, mapas, que faciliten la comprensión y hagan interesante el conocimiento de la realidad. La simple cita de datos estadísticos no es suficiente, es necesario relacionarlos, interpretarlos, tratar de descubrir lo que dicen las cifras.

Este informe preliminar se devuelve a los grupos de trabajo para que lo revisen, lo corrijan, le añadan o quiten lo que consideren que no se ajusta a la realidad que ellos conocen y

viven. Es importante pedir que los aportes se hagan por escrito y explicando la razón de los cambios, los hechos que sustentan las propuestas de modificación. Aquí se aplica el método de lectura participada.

Con todos los aportes hechos por los grupos, el equipo de trabajo central elabora un segundo informe que integra los aportes y corrige las fallas del informe preliminar. Este segundo informe es el *Marco de realidad*.

PROCESO DE ELABORACION DEL MARCO DE REALIDAD

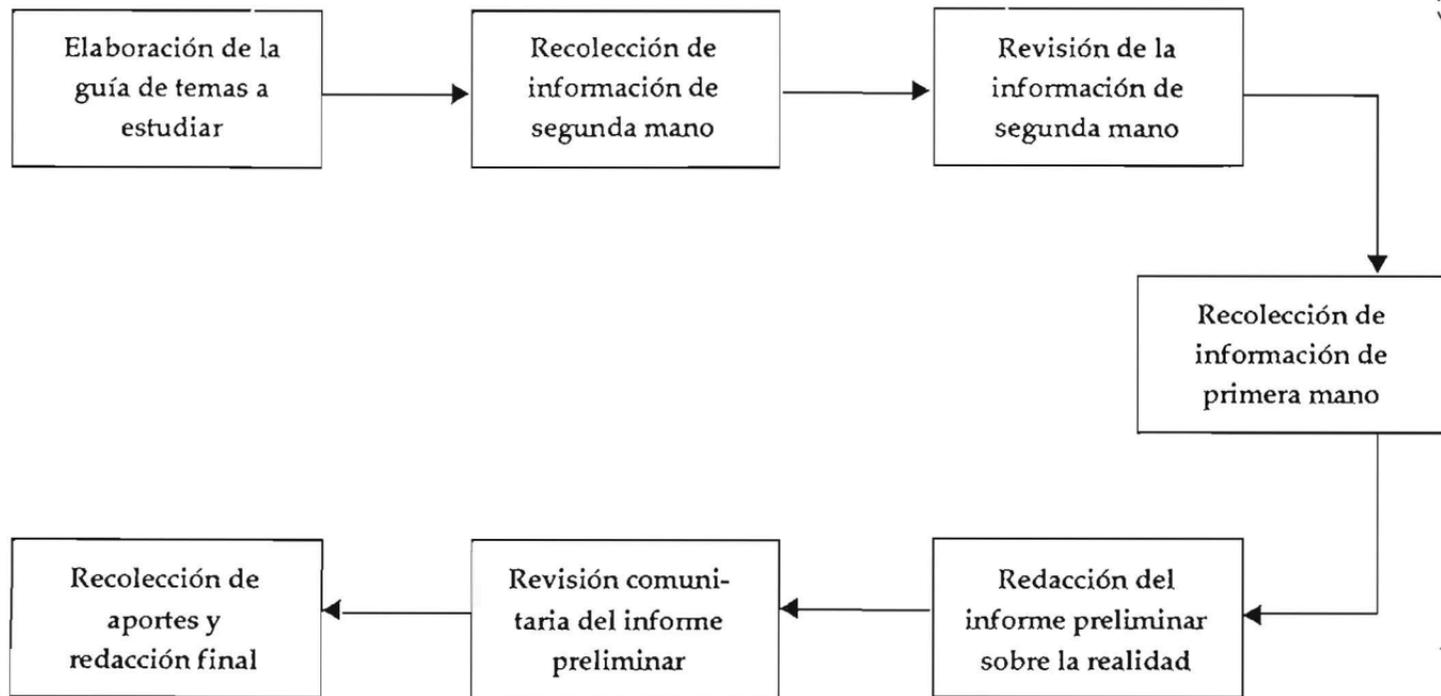


Figura 9

EJEMPLOS DE GUIAS DE TEMAS

Ejemplo No. 1 - Guía de temas para una Jurisdicción Eclesiástica.

Aspectos a conocer

1. Aspecto geográfico y ecológico:

- Características geográficas (ubicación, clima, relieve, hidrografía, etc.).
- Estado actual de la fauna y flora, parques naturales y santuarios ecológicos.
- Principales fenómenos que afectan en el presente y en el futuro las condiciones geográficas y ecológicas de la región (erosión, inundaciones, manejo de basuras, contaminación, etc.).

2. Aspecto histórico:

- Epoca pre-colombina (grupos indígenas que poblaron la región, rasgos culturales principales...).
- Principales hechos históricos de la región (fundaciones de municipios, poblamiento, migraciones, violencia, etc.).

3. Aspecto demográfico:

- Estadísticas vitales (natalidad, mortalidad, migración).
- Población por sexo, por grupos de edad, población total.

4. Aspecto familia y condiciones de vida:

4.1. Características de las familias:

- Tipos de vínculo (matrimonio católico, civil, unión libre, concubinato).
- Tamaño promedio de la familia.
- Vinculación de la mujer al trabajo fuera de casa.
- Abandono del hogar (padre, madre, hijos).

4.2. Situación de la vivienda:

- Tipos de vivienda (unifamiliar, multifamiliar, inquilinato, tugurio, materiales en que están hechas
- Tamaño de la vivienda y ocupación.
- Déficit de vivienda (en cantidad y calidad).
- Servicios: agua, luz, alcantarillado, teléfono (porcentajes de vivienda con servicios, calidad de los servicios).

4.3. Situación alimenticia y de nutrición:

- Tipos de alimentos más usados.
- Niveles de nutrición y desnutrición, población afectada.
- Calidad de la alimentación y de su preparación.

4.4. Situación de la salud:

- Enfermedades más frecuentes y población afectada o en peligro de ser afectada.
- Causas principales de mortalidad en general y especialmente de los niños en particular.
- Infraestructura de los servicios de salud (número de hospitales y centros de salud, número de camas por habitante, número de médicos y personal paramédico por habitante).

- Calidad de los servicios de salud.

4.5. Situación de la educación:

- Planteles educativos (pre-escolar, primaria, secundaria, universitaria; número por nivel; carácter oficial, privado, mixto).
- Población atendida por la educación formal.
- Centros de educación no formal (número, tipo de programas que ofrecen, calidad).
- Población atendida por la educación no formal.
- Índices de analfabetismo, de abandono escolar, de repitencia.
- Principales necesidades de educación que no son atendidas o lo son deficientemente.

4.6. Situación de la recreación:

- Actividades en que ocupan el tiempo libre los jóvenes y los adultos.
- Centros de recreación y población que asiste o participa.
- Principales necesidades de recreación.

5. Aspecto socioeconómico:

- Principales fuentes de producción económica.
- Fuentes de trabajo y población ocupada.

- Sub-empleo, desempleo, economía informal.
- Niveles de ingresos familiares (por sectores o grupos sociales)
- Proyectos de desarrollo económico en marcha o previstos para la región.
- Principales necesidades en el aspecto económico.

6. Aspecto sociopolítico:

- Organizaciones de base o populares existentes (juntas de acción comunal, juntas de vecinos, grupos de voluntarios; asociaciones de artesanos, campesinos, obreros; número aproximado de miembros de cada una). Actividades que desarrollan.
- Organizaciones de profesionales, empresarios, ganaderos; número aproximado de miembros. Actividades que desarrollan.
- Partidos y grupos políticos existentes, participación de la comunidad, datos de las últimas elecciones.
- Descripción de los conflictos políticos existentes, causas y acciones hechas para solucionarlos.
- Situación de los derechos humanos, grupos u organizaciones que trabajan por su promoción y defensa.

7. Aspecto socio-cultural y religioso:

- Principales fiestas populares (motivos, participación del pueblo, tradición de la fiesta).

- Expresiones de religiosidad popular, participación del pueblo. Valores y contra-valores que se perciben.
- Presencia de sectas y grupos religiosos nuevos, nombres y número aproximado de seguidores, ideas que inculcan, servicios que prestan a la comunidad para atraerla.
- Situación de indiferentismo o pérdida de la práctica religiosa, expresiones de desinterés por lo religioso, manifestaciones de ateísmo práctico.

8. Aspecto eclesial - pastoral:

8.1. Organización de la diócesis y parroquias:

- Sectorización, áreas de atención pastoral.
- Existencia y aplicación del plan pastoral.
- Consejo de pastoral, su funcionamiento.
- Participación de laicos y movimientos.

8.2. Servicios pastorales (cantidad y calidad):

- Catequesis pre-sacramental, catequesis escolarizada y desescolarizada, catequesis de adultos..
- Servicios de pastoral social, formación, promoción, asesoría a organizaciones, programas de índole asistencial.
- Liturgia, celebraciones, formación de grupos de lectores y acólitos, existencia de coros parroquiales, participación de los fieles en las celebraciones.

- Preparación al matrimonio, educación sexual y de la paternidad responsable, servicios de asesoría y ayuda a las familias en dificultades.
- Atención a grupos necesitados (pobres, enfermos, viudas, huérfanos...).
- Atención pastoral de jóvenes, niños, adultos, empresarios, políticos, intelectuales. Existencia y acción de grupos o movimientos laicales que trabajan en sus ambientes.
- Servicio de la Curia Diocesana, de las Vicarías o Decanatos, de los Arciprestazgos, de las Parroquias, calidad del servicio, eficiencia, atención al público.

8.3. Agentes de pastoral:

- Total de sacerdotes, religiosos, religiosas y laicos que trabajan en la pastoral (diócesis y parroquias).
- Formación que se brinda a los agentes, aspectos en que se forma, frecuencia.
- Pastoral vocacional, seminarios, casas de formación, promoción vocacional.
- Seminario diocesano, su relación con la pastoral diocesana y parroquial, número de seminaristas, calidad de la formación que se brinda.

8.4. Nuevas experiencias pastorales:

- Campos donde se dan, objetivos que se persiguen, métodos de trabajo, tiempo que llevan.

- Aportes a la pastoral, logros alcanzados, procesos seguidos, dificultades encontradas, necesidades que afrontan.
- Actitud de los agentes y de la comunidad en general frente a las nuevas experiencias.

8.5. Principales necesidades pastorales:

- En el nivel diocesano, personas, estructuras, procesos; conciencia diocesana en el pueblo.
- En el nivel parroquial, personas, organización, servicios; conciencia parroquial en la comunidad.

Ejemplo No. 2 - Guía de temas para una diócesis urbana.

La guía de temas anterior puede servir de base para una diócesis urbana. Se requieren algunos ajustes. Lo que queremos señalar aquí son algunos aspectos particulares de la realidad urbana que desafían a la pastoral.

1. Aspecto demográfico:

- Población total, evolución de la población total en los últimos 20 años, proyecciones para los próximos 10 años.
- Población por grupos de edad, actual y proyecciones para los próximos 10 años.
- Migraciones, lugares de origen de los inmigrantes y lugares de destino de los emigrantes, motivos de migración.

2. Aspecto de estructuras urbanas:

- Sectores que conforman la ciudad: comercio, industria, oficinas, servicios de salud, plazas de mercado, áreas residenciales según las clases o sectores sociales, áreas de invasión, áreas abandonadas de la ciudad o en proceso de deterioro. Sectores donde hay mayor índice de delincuencia.
- Vías de acceso a la ciudad existentes y proyectadas, influencia en el crecimiento de la ciudad, calidad de los servicios de transporte. Terminales de transporte aéreo, terrestre, fluvial.
- Influencia de la ciudad en poblaciones aledañas, existencia de ciudades "dormitorio" o sectores de la ciudad con esa característica.
- Servicios de comunicaciones, teléfonos, radio y televisión, informática. Uso por parte de la población.

3. Aspecto de estilos de vida:

- Existencia de edificios y bloques de edificios multifamiliares y de conjuntos cerrados.
- Existencia de "sectores exclusivos" alejados relativamente de la ciudad. Presencia de "sectores marginados" tanto en la periferia como en el centro de la ciudad, o en su interior.
- Influencia de los medios de comunicación social, especialmente la televisión con sus novelas, noticieros y propagandas.

Ejercicio 3: Establecer el problema central y analizar sus causas

Objetivo:

Ayudar a los grupos a establecer participativamente los problemas principales y a analizar sus causas para un mejor análisis de la realidad social y pastoral.

Procedimiento:

Junto con un grupo de personas de su comunidad eclesial, elabore una lista de los principales problemas o situaciones que están afectando a su comunidad, ya sea en lo social o en lo eclesial. Para el ejercicio, definan si van a analizar lo social o lo eclesial. Recuerde que el sentido de la palabra "problema" no es otro que el de "situación que demanda una respuesta".

Para favorecer la participación cada uno escribirá en un papel pequeño (5 x 10 cm.aprox.) un problema y solo uno. Anotará una frase que describa lo mejor posible la situación problema (por ejemplo: desempleo especialmente de los jóvenes que han terminado la secundaria). Cada persona puede escribir tres problemas.

Cuando todos hayan terminado, se colocarán los papeles en el "tiro al blanco" que se muestra en la siguiente página. Cada papel se analiza y en entre todos deciden que tan cerca del punto central se coloca el problema, según la gravedad y el impacto o

consecuencias que tiene el problema en la comunidad.

Si hay varios papeles que tratan el mismo problema pero lo describen de diferente forma, se elige la que mejor presenta la realidad o se escribe un nuevo papel con una descripción que integre los diferentes aportes.

Una vez colocados los papeles que presentan los problemas de la comunidad, se analiza el problema que está más cerca del punto central. Si son dos o tres, se organizan dos o tres grupos de trabajo.

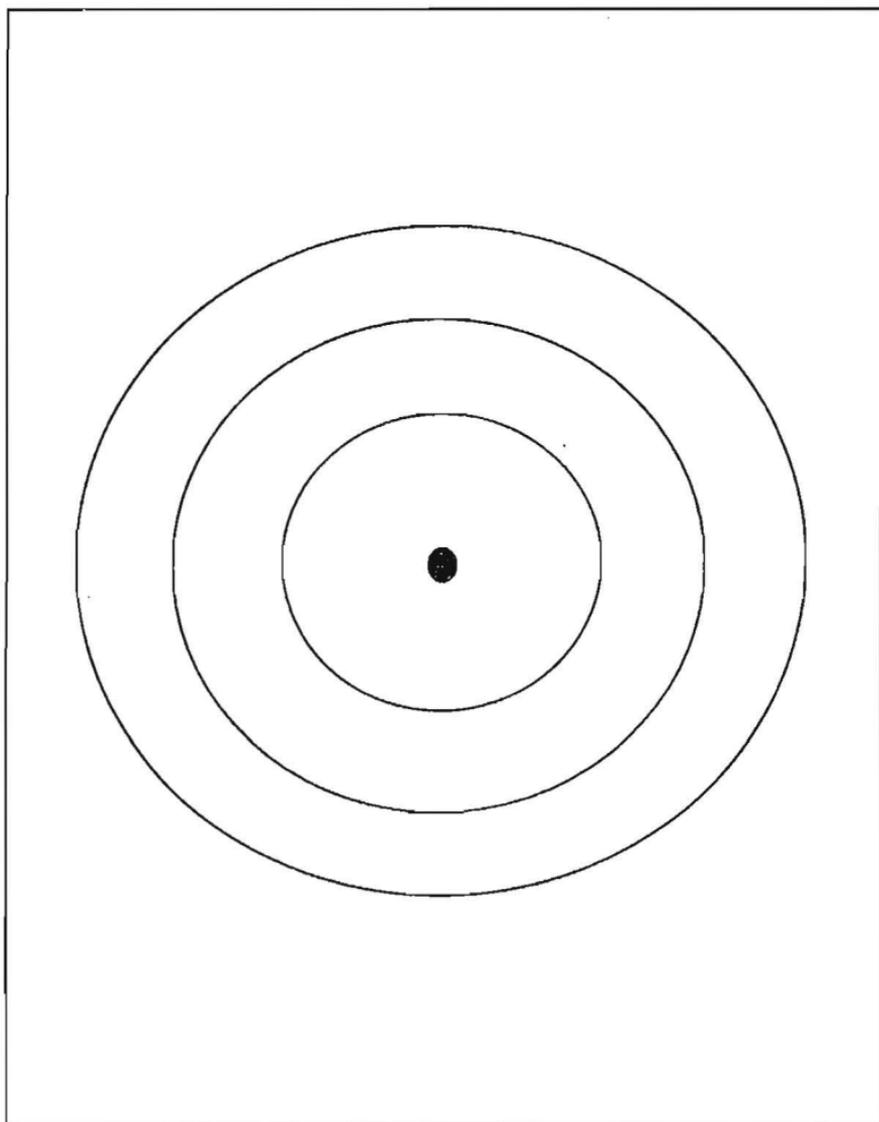
Cada grupo recibirá una "espina de pescado", como la que se muestra en la página siguiente. Este instrumento nos ayudará a analizar las causas del problema. El grupo, después de un momento breve de reflexión a partir de la pregunta ¿por qué sucede este problema?, empieza a proponer todas las causas que considere influyen en el problema. Cada causa se escribe sobre una línea oblicua que va sobre la línea central, semejando la espina de pescado.

Una vez que se han escrito todas las causas, el grupo revisa el trabajo y selecciona las dos o tres principales, las enmarca con un color y las anota en la parte superior del gráfico.

Estas causas merecerán un análisis para ver que alternativas de solución pueden proponerse. Recordar que una acción sobre las causas de un problema es más efectiva que muchas acciones sobre el problema mismo.

Figura 10

PROBLEMA CENTRAL



ANALISIS DE CAUSAS DEL PROBLEMA



II. MARCO DOCTRINAL

1. Definición

El Marco Doctrinal es el conjunto de principios que identifican al grupo o comunidad que desarrolla el proceso de Planeación. Es la expresión de su filosofía, de su propia cosmovisión. En cierta forma es una especie de síntesis vital, la explicitación de la identidad existente en el grupo.

El Marco Doctrinal, en un proceso de planeación, busca señalar un futuro deseable, de esta manera critica e interpela la realidad que ha sido analizada en el Marco de Realidad y urge a su transformación. Como busca ser futuro deseable, se expresa por medio de valores y no puede ser una mera enunciación de principios doctrinales, ni mucho menos la simple transcripción de trozos de documentos doctrinales.

El Evangelio y el Magisterio son fuentes indispensables para su elaboración.

En la Planeación Pastoral el Marco Doctrinal juega un papel propio que no es el mismo que tiene en otros procesos de Planeación. Cuando en la Planeación Pastoral, el Marco Doctrinal asume las *interpelaciones* de la realidad como *llamados del Señor*, se transforma en Buena Nueva, en Mensaje, pasando de teoría pura, a teoría aplicada, es decir, a una teoría respuesta, a una teoría interpeladora, con capacidad de orientar para la transformación de esa realidad analizada, porque presenta principios claves, renovadores, que salidos y alimentados por el Evangelio ayudan a hacer presente el Reino entre nosotros, aquí y ahora. *La Doctrina se hace Mensaje, Buena Nueva.*

No toda doctrina ilumina cualquier realidad ni responde a

ella. El Mensaje es una doctrina encarnada en una realidad dándole sentido. Una diócesis, una comunidad parroquial que elabora su Marco Doctrinal en esta perspectiva, adquiere una gran capacidad para leer los "signos de los tiempos" y para asumir una actitud clara frente a ellos con mucha agilidad apostólica.

Toda acción pastoral, como toda acción en que estén involucradas personas, tiene una sustentación en un conjunto de creencias, conocimientos, experiencias, prejuicios. Es lo que se ha llamado el *marco teórico de la acción*. No es posible un cambio efectivo, real en la acción sin un cambio en el marco teórico de la acción. El marco teórico de la acción es implícito, es decir no somos plenamente conscientes de su existencia y su influencia. Pero ahí está. El Marco Doctrinal es un marco de la acción *explícito* que tiene la capacidad de renovar la acción pastoral. Aquí está otro aporte sustancial del Marco Doctrinal. La elaboración del Marco Doctrinal es el proceso de pasar de un marco de acción implícito a un marco de acción explícito.

Los momentos de mayor influencia del Marco Doctrinal en el proceso de Planeación son:

- El diagnóstico pastoral, a cuya luz se elabora.
- En la determinación de prioridades y en la toma de decisiones.
- En los objetivos pastorales.
- En las políticas y estrategias de acción.
- En el empleo de los recursos.
- En la evaluación del Plan Pastoral.

Existen Marcos Doctrinales *generales*; son los que están llamados a orientar de una manera global todo el plan. En ellos se expresan los valores o principios que deben orientar cualquier programación o aún cualquier actividad que se vaya a desarrollar dentro del plan. En estos marcos generales se debe explicitar el modelo de pastoral que se ha asumido en una Iglesia determinada; por lo tanto los grandes principios eclesiológicos con los cuales se quiere mover en su acción pastoral; también se acostumbra formular en ellos aspectos como la Cristología, la Antropología propia que asume el grupo, la figura de diócesis o de parroquia, o de colegio o comunidad con la cual se trabaja, etc.

Existen Marcos Doctrinales *específicos*; son los que están llamados a orientar un programa determinado. Si se trata de un programa de familia por ejemplo, será la figura de familia que aspira a construir y el modelo de pastoral familiar que se persigue. El Marco Doctrinal específico ilumina y propone los modelos que se quieren alcanzar, los métodos o caminos para lograrlo, los principios que se han de impulsar y encarnar en la realidad que se quiere trabajar y transformar.

Para la Pastoral Social un Marco Doctrinal específico fundamental es la Doctrina Social de la Iglesia, de la que Juan Pablo II afirma que es el humanismo cristiano y que tiene como único fin:

“traducir el mensaje de Cristo en principios morales y orientaciones prácticas que pongan en práctica, dentro del marco de la sociedad humana siempre en evolución, los valores permanentes de la justicia, la caridad, la libertad, la solidaridad y el servicio al hombre, a todos los hombres, creados a imagen y semejanza de Dios” (Alocución a los participantes en el Coloquio Internacional sobre la Rerum Novarum, 20 Abril 1991).

2. Elaboración del Marco Doctrinal

Así como la elaboración del Marco de Realidad supone un proceso, también el Marco Doctrinal exige un proceso que facilite la más amplia participación posible.

Algunos aspectos que deben ser tenidos en cuenta en su elaboración son:

- Atender más a expresar valores que a expresar simples ideas.
- Evitar que el texto aparezca atiborrado de citas.
- Definir o precisar términos que son claves para el grupo que planea y de los cuales pueden derivarse varios sentidos.
- No buscar en el primer plan de pastoral la perfección en la enunciación del Marco Doctrinal. Iniciar con puntos mínimos de acuerdo, que progresivamente y mediante la reflexión comunitaria se puedan ir ampliando. Pretender tener un Marco Doctrinal acabado, completo, sin imperfecciones solamente conduce a caer en un error muy común: entregarlo a uno o varios especialistas en aspectos doctrinales. El resultado generalmente es un documento que es difícil de entender lo que lleva a la desmotivación y pérdida de interés.
- Redactarlo en un lenguaje que sea comprensible y accesible a la mentalidad del grupo o comunidad que lo elabora. Guardar el equilibrio entre un lenguaje técnico, propio de especialistas, y un lenguaje popular, común del pueblo.
- Elaborarlo en forma participativa. Cuantos más miem-

bros del grupo que planifica participen, más se garantiza que sea asumido o asimilado. Lo ideal es que pueda participar en su elaboración, de alguna manera, el mismo grupo que ha participado en la elaboración del Marco de realidad.

- Recordar que lo importante no es tener un marco doctrinal, lo que de verdad importa es el proceso de reflexión, de diálogo, de intercambio de criterios y enfoques sobre los aspectos doctrinales, sobre los métodos de trabajo, sobre los aspectos que se consideran centrales de la tarea pastoral. Este es el principal aporte de la elaboración del Marco Doctrinal. Facilita algo que pocas veces ocurre: que los agentes de pastoral se sienten a reflexionar y a dialogar para unificar criterios, al menos en los puntos básicos.

Existen muchas maneras para elaborar un Marco Doctrinal, una de ellas es similar a la que se indicó en el Marco de Situación o Realidad y tendría los siguientes pasos principales.

Primer Paso:

Seleccionar los temas doctrinales que se van a incluir. Es necesario incluir la visión propia de la actividad pastoral que se trabaja, presentándola como ideal que se quiere alcanzar. Es la guía de temas a reflexionar y estudiar.

Segundo Paso:

Estudiar y reflexionar los principios doctrinales de acuerdo con la guía de temas seleccionados. Esto supone y sugiere la elaboración de guías de lectura, la reunión de grupos y círculos de estudio; la organización de conferencias con

especialistas; la reunión de asambleas familiares; en fin todos aquellos medios que permitan una amplia participación.

Tercer Paso:

Elaborar el Marco Doctrinal de acuerdo con lo reflexionado, buscando la mayor identificación de los miembros del equipo de trabajo con esos principios. El consenso, el común acuerdo, debe ser la tónica de trabajo. Los puntos que causan conflicto, divergencia, no deben incluirse hasta tanto no haya un acuerdo mínimo.

A continuación se muestra un cuadro (figura 13) que permite el trabajo participativo. En la primera columna se anota una idea fuerza, con una palabra y luego se redacta una frase completa, que amplíe y precise el sentido de la idea fuerza. En la segunda columna se anotan otras ideas fuerza que complementan, que precisan la idea central. Las ideas-fuerza son principios doctrinales, valores típicamente cristianos.

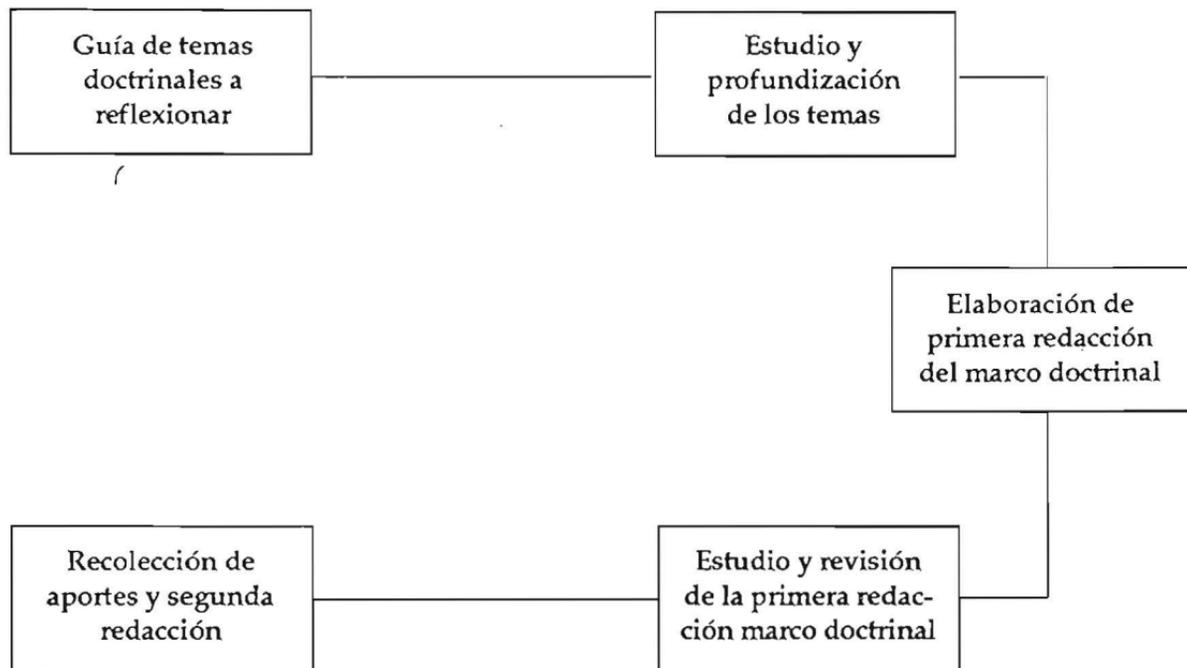
En la tercera columna se anotan exigencias que la vivencia, la encarnación de esas ideas fuerza hacen a nuestra acción pastoral actual en cuanto a las personas (actitudes, comportamientos, acciones), y las estructuras (organización, efectividad, dinamismo).

Como este trabajo se realiza en grupos que hacen sus aportes, se requiere que el equipo central reúna, clasifique y ordene los diversos aportes y elabore una primera redacción del Marco Doctrinal.

Cuarto paso:

Revisión del Marco Doctrinal para corregir, ampliar, enriquecer la primera redacción. Es un momento propicio para la reflexión y la profundización de los principios claves del

PROCESO DE ELABORACION DEL MARCO DOCTRINAL



Marco Doctrinal. Además permite verificar la claridad del lenguaje empleado en la redacción. Es un momento de evangelización al interior de la comunidad eclesial.

Quinto paso:

Corrección y ajuste de los puntos necesarios, de acuerdo con la revisión hecha en los grupos, para tener una redacción más definitiva del Marco Doctrinal.

Tanto el Marco de Realidad como el Marco Doctrinal están siempre sujetos a actualizaciones y complementaciones, que los hagan suficientemente dinámicos y capaces de ubicar el proceso de la planeación pastoral y la pastoral de conjunto para dar efectivamente, la respuesta "específica, consciente e intencional a las necesidades de la Evangelización.

3. Comunicación y Marco Doctrinal

El Marco Doctrinal es la Buena Nueva, es el Mensaje que una diócesis, parroquia, comunidad religiosa, movimiento laical u organización eclesial quiere comunicar a las personas que le rodean. Se presenta así un problema de comunicación, que de acuerdo a la forma como sea resuelto, será una comunicación y un mensaje exitoso porque logró su objetivo, o será una comunicación y un mensaje fallido porque no alcanzó el corazón y la mente, de aquellos a quienes estaba dirigido.

Vivimos en una época donde se da un fenómeno complejo de comunicación. Por un lado, hay una abundancia de mensajes de todo tipo y los medios para transmitir esos mensajes, evolucionan cada día con una velocidad sorprendente. Esta abundancia de mensajes, nos aplasta, nos invade y hace que nos tornemos resistentes a la comunicación. Nuestra mente no puede captar todo lo que le llega desde fuera y por tan

diversos medios. Todos nuestros sentidos se ven afectados por los mensajes y por la influencia de los medios. La música, la imagen, los tonos, los aromas, los efectos técnicos, la simulación que se hace tan real que nos hace creer lo que quieren que creamos; todo esto es parte de la situación que vivimos, no solo en las grandes ciudades sino en los sitios más alejados por medio de la radio y la televisión. Varía la intensidad, pero el hecho está ahí golpeándonos permanentemente.

Nunca antes el hombre ha contado con tantos medios para comunicarse con los sitios más alejados, y sin embargo vivimos un fenómeno de incomunicación con los más cercanos.

Si tomamos el esquema básico de la comunicación tenemos los siguientes elementos:

- El comunicador o emisor, alguien que comunica algo,
- el receptor, alguien que recibe la comunicación,
- el mensaje, lo que se quiere comunicar,
- la transmisión y la recuperación del mensaje,
- el canal o medio de comunicación que tiene un lenguaje propio para influir sobre el receptor.

Cada uno de estos elementos juega un papel en la tarea de comunicar el Mensaje del Marco Doctrinal, su Buena Nueva. Mencionemos algunos aspectos apenas, para dejar al lector la reflexión sobre otros puntos relacionados con este tema:.

- El emisor que no conoce la realidad del receptor, ¿podrá ejercer alguna influencia sobre él?.

- Un mensaje que no toma en cuenta la realidad que comparten el emisor y el receptor, ¿podrá ser Buena Nueva?
- ¿Podrá ser recuperado un mensaje transmitido en un lenguaje que no es significativo para el receptor a quien está dirigido?
- Un mensaje que tiene como propósito cambiar la vida del receptor, ¿podrá ser efectivo sin un lenguaje y unos medios que confirmen las palabras con el testimonio?

El hecho de vivir en un ambiente donde la comunicación-incomunicación son realidades de cada día, hace más desafiante la tarea de llevar la Buena Nueva. El Marco Doctrinal, como mensaje exige una elaboración cuidadosa y una transmisión atenta a las necesidades y circunstancias de los receptores, para no caer en el grupo de los mensajes que nada dicen, que nada comunican con sentido vital para los que lo escuchan y terminan no comunicando.

4. El Lenguaje Performativo

Uno de los retos claves para la comunicación del Mensaje es el del lenguaje. Los siguientes elementos pueden ser un apoyo en la búsqueda de un lenguaje más apropiado para el hombre de hoy.

4.1. *Postulado Fundamental*

Como punto de partida podemos ver un postulado axiomático conocido ya por los antiguos griegos: toda estructura lingüística supone y expresa una estructura mental. Lo anterior puede también ser formulado en forma inversa. La estructura mental (refleja o no) se transmite en estructuras

lingüísticas. Esto significa que nuestras palabras están transmitiendo no sólo el mensaje que queremos comunicar conscientemente sino también una forma propia de situarnos frente a la realidad de reaccionar frente a los estímulos.

El lenguaje es un conjunto de signos sonoros que hacen parte de un sistema apto para señalar realidades exteriores e interiores de quien habla. El destino principal del lenguaje es la comunicación. El lenguaje contiene al hombre; muestra lo que el hombre es y lo que le sucede. Muestra el ser y el acaecer del hombre. Pero además, él guarda las riquezas que el hombre encuentra en el mundo.

Es una realidad medianera. Quiere decir, que está exigido por la objetividad y la subjetividad. Corresponde, obedece, al hombre a su modo de ser y a su modo de reaccionar; pero obedece también a la realidad. El lenguaje no agota la realidad, la reemplaza como signo y en ese sentido se dice que le equivale. Todo lenguaje se produce echando mano de la semejanza; más concretamente de la analogía. Es decir el lenguaje es análogo a la realidad. Se trata de que el lenguaje realiza en su conjunto y en sus partes una copia, no directa pero sí indirecta, de la realidad. Copia directa sería si el lenguaje consistiera en dibujos de la realidad, como no son dibujos de lo que se ve sino signos de los sonidos pero mediante los cuales se reproduce la realidad, entonces va a darse una semejanza indirecta.

4.2. Niveles de Lenguaje

En la comunicación lingüística que a diario empleamos, usamos diferentes formas o niveles de lenguaje (conceptos muy cercanos a lo que los biblistas llaman géneros literarios). Así, tenemos contacto con un lenguaje simplemente conversacional, con un lenguaje literario, científico, etc., cada uno de los cuales nos sitúa en un horizonte mental desde

donde miramos una determinada realidad y desde donde percibimos un ángulo concreto de dicha realidad.

El lenguaje está sometido a la relatividad cultural. O sea, que lo que dice, lo dice no en forma absoluta sino conforme al enfoque y a la visión de la cultura a la que pertenece. Refiriéndonos a una misma realidad podemos usar formas culturales diferentes hasta el punto de que el lenguaje de una cultura usado por otra puede parecer ridículo e incluso falso.

El lenguaje puede usarse en un *sentido propio*, es decir, dándole el valor que por acuerdo se le ha otorgado. También puede usarse en un *sentido ficticio*, imaginario, basándose en alguna comparación.

A manera de ilustración veamos algunos ejemplos:

Lenguaje metafórico:

Ocurre quizá más frecuentemente de lo que imaginamos no sólo en el lenguaje literario sino en el nivel simplemente conversacional. Es una percepción casi mítica de la realidad pues se la percibe o expresa a través de figuras. Es un lenguaje propio de todas las culturas y de todos los niveles sociales. Se habla así por ejemplo de "el tejido social", de la "red de comunicación".

Ni siquiera el lenguaje científico prescinde del nivel metafórico, pues continúa hablando de los "latidos del corazón", de la "silla turca", del "talón de Aquiles".

Esto lo podemos constatar incluso dentro de la misma ciencia teológica: conceptos como "Padre", "Hijo", "Gracia", son términos directamente analógicos.

Lenguaje poético:

Se acerca mucho a lo que podríamos llamar lenguaje onírico, pues se expresa con mucha frecuencia en imágenes muy cercanas a la fantasía del sueño. Sin embargo, desde el punto de vista del lenguaje, lo más notable para la poesía es el empleo de las connotaciones de las palabras. Esto significa que junto al significado específico de una palabra (denotación) están actuando recuerdos dejados por situaciones asociadas con esa palabra, lo cual permite un empleo de ciertos términos no tanto por lo que significan en sí mismo, ésto es, por su significado objetivo, sino por la situación interna que evocan, generalmente experiencias personales, marcadamente emotivas como puede ocurrir con las palabras "mar", "pétalo", "luna", que arrastran recuerdos o ideas no directamente expresadas por la denotación de la palabra.

Lenguaje Informativo:

La función del lenguaje es fundamentalmente interrelacional, social. A este nivel se percibe la realidad como un conjunto de elementos ya ordenados de modo que la función lingüística reside simplemente en la transmisión de un mensaje que podríamos calificar de *Objetivo*. Cuando decimos cinco por cuatro veinte, nos estamos moviendo en este nivel de la información sin que nos veamos muy comprometidos por las palabras.

Lenguaje Per-Formativo.

A diferencia del in-formativo, el lenguaje per-formativo se fundamenta en dos grandes hechos: el lenguaje es una actividad de comunicación inter-personal, de una parte. El otro hecho es la fuerza generativa que tienen las palabras. Esto hace del lenguaje una actividad, una acción, que produce una reacción, que lleva a la praxis. El ejemplo más simple

a este nivel pueden ser los imperativos que a diario usamos tales como "siéntate", "pásame el libro", donde percibimos el poder de la palabra que hace actuar al interlocutor. Es claro que el lenguaje per-formativo no se agota en este nivel de los imperativos simples sino que abarca todo un horizonte de interpretación de la realidad.

Nuestra cultura occidental en general ha estado bajo el influjo de estructuras mentales platónicas, pero de manera más notoria esto sucede en el ámbito clerical. El influjo del platonismo y del neo-platonismo promovido por personalidades de influjo decisivo como Agustín y Tomás toca nuestros días, dejando un pasado de siglos marcado con el esencialismo y el dualismo. Esta estructura mental es reflejada en estructuras lingüísticas que empleamos, generalmente sin un examen crítico y analítico de nuestra parte, lo cual hace que comuniquemos nuestro mensaje en estructuras que el mundo actual o no emplea o son poco significantes para él.

El Lenguaje que de aquí se deriva, presenta una estructura *esencialista*, estática que busca ante todo qué es el ser, en qué consiste el objeto, con el consecuente peligro de descuidar lo que significa la relación personal, el dinamismo de la acción. En este nivel se usan preferencialmente palabras tales como *esencia, verdad, existencia, pensar, concebir, considerar*.

Otra tendencia muy marcada en nuestro ámbito es el empleo del *lenguaje moralista*, que podría reflejar una actitud mental dualista frente al mundo, dividiéndolo en "bueno" y "malo". Es el tipo de lenguaje que emplea estructuras impersonales que se traducen en expresiones tales como: "*sería conveniente*", "*es preciso*", "*se debe*", "*conviene*", "*todos deben*", "*hay que tratar de*", "*se puede*".

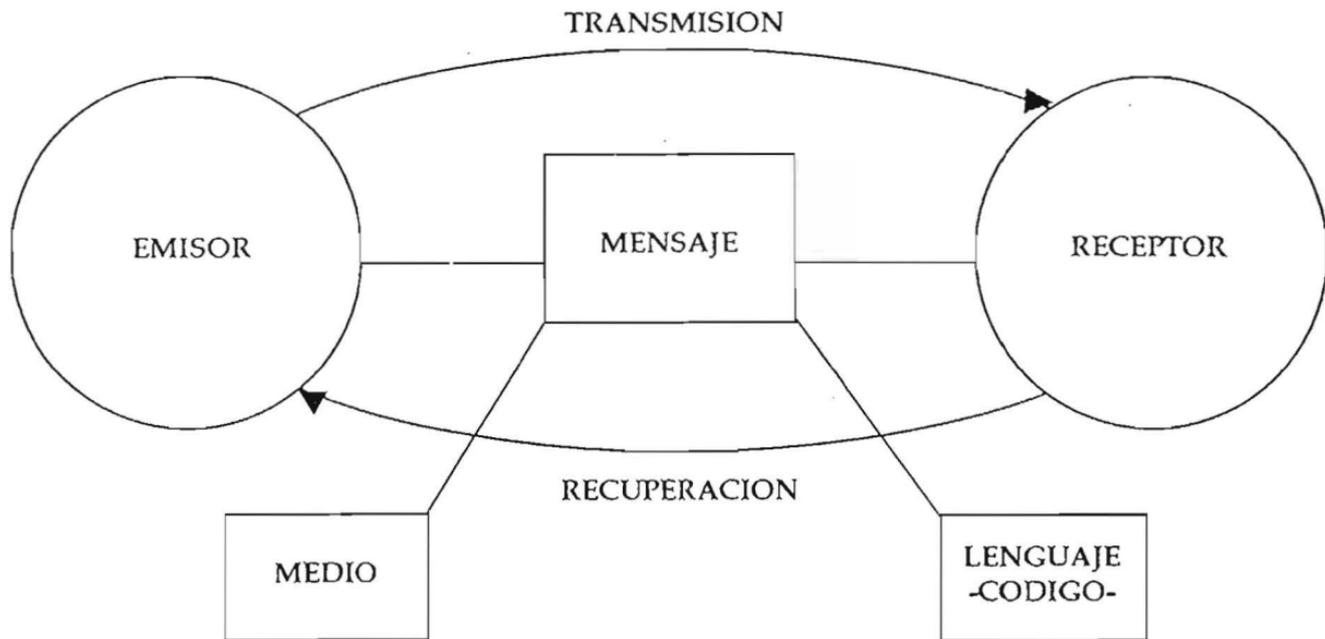
Desde la perspectiva del *lenguaje per-formativo* la palabra conlleva a un dinamismo que conduce a la praxis, a la acción

y genera un comportamiento concreto. De aquí que evite el empleo de términos vacíos para la acción y prefiera el empleo de términos concretos y dinámicos. En realidad el énfasis no reside tanto en el término mismo como en el uso de que de él se hace puesto que toda palabra tiene la propiedad de alcanzar significados diferentes en relación al uso que de ella se hace. Esta es la propiedad de que los lingüistas llaman la *polisemia* (diferentes significados de una palabra).

Por otra parte, el lenguaje per-formativo tiene un dinamismo antropocéntrico pues las palabras generativas de una praxis parten de una persona y se dirigen a otra persona. De ahí que prefieren los verbos personales con una marcada tendencia al uso del tiempo presente que indica una acción que se realiza en la actualidad. Este principio que centra la praxis a partir del hombre, evita consecuentemente los términos de contenido abstracto, sin caer en un absolutismo o un reduccionismo empobrecedor.

En síntesis, el lenguaje per-formativo (el término fue tomado del inglés *to perform*, realizar, llevar a cabo, ejecutar) más que un conjunto de normas rígidas para un determinado modo de expresión es un nivel de comunicación que expresa una estructura mental fundamentalmente antropocéntrica que lleva al desenvolvimiento de una acción.

ESQUEMA BASICO DE LA COMUNICACION



Ejercicio 4: Selección de los principios doctrinales y sus exigencias

Objetivo:

Favorecer la participación del grupo en la elaboración del Marco Doctrinal a fin de alcanzar una mayor identidad e integración.

Procedimiento:

El grupo de trabajo se reúne en una sala que permita la colocación de carteleras en las cuatro paredes. Las sillas se sitúan en el centro de la sala. En las paredes se fijan carteles en los cuales se ha anotado un problema, tanto sociales como eclesiales detectados en el marco de realidad. En cada cartel un problema, escrito con letra mediana y en la parte superior, de tal manera que la hoja esté disponible para el trabajo.

Los participantes reciben papeles pequeños (5x10 cm. aprox.). El coordinador invita a pensar en principios o valores evangélicos, del Magisterio, que pueden iluminar esa realidad, que permiten encontrar caminos de solución. Los participantes en silencio anotan un principio en cada papel, con una frase corta pero completa y lo fijan en la cartelera donde creen que el principio puede iluminar esa realidad.

Una vez fijados todos los papeles, los participantes revisan cada uno de los principios para completar y

verificar si efectivamente tienen capacidad de iluminar el problema seleccionado.

Concluido el análisis se organizan grupos de trabajo para que señalen las exigencias que cada principio hace a la acción pastoral que pretenda actuar sobre el problema escogido. Un grupo por problema. Cada grupo entrega su trabajo al coordinador para revisión y unificación del estilo de redacción.

III. DIAGNOSTICO PASTORAL

1. Definición

Diagnosticar, del griego *DIA* (a través) y *GNOSIS* (conocer), es un "conocer a través" un "conocer por medio". Dentro del lenguaje de las ciencias sociales el término diagnóstico tiene un sentido similar al que de ordinario se le da en Medicina: averiguación del estado de salud de una persona y, en caso de enfermedad, determinación de las causas de la enfermedad y de las necesidades más urgentes de curación. Todo ésto, claro está referido en nuestro caso a una comunidad eclesial en su conjunto o a un aspecto de su vida en particular. En síntesis, puede decirse que el diagnóstico es la determinación de las necesidades de evangelización. Estas necesidades surgen al comparar la situación actual con el ideal o situación deseada. Así como el médico establece las necesidades de curación al observar el organismo enfermo y compararlo con un organismo sano, que funciona correctamente.

El Diagnóstico Pastoral es una lectura del Marco de Realidad desde el Marco Doctrinal, para establecer las urgencias que la realidad presenta a la acción pastoral. El diagnóstico pastoral tiene como finalidad definir y clasificar las principales necesidades y problemas que afectan la acción pastoral para establecer las acciones necesarias que modifiquen la situación existente, haciéndola más acorde con el Plan de Jesucristo, con la instauración del Reino. Se trata de identificar lo que es necesario hacer para que la realidad se asemeje al ideal propuesto por el Evangelio, el Magisterio y la Doctrina Social de la Iglesia. Son las urgencias pastorales, que se ordenan en orden de prioridad.

Es un proceso de discernimiento cristiano y una toma de decisiones, pues debe llegar a señalar la prioridad de las urgencias. Una prioridad, así señalada, es una opción pastoral, es definir la orientación que tomará una Diócesis, o comunidad religiosa, o movimiento laical o la organización eclesial que adelanta su proceso de planeación.

Podría pensarse que diagnosticar es una tarea difícil, pero no es cierto. Todos hacemos diagnósticos permanentemente. Al atravesar una vía por donde circulan los vehículos hacemos un diagnóstico, que si es errado puede costarnos la vida. El mecánico, el profesor, la empleada, todos ellos lo hacen constantemente. Algo es claro, de la calidad de los diagnósticos depende la efectividad de las medidas correctivas, de los ajustes.

En un proceso de planeación, la importancia del Diagnóstico viene dada por el hecho de ser este momento, en su fase final, una *toma de decisiones*. Una vez se han señalado las *Prioridades* queda definida la orientación que tomará el *Plan Global De Acción*.

Todo diagnóstico pastoral exige como algo previo el conocimiento objetivo de la realidad (Marco de Realidad) y la

definición doctrinal (Marco Doctrinal) del grupo que planea. Supone una actitud crítica y debe esforzarse por ser:

- Radical: Buscar la raíz o causa de los problemas
- Dinámico: Detectar los principales fenómenos de la realidad y su proyección futura.
- Prospectivo: Mirar el presente desde la perspectiva del futuro para detectar lo nuevo, lo que nace en la realidad y que lo orientará.

Nuestra época es radicalmente diversa de los tiempos pasados. Una característica de la sociedad actual es el cambio, el dinamismo y la movilidad. La actitud retrospectiva, que mira el presente y el futuro desde el pasado, debe ser reemplazada por una actitud prospectiva.

2. La prospectiva

La actitud prospectiva consiste en la capacidad de contemplar hechos y acontecimientos del presente bajo el punto de vista del futuro para actuar en el presente, de acuerdo con las necesidades que se descubren para hacer realidad el futuro deseado y posible.

La actitud prospectiva, contiene tres características esenciales:

- Es una *manera activa* de enfrentarse a los problemas. El futuro no es fatalidad, tampoco necesidad, ni está previamente determinado. El futuro es posibilidad, es una oportunidad, es un campo de trabajo disponible. Supone un esfuerzo: asumir la voluntad de cambiar, de modificar las tareas corrientes y crear nuevas oportunidades. La

condición para esa actitud es el conocimiento realista de las posibilidades presentes y futuras. La base de la planeación prospectiva es el diagnóstico de los problemas del presente y del futuro.

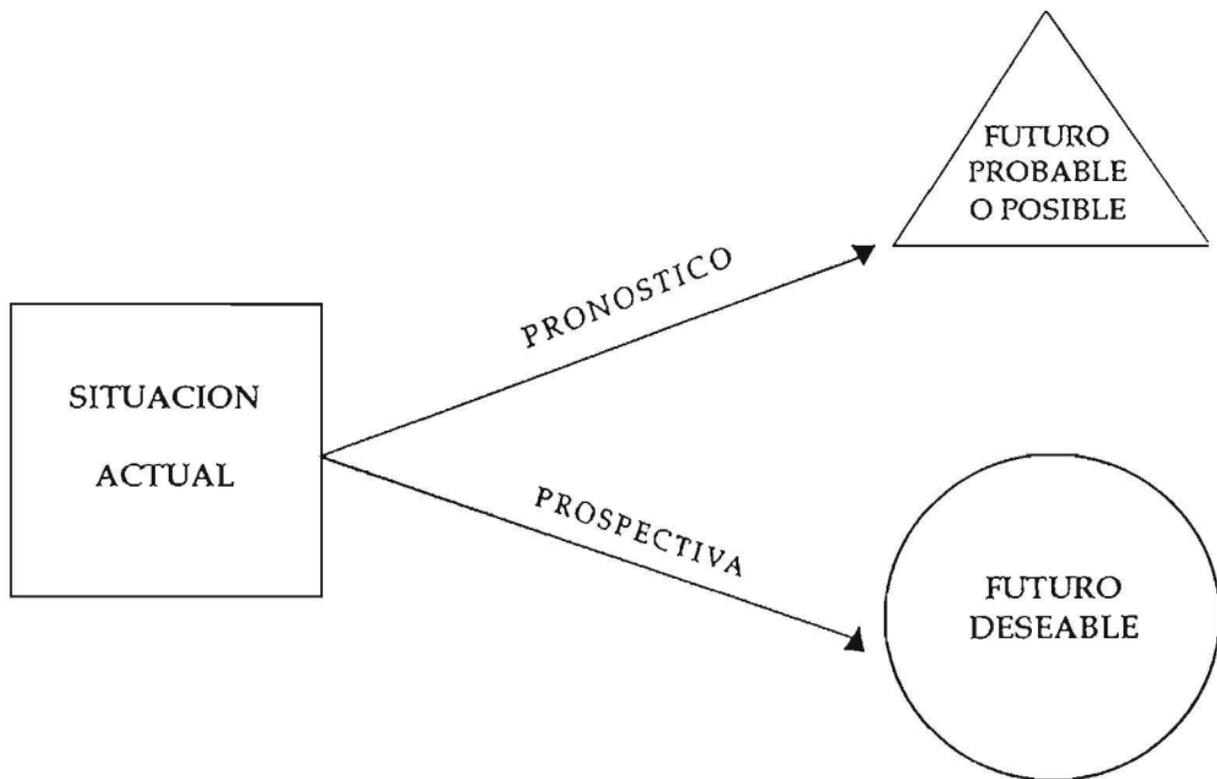
- Está basada en una *dimensión humanística* que busca en lo más profundo de las motivaciones humanas, las razones para luchar, para construir un futuro mejor, más acorde con los valores humanos, con la dignidad de la persona. Es para el cristiano una forma de hacer presente y operante la esperanza en la venida del Reino.
- Exige una *visión global* de la realidad, de todos los hechos que la caracterizan. Visiones parciales de la realidad no permiten tener una visión prospectiva aunque hayan sido tratadas por especialistas.

La prospectiva se preocupa por establecer las tendencias hacia el futuro que están ya presentes en la realidad, estas son las "tendencias pesadas" que conforman el *futuro posible* o *futuro probable*. Es la respuesta a la pregunta ¿de seguir cómo van las cosas hacia donde nos dirigimos?.

Una vez definido el futuro posible (también se llama el *pronóstico*) se pasa a la elaboración del *futuro deseable* o sean las prospectivas, que responden a la pregunta ¿cómo queremos que sea el futuro?. Se fijan las metas a lograr y se analizan los factores que contribuyen a ir en la dirección elegida como los factores que impiden o retrasan la marcha hacia el futuro deseado.

De tal manera que el enfoque prospectivo supone tres momentos: el pronóstico, la prospectiva y la planeación. El pronóstico supone un estudio de la realidad actual y una distinción entre los elementos o factores permanentes y los variables, concentrando su atención en estos últimos. En la prospectiva es esencial contar con una jerarquía de valores para que se haga efectiva la dimensión humanística.

VISION PROSPECTIVA, FUTURO POSIBLE Y FUTURO DESEABLE



3. Elaboración del Diagnóstico Pastoral

Metodológicamente, la realización de un diagnóstico pastoral debe tener en cuenta las siguientes orientaciones:

1. Una *correcta definición de los problemas* es la regla de oro para una justa resolución de los mismos. Un problema definido de manera imprecisa, superficial no será resuelto completamente. Para definir correctamente un problema deben resolverse las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo se manifiesta el problema?
 - ¿Cuáles son los datos o indicadores del problema?
 - ¿Cuáles son las posibles causas del problema?
 - ¿Cuál es la causa principal más probable?
 - ¿Qué aspectos afecta el problema?. ¿Cuáles son sus consecuencias en la acción pastoral?
2. Para *definir el problema prioritario* o los problemas centrales, lo que implica una toma de decisión, se indican algunos criterios para hacer la selección:
 - Que sea una *decisión compartida*, comunitaria, fruto de un discernimiento de acuerdo con unos valores o principios establecidos por todos y que surgen, seguramente, del Marco Doctrinal;
 - Que el grupo de trabajo *pueda resolverlo*, que esté dentro de su campo de acción y competencia como de sus posibilidades de acuerdo con sus recursos humanos, físicos, económicos e institucionales.
 - Que tengan en cuenta las *causas principales* y la forma como afecta de manera notoria la acción pastoral y se trabaje en la solución del problema.

- Que se tenga en cuenta lo que se ha hecho hasta ahora para resolverlo, para aprender de *la experiencia* y aprovechar los aciertos y evitar los errores.
- 3. De acuerdo a los criterios anteriores se organizan los problemas en *orden de prioridad*. Así se tiene un conjunto de problemas que deben resolverse de manera lógica y de acuerdo a las posibilidades y recursos que se tienen.
- 4. Una vez señalado el problema (o problema) prioritario se procede a un análisis de los factores o fuerzas que contribuyen favorable o desfavorablemente, para resolver el problema escogido. Se denominan *fuerzas de crecimiento* o apoyos a los factores favorables y *fuerzas de resistencia* u obstáculos a los factores desfavorables. Este análisis va a orientar el trabajo de respuesta, inmediatamente posterior. La elaboración de diferentes alternativas de solución permite escoger la mejor en cuanto a tiempo, costo y efectividad. Supone un esfuerzo de creatividad.

En este punto se constata que el diagnóstico pastoral nos lleva a la acción pastoral y nos vincula con la elaboración del plan pastoral.

En las páginas siguientes se muestran algunos cuadros o instrumentos de trabajo que ayudan a la elaboración del diagnóstico.

La Planeación Estratégica ha desarrollado un procedimiento que puede emplearse para hacer el diagnóstico y es sugestivo y fácil para un trabajo con la comunidad.

Consiste en señalar los siguientes elementos respondiendo a las preguntas propuestas:

- Puntos fuertes o *fortalezas* - ¿Cuáles son las cosas que

DIAGNOSTICO PASTORAL

HECHO DE LA REALIDAD QUE SELECCIONO PARA SER ILUMINADO	PRINCIPIO - VALOR - DOCTRINAL QUE ILUMINA EL HECHO SELECCIONADO	URGENCIA O ACCION NECESARIA PARA TRANSFORMAR EL HECHO SELECCIONADO

DIAGNOSTICO PASTORAL

1. DETERMINACION DE LAS URGENCIAS Y PRIORIDADES

URGENCIAS	INDICADORES O DATOS	POSIBLES CAUSAS	CAUSA PRINCIPAL	ASPECTOS QUE AFECTA	PRIORIDAD

DIAGNOSTICO PASTORAL

2. DETERMINACION DE FUERZAS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION

PRIORIDADES	FACTORES O FUERZAS		PRIMERA ALTERNATIVA	SEGUNDA ALTERNATIVA	TERCERA ALTERNATIVA
	FAVORABLES	DESFAVORABLES			

Figura 18

hacemos y/o que funcionan bien en nuestra diócesis, parroquia, instituto o movimiento?. ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes?.

- Puntos débiles o *debilidades* - ¿Qué cosa hacemos mal o deficientemente?. ¿Cuáles son nuestros puntos débiles?.
- *Oportunidades* - ¿Qué posibilidades en el presente y futuro próximo nos presenta y ofrece el medio en que estamos ubicados?.
- *Amenazas* - ¿Qué dificultades, limitaciones, u obstáculos en el presente y futuro próximo nos presenta u ofrece el medio en que estamos ubicados?.

Como puede observarse, las dos primeras -fortalezas y debilidades-, apuntan *hacia adentro* (la realidad eclesial: diócesis parroquias, institutos, movimiento) mientras que las dos últimas -oportunidades y amenazas- apuntan *hacia afuera* (la realidad social, el medio social, económico, político, cultural que nos rodea, en el cual estamos ubicados).

Una vez definidos por consenso cada uno de los aspectos se procede a establecer las *urgencias* o acciones necesarias para que aprovechando las fortalezas y trabajando sobre las *debilidades* se logren beneficios de las *oportunidades* teniendo en cuenta las *amenazas*. La pregunta clave es: ¿cómo aprovechar las oportunidades que se presentan, utilizando las fortalezas y teniendo presentes tanto las debilidades como las amenazas. El cuadro anexo ayuda a realizar este trabajo.

Para concluir hemos de insistir en la importancia de descubrir en la realidad los hechos cargados de futuro, porque:

"Sobre todo a partir de Medellín, con clara conciencia de su misión, abierta al diálogo, La Iglesia escruta los signos de los

DIAGNOSTICO PASTORAL INTERNO Y EXTERNO

Figura 19

TRES FORTALEZAS	O P O R T U N I D A D E S
TRES DEBILIDADES	A M E N A Z A S
URGENCIAS (cómo aprovechar las oportunidades teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades como las amenazas)	

tiempos y está generosamente dispuesta a evangelizar, para contribuir a la construcción de una nueva sociedad, mas justa y fraterna, clamorosa exigencia de nuestros pueblos” (DP 12).

Lo nuevo, lo que surge, es un reto para la acción de la Iglesia como posibilidad de estar presente. “La Iglesia debe discernirlos (los signos de los tiempos) para poder consolidar los valores y derrocar los ídolos que alientan este proceso histórico” (D.P.420). A continuación se presentan algunos criterios que ayudan a discernir lo nuevo en un mundo en permanente cambio.

4. Criterios de Discernimiento para detectar lo Nuevo

4.1. Criterios desde las Ciencias Sociales

1. Lo nuevo aparece de abajo hacia arriba, la rutina se propaga desde arriba hacia abajo... las tendencias se originan de abajo hacia arriba, las modas superficiales de arriba hacia abajo.
2. El futuro previsible está en germen en los dinamismos del presente, el modo más seguro de adivinar el futuro es comprender el presente. Tenemos que actuar como cuando dibujamos perspectivas; es decir, contemplando el presente desde un punto que es el futuro. Para ello hemos de superar algo muy humano, aferrarnos al pasado conocido por temor al futuro desconocido.
3. Lo nuevo aparece en la periferia, en lo inesperado, en lo incógnito.
4. Lo nuevo aparece pequeño... y se propaga por contaminación.

5. Lo nuevo logra continuarse (superar la novedad) y tiende a la globalidad.
6. Lo nuevo se da donde hay participación
7. Lo nuevo se da cuando se logra superar la ayuda institucional y la comunidad se orienta hacia una mayor autoconfianza en todos los aspectos de la vida.
8. Lo nuevo se da en lo cualitativo (calidad) más que en lo cuantitativo (cantidad).

4.2. Criterios desde el Evangelio

Lo nuevo se detecta:

1. En el amor
2. En el paso de la muerte a la vida
3. En la levadura... en la pequeña semilla...
4. En la conversión
5. En la vida
6. En lo imprevisible... El espíritu sopla donde quiere
7. En los pobres... en los ANAWIM (las bienaventuranzas)
8. En los humildes... en María
9. En la fe en el Padre... contra toda esperanza
10. Por el espíritu... vida nueva...

4.3. Criterios desde la Iglesia Latinoamericana

Lo nuevo se detecta:

1. En los pobres (DP 1141) cuando se convierten en sujetos... nos evangelizan... desde ellos se construye...
2. En los jóvenes (DP 1166-1205) fuerza renovadora, dinamismo capaz de renovar culturas... Iglesia... sociedad... su inconformismo... su capacidad de cambio... su espontaneidad... su libertad... su esperanza...
3. En la familia, (DP 590) lugar privilegiado de cambio y tradición... célula básica de la sociedad... Iglesia doméstica...
4. En las pequeñas comunidades (DP 648). Nuevo modo de ser Iglesia... cambio estructural.
5. En los laicos: (DP 787). Al interior de la Iglesia, nuevos ministerios, servicios, nueva Iglesia. (DP 788).
- Al exterior de la Iglesia; compromiso que garantiza cambio integral desde el Evangelio... plenamente humano. Nueva sociedad. (DP 789-793).
6. En la comunión y en la participación. (DP 563-566). Aquí se están engendrando nuevas estructuras.
7. En la mujer (DP 841-849) aportando su ser propio.
8. De manera planeada (DP. 1306-1307)
9. Desde nuestra propia cultura (DP. 394, 428)... sus valores... la semilla del verbo.
10. En la liberación: (DP. 472-506) del pecado personal... el hombre nuevo.... del pecado social... la sociedad nueva.

MEGATENDENCIAS

Las megatendencias son las grandes orientaciones, que según J. Naisbitt, (*Megatendencias y Megatendencias 2.000*) enmarcan la vida social. Son una forma de detectar lo nuevo en la realidad, el surgimiento de la nueva sociedad.

Megatendencias para la década del 80:

1. El paso de la sociedad industrial a una sociedad de la información.
2. De una tecnología forzada a una alta tecnología.
3. De una economía nacional a una economía mundial.
4. De un enfoque de corto plazo a un enfoque a largo plazo.
5. De la centralización a la descentralización.
6. De la ayuda institucional a la autoayuda.
7. De la democracia representativa a la democracia participativa.
8. De los sistemas jerarquizados a los sistemas de redes.
9. Del predominio del norte al predominio del sur.
10. De las alternativas a las opciones múltiples.

Megatendencias para la década del 90:

1. El auge de la economía mundial.
2. El renacimiento de las artes.
3. El surgimiento del mercado libre socialista.
4. El estilo de vida global y los nacionalismos culturales.
5. La privatización del Estado benefactor.
6. El crecimiento de la Cuenca del Pacífico.
7. La década del liderazgo femenino.
8. La era de la Biología.
9. El reavivamiento religioso del Nuevo Milenio.
10. El triunfo del Individuo.

Ejercicio 5 : Análisis prospectivo

Objetivo:

Facilitar la realización del análisis prospectivo para apoyar la elaboración participativa de los diagnósticos pastorales.

Procedimiento:

El grupo de trabajo selecciona un hecho de la realidad que considere tiene elementos propios de ser un "hecho nuevo", empleando para esta selección los criterios para detectar lo nuevo presentados anteriormente. Las megatendencias pueden sugerir pistas para la selección.

Una vez seleccionado el hecho o los hechos, si el grupo de trabajo es grande, siguen los pasos que se describen a continuación:

1. Definir la situación actual

Describir lo más precisamente posible las manifestaciones o expresiones del hecho seleccionado.

Si hay material gráfico de revistas o periódicos, hacer una cartelera para mostrar el hecho. Los datos estadísticos, las opiniones que el hecho ha despertado en la opinión pública de tal manera que el grupo se forme una idea lo más completa de lo que está ocurriendo. Esta idea se transcribe en una cartelera y se fija en la pared en el extremo izquierdo del salón, donde sea visible para todos.

2. Analizar el futuro probable.

El grupo imagina lo que puede ocurrir si las cosas continúan como hasta ahora, en los próximos 5 años.

Precisan lo mejor que puedan como será la situación. Si hay datos estadísticos se puede estimar el avance del hecho. Hacer una cartelera con dibujos que ayuden a visualizar el futuro probable, la evolución del hecho. Esta cartelera se coloca en la pared en el extremo derecho, enfrentada con la de la situación actual.

3. *Identificar el futuro deseable*

Teniendo las dos carteleras que representan la situación actual y el futuro probable, el grupo escribe en una cartelera los principios doctrinales que considera son claves en su vida y acción.

Coloca esta cartelera en medio de las otras. Cada participante anota en su cuaderno de trabajo las consecuencias favorables (que ayudan a crecer y mejorar) y las consecuencias desfavorables (que impiden crecer y mejorar) que tendría el futuro probable del hecho, en la vida de la comunidad eclesial y de la sociedad.

En una cartelera que se sitúa al lado del "futuro probable" se anotan esas consecuencias en dos columnas, favorable y desfavorable, en la medida en que se comparten las anotaciones de cada uno.

Terminado este trabajo y teniendo en cuenta los valores o principios claves del grupo, los participantes describen las características del futuro que desean, con frases cortas. Posteriormente se pueden analizar las acciones necesarias para hacer realidad el futuro deseable.

Para recordar

La elaboración del Marco Referencia es la fase de estudio, investigación, reflexión pastoral, diagnóstico y toma de decisiones; está caracterizado por tres momentos: Marco de Realidad, Marco Doctrinal y Diagnóstico Pastoral.

- Por marco de realidad entendemos la visión objetiva, analítica y pastoral de una comunidad eclesial, sintetizada en sus hechos más significativos (social, económico, político, cultural y de orden eclesial).
- El análisis de la realidad puede ser estructural y coyuntural. Es dinámico y es permanente.
- Todo marco doctrinal, en un proceso de planeación, busca iluminar, señalar un futuro deseable. De esta manera critica e interpela la realidad que ha sido analizada en el marco de la realidad y urge su transformación. Se expresa por medio de valores.
- El marco doctrinal debe ser realizado en forma participativa. Lo ideal es que pueda participar en su elaboración, el mismo grupo que ha participado en la elaboración del marco de realidad.
- La prospectiva es un enfoque útil para la elaboración del Diagnóstico Pastoral porque nos ayuda a mirar la realidad para detectar lo nuevo y mirar su carga de futuro, a fin de lograr que la acción pastoral empiece desde ahora a contribuir a la construcción del futuro deseado.

BIBLIOGRAFIA

- ARIASG. F., *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento*, México, Trillas, 1978.
- Centro de Planificación Eclesial CEPLANE, *Manual de planificación pastoral*, Santiago, Paulinas, 1985.
- ESCALANTE C., *Medición de actitudes. teoría y técnicas*, Bogotá, Fondo Nacional Universitario, 1989.
- GOMEZ J. F., *Técnicas de desarrollo comunitario*, México, Nueva Sociología, 1978.
- GOMEZ J. F. y PEREZ N., *El diseño de la Investigación Social*, México, Nueva Sociología, 1981.
- JIMENEZ C. J. y PEÑA V. E., *Curso de planeación pastoral*, Medellín, (material mimeografiado) ITEPAL, 1987.
- MARIN L. J. y GALVAN V. L., *Tecnificación administrativa de la acción pastoral*, CELAM, 1975.
- MENDEZ R., *Dios para un Hombre hoy*, Bogotá, CELAM, 1990.
- POPE J., *Investigación de Mercados*, Bogotá, Norma, 1984.
- VARIOS (Coord. por J.B. Capellaro), *De masa a pueblo de Dios*, Madrid, Promoción Popular Cristiana, 1982.
- VARIOS (Comp. por R. Mayntz), *Introducción a los métodos de la Sociología empírica*, Madrid, Alianza, 1975.

Elaboración del plan pastoral

I. Objetivos pastorales

II. Criterios de acción pastoral

III. Inventario de recursos

IV. Programación

V. Distribución de las actividades en el tiempo

"El arador no ara si no lo mueve la esperanza; y el que tri!!la no lo hace sin tener la esperanza de recibir su parte. Y nosotros hemos sembrado en ustedes las riquezas espirituales, ¿Será mucho que cosechemos sus recursos materiales?" (I Cor 9,10-11).

"Asumimos la necesidad de una pastoral orgánica en la Iglesia como una unidad dinamizadora para su eficacia permanente, que comprenda entre otras cosas: principios orientadores, objetivos, opciones, estrategias, iniciativas prácticas, etc.".(DP 1222).

"La acción pastoral planificada es respuesta específica, consciente e intencional, a las necesidades de la evangelización.... La opción por los objetivos y los medios más aptos y su uso más racional para la acción evangelizadora" (DP 1307).

ELABORACION DEL PLAN PASTORAL

OBJETIVO

Estudiar las diversas etapas que se siguen en la elaboración de un Plan Pastoral.

Introducción

En el capítulo anterior hemos establecido las urgencias pastorales, las necesidades de evangelización, que reclaman una "respuesta específica, consciente e intencional" (DP 1306).

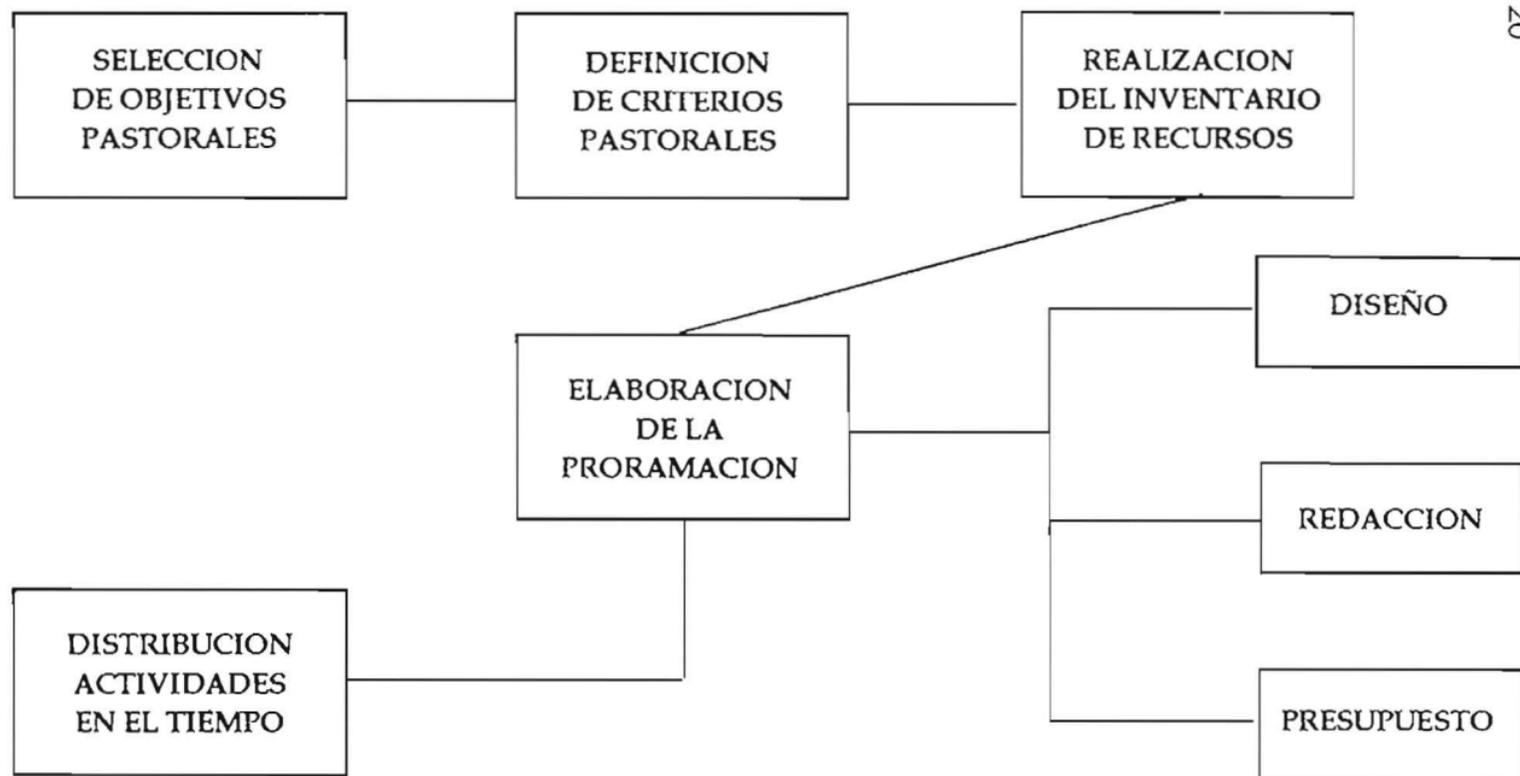
El proceso de elaboración del Marco Referencial es seguido por el proceso de elaboración del Plan Pastoral. Este es un nuevo desafío a la participación de la comunidad.

Cada una de las etapas tiene una relación íntima, profunda, con las anteriores y con las siguientes. Estas etapas son:

- los objetivos pastorales
- los criterios de acción
- el inventario de recursos
- la programación
- la distribución de las actividades en el tiempo.

Estas etapas se muestran en el gráfico de la siguiente página:

PROCESO DE ELABORACION DEL PLAN PASTORAL



I. OBJETIVOS PASTORALES

Con el Diagnóstico Pastoral concluye el Marco Referencial. Generalmente se ha elaborado durante un período de varios meses y en una asamblea de pastoral se revisa, complementa y asume el Diagnóstico Pastoral con sus prioridades.

Una vez decididas las prioridades pastorales el proceso de planeación lleva a una situación de decisión: establecer los objetivos, con lo cual se inicia la fase de elaboración del Plan Pastoral.

1. Definición

Un *objetivo* es la expresión de un resultado que se quiere lograr y de la razón por la cual se desea alcanzar dicho resultado. Por ello todo objetivo debe responder a las preguntas: ¿qué se quiere? y ¿para qué se quiere?. La primera respuesta nos indica qué tipo de resultado queremos obtener y la segunda respuesta nos habla de la intención. En otros términos: los objetivos son resultados o cambios que se desean alcanzar dentro de un período determinado a partir de un conjunto de acciones organizadas, y con una intención o pretensión determinada.

En la Planeación Pastoral Participativa se utiliza un objetivo general y varios objetivos específicos.

1.1. *Objetivo General*

El objetivo general es el ideal de sociedad, de hombre, de Iglesia hacia el cual se dirige la acción pastoral. Es el enfoque general que se quiere dar a todo el Plan Global. Se inspira en el Marco Doctrinal especialmente y por ello representa no sólo el punto final de la Planeación sino el móvil y propósito en el cual el grupo (diócesis, parroquia, comunidad o movi-

miento eclesial) cree y por el cual lucha. El objetivo general define la dirección que tomará al acción pastoral en su conjunto, da el matiz particular que tendrán las respuestas a las urgencias o prioridades pastorales. El Objetivo General nos permite conocer rápidamente cuál es el modelo de Iglesia que está detrás del Plan Pastoral.

Es conveniente "explicar" el objetivo general. Es decir, definir de manera comprensiva y lo más precisa posible el contenido de los términos que forman parte del objetivo general. Esto ayuda a tener lo más claro posible lo que se pretende alcanzar.

1.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos, son la respuesta "específica, consciente e intencional" a las urgencias pastorales o "necesidades de evangelización". Son como los caminos que ayudan a lograr el objetivo general. Los objetivos específicos tienen las dos partes que hemos mencionado como integrantes de un objetivo: el qué (respuesta específica y consciente) y el para qué (respuesta intencional). Orientan los diferentes programas que se han de desarrollar, inspirándolos, para alcanzar el resultado global y particular deseados. Pueden ser a corto, mediano y/o largo plazo. Generalmente a una urgencia pastoral corresponde un objetivo específico.

La Planeación Pastoral se desarrolla a través de los objetivos tanto general como específicos, que posteriormente serán el patrón de referencia para la evaluación, al confrontar lo que se quería o pretendía alcanzar con lo efectivamente logrado.

2. Formulación de los objetivos pastorales

Una correcta formulación de los objetivos solo es posible a partir de un buen diagnóstico de la realidad. Nunca un

objetivo se inventa "en el aire" sino que debe ser elaborado a partir de un diagnóstico. Es un buen análisis el que nos indica lo que hemos hacer en un momento determinado

Algunos aspectos fundamentales para ser tenidos en cuenta en la formulación de los objetivos son los siguientes:

- Un objetivo debe mostrar la actitud global del grupo que pretende realizar una acción o programa.
- Un objetivo es un *Punto* de convergencia de actitudes y de actividades. En este sentido un objetivo es clave para lograr una acción de conjunto.
- La esencia natural de un objetivo bien formulado es su poder de atracción, de movilización de voluntades.
- Un objetivo en un programa de trabajo, es una especie de faro que en todo momento ilumina y orienta.
- Las cualidades más importantes de un objetivo son que sea: claro, comprensible, limitativo (de otra manera cae en la indefinición), altruista (busca lo mejor); realizable, oportuno (que se logre en el momento histórico), concreto, evaluable.

Particular importancia tiene la claridad para un objetivo. Las personas que participan en un proceso de planeación, al tener claramente identificados los objetivos que se persiguen, saben con mayor precisión qué se espera de ellas, en qué se comprometen, hacia dónde deben apuntar sus esfuerzos.

Metodológicamente en la formulación de un objetivo se deben tener en cuenta las siguientes orientaciones:

- Todo objetivo debe tener un qué y un para qué. Estos son

los dos grandes contenidos de un objetivo: ¿qué se quiere hacer? y ¿para qué se quiere hacer?

- Se formula a partir de un verbo en infinitivo para que sea dinámico. Que los verbos sean "activos" y no den la sensación de paternalismo.
- No debe ser demasiado largo. Lo normal es que esté formulado en cerca de 25 palabras.
- Evitar las citas bibliográficas o textuales, que alargan y hacen perder claridad.

Los objetivos responden a dos análisis diferentes y complementarios: un análisis técnico y un análisis lógico-pastoral. El análisis técnico se ocupa de revisar el cumplimiento de las condiciones técnicas del objetivo, es decir si responde al qué y al para qué, el dinamismo del verbo, el lenguaje, la extensión. El análisis lógico-pastoral se dirige a establecer si el objetivo responde a la urgencia pastoral, si toma en cuenta lo existente ya como respuesta, si corresponde al proceso que se ha vivido, si introduce un cambio importante en la acción pastoral para hacerla más efectiva. Un objetivo puede ser técnicamente intachable pero pastoralmente intrascendente o inapropiado.

Es necesario cuidar que los objetivos no se queden en simples enunciaciones, en propósitos pausibles, pero no operativos. A los objetivos hay que traducirlos cuantitativamente, y ésto es lo que se llama *Meta*. Los objetivos, ordinariamente son expresión cualitativa de ciertos propósitos, las metas son su traducción cuantitativa. La formulación de las *Metas* será un momento clave de la programación, allí las ubicaremos en su contexto y señalaremos sus exigencias metodológicas.

Ejercicio 6: Identificación de objetivos

Analice los siguientes objetivos y señale si son objetivos, si son objetivos generales u objetivos específicos.

1. Favorecer la vivencia del espíritu comunitario como expresión de la Iglesia-comunión.

a) ¿es un objetivo? SI___ NO___

b) ¿es un objetivo general? SI___ NO___

c) ¿es un objetivo específico? SI___ NO___

2. Realizar en comunión y participación una Nueva Evangelización para construir la comunidad de comunidades y contribuir a la Civilización del Amor.

a) ¿es un objetivo? SI___ NO___

b) ¿es un objetivo general? SI___ NO___

c) ¿es un objetivo específico? SI___ NO___

3. Desarrollar un proceso de organización comunitaria para hacer realidad la opción preferencial por los más pobres.

a) ¿es un objetivo? SI___ NO___

b) ¿es un objetivo general? SI___ NO___

c) ¿es un objetivo específico? SI___ NO___

4. Hacer presente y operativo el compromiso social y político que corresponde al laico por su vocación particular.

a) ¿es un objetivo? SI___ NO___

b) ¿es un objetivo general? SI___ NO___

c) ¿es un objetivo específico? SI___ NO___

5. Evangelizar la cultura de nuestra Diócesis desde la opción preferencial por los pobres para la edificación de una comunidad eclesial testimonial y misionera.

a) ¿es un objetivo? SI___ NO___

b) ¿es un objetivo general? SI___ NO___

c) ¿es un objetivo específico? SI___ NO___

Ejercicio 7: Redacción de objetivos

Formule un objetivo general para una diócesis y objetivos específicos para las siguientes urgencias pastorales:

- Los jóvenes no consiguen empleo, no tienen recreación sana y están en peligro de caer en la drogadicción.
- Las familias participan poco en las celebraciones de la Eucaristía y son poco sensibles a enviar sus hijos a la catequesis parroquial.
- Crece la población que vive en sectores marginados en condiciones infrahumanas. La pastoral social atiende solamente servicios asistencialistas.

II. CRITERIOS DE ACCION

1. Definición

Un criterio es una norma para juzgar, para discernir, para conocer la verdad. Un criterio es una regla para desarrollar una acción efectiva, verdadera. Supone un discernimiento, un juicio, una opción respecto a la forma general de actuar. Es consecuencia de la adopción de un marco doctrinal, que excluye cierto tipo de acciones que riñen, que contradicen los principios doctrinales asumidos.

En Planeación Pastoral existen dos clases de criterios de acción: las *Políticas* y las *Estrategias*.

2. Políticas y Estrategias

2.1. Las Políticas

Una política es una línea general de acción, un principio orientador, una actitud básica que el grupo o la persona asume como necesaria para desarrollar un plan de acción, para alcanzar efectivamente un objetivo propuesto. Su origen es el Marco Doctrinal. Se trata de encarnar, de hacer operativos y eficaces los principios seleccionados y asumidos. De otra manera se corre el riesgo de quedarse con un estupendo conjunto de principios que no se llevan a la vida. Es esta una forma de ayudarnos a superar la separación entre fe y vida.

Algunos definen las políticas como un sustituto del sentido común. En Administración se entienden las políticas como un tipo de decisiones programadas realidad, las políticas son simplemente guías para pensar, que permiten que el hombre en "la línea de fuego" use su buen juicio. Por eso se recomienda que se escriban en lenguaje común, que pueda aplicarse fácilmente a situaciones específicas.

Para cada objetivo, tanto el general como los específicos, se definen unas políticas con los valores que son claves para orientar la consecución del respectivo objetivo. Si el objetivo indica el resultado que se quiere y la razón o intención para lograrlo, las políticas apuntan al cómo hacerlo realidad.

Las políticas pueden atender a diversos frentes. Unas pueden ocuparse de aspectos sociales o teológicos o pastorales, otras de asuntos relacionados con el método de trabajo, otras

apuntan a la forma de organización, al manejo de los recursos, a las relaciones con otros organismos sociales o pastorales. En fin, hay una gama de posibilidades muy amplia. Pero en todas ellas hay factor común: responden o encarnan un valor del Marco Doctrinal.

Ejemplos de políticas: de orden teológico, "Vivir el compromiso bautismal"; de orden pastoral, "impulsar la participación de todos los miembros de la comunidad"; de orden social, "aprovechar los recursos de la propia comunidad"; una de orden metodológico, "potenciar las organizaciones de base"; de orden organizativo, "prestar los servicios desde los arciprestazgos".

2.2. *Las Estrategias*

Las estrategias son modos, maneras, formas de acción que se asumen y promueven para apoyar o para concretar una determinada política. Tienen su origen particularmente en el Marco de la Realidad. Son alternativas para aplicar la política en diferentes ambientes y circunstancias. No es lo mismo aplicar una política en un sector rural que en una parroquia de una gran ciudad, ni se puede actuar de igual manera en un país que se encuentra en conflicto armado o donde hay una persecución a las actividades pastorales. Las estrategias por tanto brindan alternativas para la variedad de situaciones de una Diócesis, de una Comunidad, de un Movimiento u organización eclesial.

Ejemplos de estrategias para apoyar la política "impulsar la participación de todos los miembros de la comunidad", serían:

- Informando permanentemente por medio de boletines y por la radio-emisora local.

- Consultando con la comunidad las decisiones más importantes.
- Delegando responsabilidades gradualmente.

Los criterios de acción, políticas y estrategias, reflejan la mentalidad, el marco teórico o la "filosofía de acción" del grupo. Caracterizan la manera como trabaja o quiere trabajar un grupo. En un Plan Global las políticas y estrategias son los criterios globales de acción; en el nivel de los programas, son criterios específicos que orientan el cumplimiento del objetivo buscado.

3. Elaboración de políticas y estrategias

Una *política* se elabora teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- El valor que respalda o sustenta la política debe ser claramente identificable, lo cual se logra subrayándolo. Si no es posible es porque no está claro.
- El valor se traduce, se encarna en una *actitud*, generalmente. Es decir se hace una posición asumida ante la realidad en la que se trabaja.
- Se puede redactar de dos maneras, por lo menos. Una empleando un verbo en infinitivo. Otra usando la fórmula: ¿cómo lo haremos? y respondiendo en forma de una afirmación. De la primera forma tenemos los ejemplos expuestos arriba. Esos mismos en la segunda forma serían: "Viviremos el compromiso bautismal". "Impulsaremos la participación de todos los miembros de la comunidad", etc.

Así como hay verbos que son más aptos para los objetivos, así también los hay para las políticas. Los verbos que expresan actitudes o acciones generales son los apropiados. (Ver recuadro)

- Se diferencian de la redacción del objetivo en que no responden a un para qué. La política señala el "cómo" y no el "qué".
- Cada política debe tener varias estrategias, que muestren alternativas, diferentes modos o formas de concretar dicha política, aplicables en diferentes circunstancias, en diferentes ambientes.

Las *estrategias* se elaboran teniendo en cuenta la situación concreta del sitio donde se trabaja, sus posibilidades, la oportunidad, la convivencia. Además conviene tener en cuenta:

- Elaborarlas buscando alternativas para lo cual pueden contribuir las "pistas de respuesta" o "alternativas" formuladas en el diagnóstico.
- Se pueden redactar también de dos maneras diferentes, con un verbo en gerundio o empleando la fórmula: ¿Mediante qué lo haremos?. En uno y otro caso se indican actividades, acciones y se colocan frente a su correspondiente política. En el ejemplo presentado anteriormente de una política y sus estrategias se empleó la primera forma. En la segunda forma aparecería así:

Impulsaremos la participación de todos los miembros de la comunidad.

Mediante: - boletines y avisos por la radio-emisora local;

- consultas a la comunidad sobre decisiones importantes;
- la delegación de tareas de manera gradual.
- A cada estrategia pueden corresponder una o más actividades en la programación.

La elección de una u otra forma de redacción de los criterios de acción responde a las condiciones del grupo que elabora el Plan Pastoral. Para algunos es más fácil una forma que otra. Lo fundamental está, no en la redacción sino en la mentalidad que se va creando, en el estilo de trabajo que se desarrolla. Así ocurre también con las palabras "política" y "estrategias", que en algunos ambientes no se pueden emplear o tienen significados equívocos o se prestan para confusión. Se pueden emplear otras palabras como: "actitudes básicas" o "líneas de acción" para las políticas y "acciones básicas" o "modos de acción" para las estrategias.

Las políticas y las estrategias deben evaluarse periódicamente, anualmente al menos, para ver su efectividad, su validez y conveniencia.

Las políticas y las estrategias han de ser claras y precisas; discutidas y adoptadas por todo el grupo. Cuando una organización tiene claramente fijadas sus políticas, reduce en un alto porcentaje las tensiones y conflictos entre sus integrantes, porque ya tienen bastante claro y definido, lo que ha de hacerse en una situación concreta.

ALGUNOS VERBOS PARA OBJETIVOS Y POLÍTICAS
--

Verbos para los objetivos:

Alcanzar	Desencadenar	Lograr
Conseguir	Elaborar	Organizar
Construir	Establecer	Realizar
Desarrollar	Instaurar	Recuperar
Desatar	Investigar	Resolver

Verbos para las políticas:

Anunciar	Garantizar	Preferir
Apoyar	Impulsar	Profundizar
Buscar	Insertar	Promover
Celebrar	Liberar	Rescatar
Decidir	Luchar	Restituir
Defender	Manifestar	Sanar
Descubrir	Motivar	Servir
Discernir	Movilizar	Simpatizar
Estimular	Objetar	Transmitir
Facilitar	Ofrendar	Unificar
Fortalecer	Participar	Vivenciar

Nota: Los verbos aquí consignados no agotan las posibilidades, ni pretender limitar la selección de los mejores verbos para los objetivos y políticas. Son solamente una ayuda.

Ejercicio 8: Redacción de objetivos, políticas y estrategias

Escriba un objetivo general y dos específicos, a cada uno asígnele dos políticas y tres estrategias para cada política. El cuadro le ayudará.

Objetivo general: _____

Políticas:

Estrategias:

- | | |
|-------------------|----------------------------------|
| 1. _____
_____ | 1. _____
2. _____
3. _____ |
| 2. _____
_____ | 1. _____
2. _____
3. _____ |

Objetivo específico: _____

Políticas:

Estrategias:

- | | |
|-------------------|----------------------------------|
| 1. _____
_____ | 1. _____
2. _____
3. _____ |
| 2. _____
_____ | 1. _____
2. _____
3. _____ |

Ejercicio 9: "La Baraja de la Planeación"

Objetivo:

Recordar el conocimiento de los pasos que se deben seguir en el proceso de planeación para afirmar su comprensión y conocimiento.

Procedimiento:

El coordinador deberá preparar con anterioridad el desarrollo del ejercicio un juego completo de cartas para cada grupo y uno adicional.

Las cartas en las que se escriben los pasos del proceso de planeación pueden ser elaborados en cartulina o un tamaño de 15 x 25 centímetros.

Se dividen los participantes en grupos de 4 ó 6 personas, una vez organizados los grupos se barajan las cartas y se reparten nueve (9) a cada equipo, dejando las restantes al centro, en un lugar accesible a todos. Cada equipo deberá deshacerse de las cartas repetidas y tener siempre 9 cartas distintas.

Se actúa como en un juego de naipes: un grupo se descarta de una carta repetida y la coloca en el centro, hacia arriba, tomando la de encima del depósito de cartas. Sólo se deberá cambiar una carta a la vez. Si otro grupo necesita esa carta que está hacia arriba la toma, si no saca la que sigue del depósito y se descarta de una repetida.

Una vez que un grupo tenga las nueve cartas diferentes, deberá ordenarlas de acuerdo a lo que creen deben ser los pasos del proceso de planeación.

Cuando cualquiera de los equipos considere que ha ordenado correctamente el proceso lo notifica. El coordinador actuará como juez haciendo que el resto del grupo descubra si hay o no errores.

Finalmente el ejercicio se discute en plenario. Es conveniente que cuando ya hay un equipo que ha terminado el proceso, los otros equipos muestran lo que habían ordenado y se discute a fondo el ordenamiento que se ha hecho.

Luego de esto, cada grupo puede pasar a aplicar los pasos de planificación en la elaboración de un plan de trabajo concreto.

Contenido de las barajas:

1. Identificar las urgencias pastorales
2. Establecer objetivos
3. Definir criterios pastorales
4. Revisar recursos disponibles
5. Diseñar cursos de acción
6. Precisar metas
7. Establecer actividades de preparación, ejecución y evaluación
8. Asignar responsables, tiempos y recursos
9. Coordinar acciones en el tiempo.

Ejercicio 10: Identificación de objetivos, políticas y estrategias

A continuación encontrará algunas frases que pueden ser: Objetivos generales o específicos, políticas o estrategias. Usted debe identificar cada frase colocando frente a ella, el código que corresponda de acuerdo a la siguiente clasificación:

- OG - Objetivo General
- OE - Objetivo específico
- P. - Política
- E. - Estrategia.

1. Desarrollar un proceso de organización comunitaria para hacer realidad la opción por los más pobres y necesitados _____
2. Hacer presente y operativo el compromiso social y político que corresponde al laico por razón de su vocación particular. _____
3. Invitando líderes seleccionados por las comunidades para asegurar que su trabajo posterior sea aceptado y aprovechado efectivamente por ellas. _____
4. Favorecer la vivencia del espíritu comunitario como expresión de la Iglesia Comunión. _____
5. Mediante la vinculación de los jóvenes a las actividades comunitarias con responsabilidades concretas. _____

6. Elaborando el plan de acción con la participación de todos los niveles de la comunidad _____
7. Capacitar agentes de pastoral en métodos actuales de trabajo para contribuir a la Nueva Evangelización del Continente _____
8. Acompañando a los jóvenes en el proceso de formación _____.
9. Desarrollaremos la creatividad individual y comunitaria _____.
10. Realizar en comunión y participación una nueva evangelización para construir la comunidad de comunidades y la civilización del amor _____

Para recordar

- Todo objetivo que es un resultado, un cambio a lograr; debe responder a las preguntas: Qué se quiere y para qué se quiere.
- Los objetivos son la expresión cualitativa (calidad) de nuestros propósitos, las metas son su traducción cuantitativa (cantidad).
- Los criterios de acción, políticas y estrategias, reflejan la mentalidad, la filosofía de acción de quienes

planean. Caracterizan la manera como trabaja o quiere trabajar el grupo, la comunidad, la diócesis, la comunidad religiosa, la institución eclesial.

- La política representa un valor, expresa una actitud fundamental. La política señala el cómo y no el qué.
- Las estrategias son las formas prácticas de encarnar, hacer realidad la política. Se elaboran teniendo en cuenta la situación concreta del sitio donde se trabaja, sus posibilidades, las oportunidades, la conveniencia.
- La programación permite organizar, orientar y proyectar las actividades pastorales por un año o por un semestre.
- Una programación eficiente procura desencadenar procesos y evita acumular acciones dispersas, aisladas.
- La programación supone: el diseño del proceso o curso de acción, redacción del programa para un año, elaboración del presupuesto para un año.

III. INVENTARIO DE RECURSOS

“Cuando uno de ustedes quiere construir una casa en el campo, ¿acaso no comienza por sentarse a calcular los gastos, para ver si tiene con qué terminar? Porque si pone los cimientos y

después no puede acabar la casa, todos los que lo vean se burlarán de él y dirán: ahí tienen a un hombre que comenzó a construir y fué incapaz de concluir.” (Lc 14, 28-30)

1. Definición

Decididos los objetivos y adoptados los criterios de acción conviene revisar los recursos con que se cuenta antes de programar, para que no ocurra lo que dice Jesús del hombre poco previsor. Todo el esfuerzo de elaborar un plan pastoral a fin de impulsar la pastoral de conjunto y renovar la vida eclesial, puede quedar en el aire y aún causar frustración y desengaño, si se queda escrito, si no se traduce en acciones que transformen la realidad analizada, si no se encarnan y se hacen testimonio los valores reflexionados y anunciados, en fin si no se da la respuesta deseada a las urgencias de la Evangelización.

Para lograr una respuesta acorde con las expectativas es necesario adoptar una mentalidad de ser *buenos administradores*, como Jesús insistió a los apóstoles en diversas parábolas. El buen administrador de acuerdo con las enseñanzas de Jesús es aquel que:

- asume la administración como un servicio (cf. Mt 20, 26-28; 24, 45-51; Mc 10, 42-45),
- desempeña el cargo con responsabilidad, prudencia y fidelidad (cf. Mt 24, 45-51; Lc 16, 10-13) siendo honesto, justo y consiguiente (cf. Mt 25, 15-30), misericordioso (cf. Mt 18, 23-35; Mt 25, 34-40) y digno de confianza (cf. Lc 16, 10-12).
- Parte de las necesidades y se esfuerza por responder a ellas (cf. Jn 2, 3-10; Mc 6, 34-44)

- Aprovecha los recursos haciendo un análisis previo de ellos (cf. Lc 14, 28-32; Mt 7, 24-27).
- Establece prioridades delegando funciones y distribuyendo el trabajo (cf. Lc 10, 1-9; Lc 9, 12-17)
- Es equitativo y provee los recursos necesarios para cumplir las funciones delegadas (cf. He 6, 1-7).
- Asume riesgos (cf. Mt 25, 14-30), es constante, valiente, perseverante, está alerta y vigilante (cf. Lc 21, 34-36; Lc 12, 32-48), es astuto (cf. Lc 12, 16-21; Lc 16, 1-9).

Esta mentalidad de buenos administradores es hoy más apremiante porque las necesidades son muchas y los recursos son escasos. El espíritu de la *comunidad cristiana de bienes* es una riqueza no siempre explotada ni formada en la mayoría de nuestras comunidades eclesiales, en los diferentes niveles. La vivencia de las primeras comunidades cristianas es ejemplar en este aspecto.

Conviene señalarse que cuando se habla aquí de bienes no se reduce solamente a los bienes materiales, sino que se incluyen los bienes más preciosos: los dones, gracias y carismas que el Espíritu ha regalado en todas las comunidades eclesiales, a sus miembros. Son bienes no suficientemente puestos al servicio de la comunidad, ni adecuadamente cuidados y formados para un mejor servicio. Aquí hay un inmenso desafío para todas las comunidades eclesiales en su interior y para la Iglesia en general. Las diferencias entre jurisdicciones "ricas" y jurisdicciones "pobres" son un antitestimonio de la Iglesia para el mundo.

La Iglesia, a partir del Sínodo sobre la formación de los sacerdotes, y especialmente a partir de la insistencia de Juan Pablo II, ha vuelto a plantearse el problema de la desigual

distribución del clero, por ejemplo, como un problema de comunicación cristiana de bienes. Hay testimonios valiosos de comunicación cristiana de bienes que no son suficientemente apreciados y aprovechados para fortalecer ese espíritu entre los miembros de las Iglesias locales, por ejemplo las campañas de comunicación cristiana de bienes que se llevan a cabo en diferentes países y diócesis, las campañas de Misereor, y Adveniat. Una anotación, solamente a estos esfuerzos, es su insistencia en lo económico y el menor énfasis en la comunicación de los restantes bienes.

Sólo basta insistir en el carácter educativo comunitario de todo el proceso de planeación pastoral participativa, que en este punto de los recursos es más urgente y vitalmente necesario.

En este proceso educativo el manejo racional y comunitario de los recursos es un momento clave de reeducación. Un grupo una Diócesis que elabora un plan Pastoral y define sus *finés*, ha de tener la posibilidad de manejar los *medios*, con sentido de corresponsabilidad.

De acuerdo a la cantidad y calidad de los recursos que se tienen y a la posibilidad de contar con nuevos recursos, en plazo corto o mediano, o en un determinado tiempo se pueden prever un número dado de actividades y programas. No tener en cuenta ese aspecto puede llevar a un programa más allá de las posibilidades y en consecuencia a no cumplir con lo programado con las secuelas del desánimo y pérdida de interés tanto en el grupo de trabajo como en los destinatarios.

2. Elaboración del inventario de recursos

Para evaluar los recursos con que se cuenta se hace un *Inventario* (recuento y clasificación) de ellos. El cuadro llama-

do "inventario de recursos" puede ser un instrumento mínimo para realizarlo. Es recomendable tener un inventario actualizado.

Los recursos, desde un punto de vista administrativo, son humanos, físicos, económicos e institucionales y de cada uno de ellos debe conocerse:

- De los recursos humanos su:
 - *Capacitación* (nivel de educación general, educación específica, experiencia pastoral).
 - *Dedicación* (si es de tiempo completo, medio tiempo, fines de semana u ocasional).
 - *Vinculación* (si ha de pagarse un sueldo u honorarios o es una colaboración gratuita, si hay pago de gastos de transporte o viáticos o gastos de viaje).
- De los recursos físicos (edificios, salones de reuniones, equipos didácticos o técnicos, herramientas, campos de juego, vehículos) cual es su:
 - *Dedicación actual* (en qué se ocupan o utilizan, tiempo que se ocupan).
 - *Estado en que se encuentran* (en funcionamiento, requieren reparación y costo de ella, abandonados pero en capacidad de utilizarse).
 - *Vinculación* (si es en propiedad los títulos legales, si es en préstamo las condiciones, o si es en arriendo, su valor).

- De los recursos económicos es preciso saber:
 - Si se cuenta con un *ingreso fijo* o si se depende de contribuciones y colectas, su periodicidad y cuantía de ellas. Si se cuenta con un presupuesto fijo anual o no.
 - Si se lleva una contabilidad y si se cuenta con alguna asesoría para un manejo más racional de ellos.
- De los Recursos Institucionales existentes en la misma zona o área conviene tener información sobre:
 - Qué entidades, organizaciones particulares o del Estado existen en la zona, sus objetivos, los responsables y dirigentes, las direcciones y teléfonos.
 - Qué servicios prestan, la calidad y los requisitos que tienen para prestarlos.

Esta información se registra y se mantiene actualizada. En la comunidad hay personas que pueden prestar este servicio con eficiencia y calidad. Muchos jubilados encuentran aquí una oportunidad de aplicar su experiencia y prestar un servicio a la Iglesia.

En el momento de la Programación se elabora un *Presupuesto* o cálculo de los recursos que se requieren para desarrollar las distintas actividades. Una guía mínima para la elaboración del Presupuesto Global la tenemos en el cuadro llamado "Presupuesto de Recursos". Dicho cuadro consta de tres columnas: recursos humanos e institucionales, recursos físicos y recursos económicos. En la correspondiente a recursos humanos e institucionales anotaremos la cantidad de cada uno de ellos, su cualidad y el valor de su servicio o cooperación en el período establecido. En la correspondiente a recur-

INVENTARIO DE RECURSOS - 1

RECURSOS HUMANOS

CARACTERISTICAS (CAPACITACION, EXPERIENCIA)	CANTIDAD	DEDICACION			VINCULACION	COSTO ANUAL
		T.C	M.T.	T.P.		

RECURSOS FISICOS

TIPO	CANTIDAD	ESTADO ACTUAL	UTILIZACION ACTUAL	COSTO ANUAL

INVENTARIO DE RECURSOS - 2

RECURSOS ECONOMICOS

INGRESOS FIJOS		GASTOS FIJOS		INGRESOS VARIABLES		GASTOS VARIABLES	
CONCEPTO	CANTIDAD	CONCEPTO	CANTIDAD	CONCEPTO	CANTIDAD	CONCEPTO	CANTIDAD

RECURSOS INSTITUCIONALES

NOMBRE Y DIRECCION DE LA INSTITUCION	RESPONSABLE	SERVICIOS QUE PRESTA	REQUISITOS

sof físicos anotaremos la cantidad de cada uno de ellos, sus características y el valor de su adquisición, mantenimiento o reparación. En la columna de recursos económicos se encuentran los aspectos: ingresos y egresos. Allí debemos anotar los recursos que podemos conseguir (ingresos) y los que vamos a invertir (egresos).

Al final se hace una confrontación entre el inventario y el presupuesto global, presentándose cualesquiera de las tres situaciones siguientes:

1. El inventario es mayor que el presupuesto: se puede revisar la programación y si es conveniente o necesario incrementar las actividades.
2. El inventario es igual al presupuesto: se ajusta la programación a las posibilidades con que se cuenta.
3. El inventario es menor que el presupuesto: o se revisan y reducen algunas actividades no esenciales o se difiere un programa o actividades mientras se captan los recursos faltantes o se presenta un proyecto de financiación.

Para poder tomar estas decisiones de ampliar, reducir o aplazar, se requiere la aplicación de las prioridades pastorales y de los principios del Marco Doctrinal. El problema no es solamente de índole económica sino que es un problema pastoral.

3. Criterios para el manejo de los recursos

Como ya se mencionó arriba; el manejo comunitario de los recursos es una etapa necesaria como expresión de la *corresponsabilidad*. Además es necesario ir creando y adquiriendo una mentalidad de autofinanciación, de contar con los

propios recursos, de recordar y vivir que somos administradores de los bienes para el bien y provecho de los más pobres.

La comunicación cristiana de bienes, las campañas de fraternidad y solidaridad son medios excelentes para despertar y desarrollar esa mentalidad de corresponsabilidad también en lo económico que apoya a la acción pastoral. Esto puede complementarse con la creación de la mentalidad en los fieles del "diezmo" y en los pastores y administradores eclesiásticos de la conveniencia de informar oportuna y detalladamente, sobre el manejo de los recursos económicos, recibidos de la comunidad.

No somos propietarios sino administradores de los bienes que el Señor nos ha dado para el bien de todos, en especial de los más pobres.

A continuación se incluye un resumen de un importante documento que la Comisión Justicia y Paz publicó a finales de la década del 70, y que hoy conserva su validez y su capacidad de orientar la acción de la pastoral social. El texto completo se anexa.

CONTAR CON SUS RECURSOS .- "SELF - RELIANCE"

"El hombre es el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones sociales en las que él construye su destino solidario con los otros hombres".

¿Qué es? :

- *Un dinamismo propio de la comunidad: "Vuelta hacia la comunidad-sujeto y su dinamismo". Cada comunidad tiene su propio ritmo y posibilidad;*

- una *responsabilidad*: "Voluntad de una comunidad de asumir la responsabilidad principal de su crecimiento" (Cfr. PP 15. Cada comunidad es protagonista de su desarrollo;
- un *dinamismo regulador*: "Regulador interno que integra y asimila las aportaciones externas según la ley específica de crecimiento y desarrollo y asegura el desarrollo ordenado de todos los aspectos del patrimonio de un pueblo y de una comunidad". La comunidad elige lo que puede ayudar a su desarrollo y evita lo que lo impida".

Criterios

- *Autosuficiencia*: Cada pueblo o comunidad puede producir en la mayor proporción posible sus recursos necesarios y reducir al mismo tiempo su dependencia de los otros respecto a sus necesidades vitales más esenciales;
- *Desarrollo Endógeno*: Cada pueblo o comunidad tiene una herencia sociocultural propia que genera un estilo propio de crecimiento;
- *Independencia*: En la solidaridad cada comunidad tiene derecho a permanecer libre en su autodeterminación. Este derecho es punto de partida de su propio camino y una meta a alcanzar;
- *Participación a nivel local*: Contar con los recursos implica la posibilidad real de participar activamente en la organización de la comunidad;
- *Subsidiaridad*: La función de las instancias superiores con respecto a las inferiores implica: "Animar, estimular, coordinar y en verdaderos casos de imposibilidad, suplir; es lo contrario a la tendencia espontánea a centralizar;

- *Solidaridad*: Es un criterio basado en el destino universal de los bienes. Los bienes tienen destino social. Lo que das, a otro, le pertenece.

IV. PROGRAMACION

1. Definición

Es en la etapa de la programación cuando se precisan las respuestas concretas a las urgencias detectadas en el Diagnóstico Pastoral; es el momento de concretar los objetivos específicos del plan pastoral y en consecuencia de construir, de caminar hacia el objetivo general. En la programación se aplican las políticas y estrategias elaboradas tanto a nivel de objetivo general como a nivel de objetivos específicos o programa.

El Plan Global tiene una duración de 3 a 5 años inicialmente, pero en la medida en que se tiene mayor experiencia se puede extender por más tiempo. Así se llega a los planes que proponen algunas experiencias de renovación parroquial y diocesana, que tienen previsto períodos de 12 a 15 años para consolidar el cambio. Además en las ciencias sociales se considera que para producir un cambio radical se requiere un período de 10 años aproximadamente. El Plan Global se realiza por medio de los programas. En el momento de la programación se elaboran no solo un conjunto de actividades sino que se definen los *procesos de cambio* que se recorrerán para lograr los resultados deseados.

La programación podría ser un conjunto de actividades sueltas, sin coordinación, que demandan mucho trabajo y dedicación, que ocupan la mayor parte del tiempo y que mantienen ocupada a la gente por períodos más menos

largos de tiempo. La programación que propone e impulsa la planeación pastoral participativa, es una programación de *procesos*. Esto significa un esfuerzo, un cambio fuerte en la manera de pensar y actuar pastoral. Se trata de pasar de una pastoral de actividades a una pastoral de procesos.

Un proceso es un conjunto de acciones coordinadas lógicamente para que produzcan un determinado cambio en la realidad. Estos cambios no se logran de un momento a otro, requieren un período de tiempo más o menos largo, de acuerdo con el tipo de cambio que se quiere lograr. No es lo mismo modificar el horario de atención al público, que el estilo como se le atiende. Un proceso puede por tanto requerir un tiempo corto o un tiempo largo.

La programación, en sentido estricto, permite organizar, orientar y proyectar las actividades pastorales por un año o por un semestre; pero en un sentido más amplio ha de considerar los pasos necesarios para lograr el cambio y de acuerdo al tiempo necesario para lograr cada resultado parcial, establecer el tiempo total del proceso.

Una programación eficiente procura desencadenar procesos y evita acumular acciones dispersas, aisladas. Los procesos suponen el desarrollo de la acción de respuesta a una necesidad, de manera gradual progresiva, con la posibilidad de efectuar los ajustes necesarios para conseguir el fin propuesto. Generalmente la acción pastoral busca un cambio, una transformación: el paso de una "situación de pecado" a una situación de amor y reconciliación con Dios y con el hermano, el cambio de estructuras y estilos de vida inhumanos por condiciones de vida más humanas para todos los hombres y todo el hombre. Este cambio o transformación para que sea efectivo, requiere un proceso, una serie de actividades lógicamente encadenadas de manera gradual, progresiva, de tal manera que logre llegar hasta lo más profundo del

corazón del hombre, hasta la raíz de las estructuras de pecado, de los mecanismos generadores y reforzadores de la injusticia, del mal.

2. Elaboración de la Programación

Para elaborar la programación se desarrollan los siguientes pasos:

- Diseño del proceso del programa,
- redacción del programa y
- elaboración del presupuesto del programa.

Los tres pasos están íntimamente relacionados de tal manera que el tercero no es posible sin los dos primeros. El más complejo es el diseño del proceso, de ahí se desprende el trabajo posterior.

El diseño del programa contempla todo el tiempo que durará el Plan Global (3, 4, 5 años o más) mientras que la redacción del programa se aplica solamente al primer año. De esta manera cada año al momento de evaluar, se analiza el proceso, su avance y se efectúan los ajustes que sean necesarios para alcanzar el fin propuesto y en consecuencia se redacta el programa para el año siguiente. Los presupuestos se ajustan de acuerdo con las actividades programadas y con los recursos disponibles.

2.1. *Diseño del Proceso del Programa*

El propósito de esta fase es el de establecer el recorrido de la acción pastoral en la consecución del resultado anhelado, de la construcción del futuro deseable. Parte de la aceptación de la complejidad de la acción social, pastoral y humana. No es un problema de buena voluntad solamente, o de cambio

mecánico de estructuras y formas de hacer las cosas. Se trata de un cambio en el que intervienen diversos factores, incluida la gracia que se manifiesta como conversión.

Para un buen diseño del proceso, se parte de un análisis de la situación que se va a trabajar, que se quiere mejorar, cambiar o transformar. Para ello contamos con todo el trabajo hecho tanto en el Marco de Realidad como en el Diagnóstico. Este análisis de la situación actual del problema se confronta con un análisis del Marco Doctrinal, a fin de establecer con precisión las características de la situación actual y de la situación deseada.

El instrumento adjunto nos ayuda a realizar este trabajo. En el espacio *situación actual* anotamos aquellos aspectos del problema que queremos cambiar y en los que podemos actuar para que nuestro esfuerzo sea más efectivo. Mientras más precisa sea la identificación del aspecto a cambiar, mayores serán las posibilidades de hacer el cambio. Dar los datos cuantitativos (cantidad) y cualitativos (calidad).

En el espacio *situación deseada* anotaremos el cambio que queremos tener de cada aspecto de la situación actual, al término del programa. Este cambio ha de ser cuantitativo como cualitativo. Ha de ser posible de alcanzar y estará en consonancia, en armonía con el objetivo específico del programa. La suma de los cambios es el objetivo específico.

Una vez hecho ésto se pasa al diseño del *curso de acción*. El curso de acción es la representación gráfica del proceso que se seguirá para pasar de la situación actual a la situación deseada. Muestra cambios progresivos que llevarán al cambio propuesto como ideal. Es la representación de los resultados parciales que deben alcanzarse para lograr el cambio deseado. Es un conjunto de acciones lógicamente encadena-

Figura 22

**ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL Y
DE LA SITUACION DESEADA**

SITUACION ACTUAL PUNTO DE PARTIDA	SITUACION DESEADA

das para lograr el objetivo propuesto. Es una red de metas o resultados parciales.

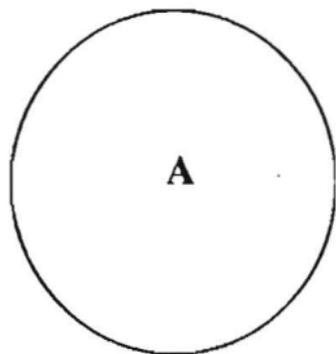
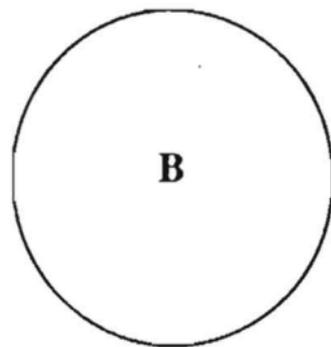
El curso de acción permite ubicarse en el desarrollo del proceso, saber qué pasos o resultados han de conseguirse y en qué orden o secuencia.

El curso de acción es una adaptación a la pastoral de la técnica PERT (Técnica de Control y Evaluación de Programas) tiene como reglas básicas las siguientes:

- Para cada cambio deseado, generalmente, se requiere un proceso particular. Pueden ser integrados varios cambios mediante acciones que los involucren. Como también pueden desarrollarse procesos simultáneos o consecutivos. Todo ésto aparece dibujado, reflejado en el curso de acción.
- Cada proceso tiene un evento inicial y un evento final, el evento inicial es una actividad o conjunto de actividades que inician el cambio de la situación; el evento final es el cambio deseado, fruto del trabajo realizado.
- Cada evento supone un período de tiempo y unos determinados recursos. Esto facilita el cálculo del tiempo necesario y de los recursos requeridos.

El curso de acción de cada programa es discutido y analizado por todos los participantes en el proceso de elaboración del plan pastoral. Es una forma de tomar conciencia de lo que va a ocurrir y de ejercer la corresponsabilidad en los diferentes procesos.

Es mucho mejor equivocarse en el diseño de un proceso que en su realización con la comunidad. El error puede ser corregido y tener un costo menor que el error cometido con la comunidad que puede ser irremediable.

CURSO DE ACCION - RED DE METAS**SITUACION ACTUAL****SITUACION DESEADA**

2.2. Redacción del Programa

Una vez corregido y aprobado el curso de acción se procede a la redacción del programa, que como ya anotamos tiene una duración de un año, de todo el proceso. En la redacción detallamos asuntos que en el curso de acción apenas se señalan.

El cuadro de programación adjunto, facilita la redacción del programa.

En la parte superior se escribe el objetivo específico del programa.

En el espacio de *Metas* se anotan en orden los resultados que han de alcanzarse en el año correspondiente de la programación. La meta ha de ser *clara, precisa, que se pueda evaluar*, tanto cuantitativamente como cualitativamente. Así también se facilita la elaboración del presupuesto. Una meta es clara porque define con precisión la cantidad y calidad del resultado a lograr. Los propósitos son buenas intenciones. Las metas son resultados concretos, evaluables, que cualquier persona puede verificar si se alcanzaron o no.

En el espacio de *actividades o pasos* se señalan las acciones que se realizarán para alcanzar la meta; estas actividades pueden ser de *preparación, de ejecución y de evaluación*. Las actividades de evaluación preparan para la acción principal que es la ejecución. Son actividades preparatorias por ejemplo: las invitaciones, la selección de participantes, la elaboración de materiales. Las actividades de ejecución pueden ser varias (tres cursos por ejemplo) o una sola (la realización de un estudio). Lo fundamental es que son las actividades que permiten llegar al resultado propuesto. Las actividades de evaluación incluyen por lo menos la evaluación que hacen quienes participaron como beneficiarios o destinatarios de la

REDACCION DEL PROGRAMA

PROGRAMA _____

OBJETIVO: _____

METAS	ACTIVIDADES O PASOS	RESPONSABLE	FECHA	LUGAR	CONTROL

acción o acciones que desencadenó el cumplimiento de la meta; y la evaluación del equipo que llevó la dirección de la acción. Sin acciones evaluativas no es posible aprender y mejorar la experiencia.

A cada actividad se le señalan los *responsables*, las *fechas* de iniciación y terminación o fecha límite y el *lugar* donde se llevará a cabo la actividad. El responsable se anota ya sea con su nombre y apellido o con el cargo correspondiente. Es el encargado, el que responde por la realización de esa actividad.

En el espacio *Control* se anota para cada actividad el medio o instrumento que se utilizará para verificar que la actividad se realiza. Son instrumentos por ejemplo las actas de las reuniones, las lista de los participantes, la copia de cartas de invitación, los formularios de evaluación.

2.3. *Elaboración del Presupuesto*

Concluida la redacción del programa se procede a elaborar el presupuesto de los recursos necesarios para llevar a cabo el programa. Para ello puede utilizarse el cuadro anexo, *Presupuesto del programa*. Cada programa tiene su propio presupuesto, por ello hay un espacio en la parte superior de la hoja para anotar el nombre del programa correspondiente.

A continuación en el espacio de ingresos se apuntan los recursos económicos que se recibirán durante el año que dure el programa, definiendo el concepto y su valor ya sea mensual o anual.

En el espacio de egresos se anotan los gastos necesarios para llevar adelante el programa, ya sea por el pago de los recursos humanos o los materiales, transporte, alojamiento y alimentación, papelería, correo y teléfono. En fin todos los gastos que se considere exigirá el programa.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA _____

INGRESOS			EGRESOS		
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____ REVISADO POR: _____ FECHA: _____

Este presupuesto se presenta a la instancia encargada de las finanzas para su aprobación. Puede ser aprobado en su totalidad o puede sufrir algunos ajustes que obligan a revisar la programación. Aquí se aplica lo que ya se trató en la parte correspondiente a los Recursos.

En resumen podemos anotar que la programación supone:

- El diseño del proceso o curso de acción,
- la redacción del programa para un año
- la elaboración del presupuesto del programa.

Tanto el proceso -Curso de Acción- como el cuadro del programa pueden ser hechos también en carteleras que se fijan en lugar visible para recordar constantemente la acción en que se está empeñado, su proceso, sus tareas y compromisos.

El tiempo dedicado a la elaboración de la programación es una inversión que se traducirá en una acción coherente, efectiva y participativa. Evita la improvisación y el monopolio del saber que es lo que hay que hacer.

Sin una buena programación todo el esfuerzo anterior puede resultar estéril.

V. DISTRIBUCION EN EL TIEMPO

1. Definición

Elaborados los diferentes programas es necesario coordinarlos y tener una visualización del conjunto de actividades y compromisos durante un semestre o un año, además de las

actividades programadas deben tenerse en cuenta las siguientes situaciones y necesidades:

- *Coincidencia* de tiempo o de lugar de actividades que responden a programas diferentes.
- *Actividades paralelas* que aparecen como tales porque los programas fueron redactados por equipos diferentes.
- Existencia de *otras actividades* que exigen un cierto tiempo para su realización y que no han sido incluidas en los programas como la celebración de la Semana Santa, la fiesta patronal, la celebración de la Navidad, etc.
- Las *actividades internas* del grupo como el estudio, la oración y la misma recreación.

2. Elaboración del cronograma

Para distribuir el tiempo se requiere un instrumento adecuado. El cronograma es el medio más utilizado para ello. Un cronograma básicamente combina dos dimensiones: el *tiempo* y las *actividades*. Existen muchas formas y estilos de cronograma; en el cuadro anexo "cronograma" mostraremos una forma que se llena de la siguiente manera:

- *Actividades*: se anotan las actividades de cada programa, una tras otra sin dejar ninguna por fuera. Se trata obviamente de las actividades de ejecución fundamentalmente. Al final se escriben las actividades propias del equipo (reuniones, oración, estudio, recreación).
- *Mes 1...6*. Se anotan los nombres de los meses correspondientes al período elegido. Se puede hacer el cronograma anual, si se prefiere. El espacio que está colocado debajo

se puede dividir ya sea por el número de días del mes correspondiente o por el número de semanas del mes.

- *Preparación, desarrollo, evaluación*: son los tres pasos mínimos de toda actividad; en estos recuadros se indica el tipo de símbolos o color que se va a utilizar en el cronograma para visualizarlos.

Frente a la columna de actividad se coloca el color o símbolo correspondiente a la preparación en el período de tiempo señalado para ello, luego el color o símbolo correspondiente al desarrollo y finalmente el correspondiente a la evaluación.

Al final tenemos una visión general de cómo se va a emplear nuestro tiempo durante un semestre. Así se puede evitar que las actividades se concentren en un solo período, o que en una misma fecha coincidan varias actividades.

Los cronogramas se hacen semestralmente o anualmente. En la evaluación se ajustan los programas y las actividades y en consecuencia el empleo del tiempo.

Además de este cronograma general cada miembro del equipo debe elaborar su propia agenda, en la cual anota las fechas de los compromisos y tareas que le corresponden en cumplimiento del plan. En el comercio se encuentran muchas formas y modelos de agendas para ejecutivos que facilitan este trabajo.

El cronograma y la agenda ayudan a emplear mejor el tiempo, a distribuir adecuadamente las energías, a evitar el sobre-cargo de trabajo y el incumplimiento de los compromisos adquiridos.

“Quien no planifica su tiempo los demás se lo planifican”.
Una costumbre sana y conveniente es la de dedicar los

CRONOGRAMA

SEMESTRE DE _____

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
PREPARACION <input data-bbox="383 919 462 957" type="checkbox"/>	DESARROLLO <input data-bbox="896 919 974 957" type="checkbox"/>		EVALUACION <input data-bbox="1374 919 1453 957" type="checkbox"/>			

primeros minutos de cada día de trabajo a elaborar un programa de trabajo diario con base en el cronograma y la agenda. Así sabemos qué debemos atender con prioridad y qué hemos dejado de hacer el día anterior. Además si al comienzo de cada semana o al final de ella hacemos lo mismo, logramos tener una visión completa de los compromisos y una mayor conciencia del tiempo y estaremos dispuestos a hacer lo necesario para que nos rinda mucho más el tiempo a fin de que podamos atender a todos nuestros compromisos.

La *lista de actividades* o asuntos pendientes es una ayuda efectiva para aprovechar el tiempo. Elabore una lista con todas las cosas que debe hacer, puede agruparlas como por ejemplo: llamadas telefónicas, cartas, reuniones, entrevistas... Una vez hecha la lista ordene los asuntos por orden de prioridad y empiece a trabajar en ellos en ese orden y vaya tachando, borrando, los que va haciendo hasta terminar. Puede hacer listas cada semana o cada día.

Vivimos una etapa en la cual recibimos muchos papeles e informaciones, una recomendación de los expertos en manejo eficiente del tiempo indica que sólo debemos *manipular una sola vez* cada papel; ésto significa que carta leída, carta contestada o archivada. Conviene tener un espacio donde se coloquen aquellos documentos para leer. Lo que no cabe en estas categorías, generalmente es inútil y debe ir al cesto de la basura. Hágalo, no permita que se acumule sobre su escritorio.

Somos administradores de los bienes, dones y gracias que el Señor nos ha regalado. El tiempo es un aspecto que debemos administrarlo con cuidado para poder servir mejor y más eficientemente a los hermanos. También daremos cuenta del manejo de nuestro tiempo que es el tiempo de nuestra historia.

ANEXOS

1.

CONTAR CON SUS RECURSOS

Padre Roger Heckel, S.J.

Presentación

Una palabra está ganando terreno dentro de la comunidad internacional en su búsqueda por un nuevo orden mundial: self-reliance. Palabra difícil de traducir si se quieren conservar los matices que contiene en inglés. "Contar con sus recursos" puede ser un equivalente español. Pero habría que tener presentes, a la vez, las condiciones jurídicas, de autonomía, y culturales, -enraizamiento en una tradición viva-, de esta voluntad de responsabilidad. Usaremos, pues, la palabra inglesa, tratando de recurrir a expresiones castellanas más aptas para los diferentes aspectos que este concepto despliega al emplearse en los campos cada vez más complejos de la vida social.

En los comienzos de las "décadas para el desarrollo", se ponía el acento en la solidaridad. Por convicción moral y por realismo, los países ricos se sentían en el deber de ayudar al tercer mundo en su búsqueda de acceso a formas modernas de economía. Se obtuvieron resultados nada desdeñables. Pero ahora prevalece la sensación de encontrarse en un punto

muerto, agravado por la crisis económica generalizada. Además, las inquietudes por el medio ambiente y por el aprovechamiento de la energía y materias primas mostraron con evidencia que es imposible pensar en una generalización de modelos de desarrollo basados en el despilfarro. Hay que reanudar el esfuerzo partiendo de bases nuevas, tanto en los países ricos como en los países pobres. Dar paso a los nuevos valores de creatividad humana que el comportamiento del pasado inutilizaba, ahogaba o impedía desarrollarse: la self-reliance es ante todo una necesidad, una instancia y una ambición de los países pobres.

La Iglesia ha estado activamente presente en esta evolución. Ella, hasta que ha estado en su poder, ha valorizado el empuje hacia una mayor solidaridad, iluminando sus fundamentos antropológicos, morales y espirituales; invitando a la conversión de mentalidades y a la reforma de estructuras, sin las cuales el empuje resultaría ineficaz. Pero insistía con no menos energía en la necesidad de ayudar a los pueblos para que fuesen ellos mismos los artífices principales de su desarrollo. Por este motivo, ha contribuído por su parte, a orientar la búsqueda actual en favor de la self-reliance. Actualmente, se encuentra pronta y feliz de valorizar esta self-reliance, mostrando tanto sus fundamentos humanos como sus exigencias. Sin embargo, ella recuerda insistentemente que la solidaridad esperada sólo se logrará a condición de que ésta persista, desde el principio, como un resorte irremplazable de la acción.

Este folleto, dentro del marco confiado a la Comisión Pontificia "Iustitia et Pax", quiere ser un instrumento de trabajo para grupos muy diversos.

Partimos de una observación, o sea del eco que el tema de la self-reliance encuentra en diversos países y en las conferencias internacionales. Tratamos de bosquejar los rasgos gene-

rales y permanentes de esta corriente de pensamiento y de acción, sin analizar en profundidad el "modelo" concreto del desarrollo self-reliant, que está experimentándose en éste o aquél país, y sin detenernos en las distintas construcciones ideológicas en las que el tema ha sido elaborado aquí y allá.

Aportamos en el debate los elementos del patrimonio doctrinal de la Iglesia que pueden iluminarlo, y en contrapartida descubrir en esta confrontación nuevos desarrollos. No se trata de pasar por el tamiz de los textos del Magisterio cualquier modelo de organización social; ni de pretender reducirlos a un modelo prefabricado (cfr. Pablo VI, *Octogésima Adveniens*, n.42). Al contrario, se trata de volver a nuestras propias fuentes, de profundizar en nuestras convicciones para vivir de acuerdo con nuestra época y escuchar sus aspiraciones. De este modo, podremos, con mayor libertad y generosidad, participar en un esfuerzo común compartiendo, como hombres entre los hombres, las incertidumbres, los titubeos, los afanes y los riesgos.

Corresponderá a los grupos que se adhieren a nuestra búsqueda proseguir de modo más preciso y concreto, -en el marco de las Iglesias particulares, y partiendo de sus variadas situaciones-, el análisis que aquí promovemos; profundizar y llevar a la acción las enseñanzas del Magisterio, según las directrices que Pablo VI ha dado en la *Octogésima Adveniens*, n.4. La Comisión Pontificia acogerá con mucho gusto todas las contribuciones y sugerencias susceptibles de ampliar esta búsqueda en un momento en que la comunidad internacional se esfuerza por definir las orientaciones de una "tercera década para el desarrollo".

Cuatro puntos servirán como guía para nuestras reflexiones:

1. La self-reliance es un elemento motor decisivo para la construcción de un nuevo orden internacional;

2. Penetra y anima todos los campos de la actividad humana implicados en esta construcción;
3. Se desarrolla incesantemente y encuentra su impulso en las comunidades humanas elementales capaces de autodeterminarse y autodirigirse;
4. El horizonte de la solidaridad universal hacia el cual ésta se dirige no es un objetivo lejano y estático: constituye por sí mismo una fuerza de atracción y de cohesión para los esfuerzos de los grupos y de los pueblos; es decir, este capítulo es indispensable para el equilibrio de conjunto, en una búsqueda que lo reclama como su culminación y que, desde el comienzo, brilla por su perspectiva.

1. La Self-reliance, un dinamismo regulador

La self-reliance no significa un repliegue pasivo en sí mismo, un aislamiento, sino una vuelta hacia el sujeto y su dinamismo. La connotación es eminentemente positiva. El alcance total del concepto aparece no tanto en el hombre abstracto (self-reliance) cuando en el adjetivo (self-reliant), estrechamente relacionado con la palabra desarrollo, y que recibe de él su contenido. Se recalca, pues, el desarrollo. Pero para que haya desarrollo auténtico y no una simple acumulación de elementos extraños, debe surgir de lo íntimo del hombre, de un pueblo, de una tradición. Esta palabra pone también muy de relieve la noción de responsabilidad, la voluntad de un pueblo de asumir la responsabilidad principal de su desarrollo, de ser responsable y no de ser tratado de manera "paternalista". "Contar con sus recursos". Esto, visto a nivel de un pueblo, es -mutandis- lo que la Populorum Progressio dice de cada hombre:

“En los designios de Dios, cada hombre está llamado a desarrollarse, porque toda vida es una vocación.

Desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como en germen, un conjunto de aptitudes y de cualidades para hacerlas fructificar; su floración, fruto de la educación recibida en el propio ambiente y del esfuerzo personal, permitirá a cada uno orientarse hacia el destino, que le ha sido propuesto por el Creador. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su crecimiento, lo mismo que de su salvación. Ayudado, y a veces estorbado, por los que lo educan y lo rodean, cada uno permanece siempre, sean los que sean los influjos que sobre él se ejercen, el artífice principal de su éxito o de su fracaso: por sólo el esfuerzo de su inteligencia y de su voluntad, cada hombre puede crecer en humanidad, valer más, ser más” (PP 15).

Para orientar la comprensión en una dirección justa, una imagen puede ayudarnos, la del organismo viviente; siempre que hagamos, sin embargo, las necesarias transposiciones para no hacer de una colectividad humana una especie de ser viviente superior que no respetaría el carácter personal e irreductible de cada uno de sus miembros. Aprovechando esta imagen se puede comparar un pueblo a un organismo vivo: el cual, ciertamente, no puede desarrollarse más que en un intercambio constante con todo su ambiente, con los otros pueblos, pero -y esto es característico del ser vivo- él lleva en sí mismo el principio vital de su crecimiento. Este principio vital es a la vez:

- a) Fuente original de dinamismo;
- b) regulador interno que integra y asimila las aportaciones externas según su ley específica del crecimiento y desarrollo; y asegura el desarrollo ordenado de todos los aspectos, materiales y no-materiales, del patrimonio de su pueblo;

- c) apertura a los otros pueblos y a una solidaridad cuyo horizonte es toda la humanidad y su universo.

Precisando todavía más el aspecto humano de este principio vital, diremos que se trata no ya de un principio vital propio del reino vegetal o animal, sino de un principio vital que pertenece al ámbito de la libertad. Sólo partiendo de una acción voluntaria y razonada, un pueblo toma conciencia de la ley de su desarrollo y la realiza como una capacidad y como un poder. La self-reliance es, pues, un principio vital interno que tiende a ejercerse como un poder; es la siempre creciente capacidad de un pueblo de asumir su pasado, de decidir sobre su futuro y de contribuir, sobre una base de igualdad, a modelar el conjunto del universo y de la humanidad en la que está insertado.

La apertura a los otros y la solidaridad están presentes, pues, desde el comienzo. Son como un horizonte. Pero también como un "medio-portador": la solidaridad hace posible y alimenta el dinamismo de la self-reliance. En la medida en que la self-reliance crece, la solidaridad también se desarrolla; se profundiza; llega a ser más consciente y voluntaria; toma cuerpo en sistemas institucionales complejos; se dota de medios que amplifican y armonizan los esfuerzos de los diversos pueblos; da cohesión, rostro y alma al nuevo orden internacional. Pero, precisamente el desarrollo de una tal solidaridad es esperado como el fruto del esfuerzo de pueblos que ponen en la obra común el sello de sus diversas personalidades, gracias a la self-reliance. Es la self-reliance bien comprendida, es decir, es la conjunción libre y voluntaria de los desarrollos responsables y self-reliant de distintos pueblos la que hace de una solidaridad de hecho, frecuentemente informe e incoativa, una solidaridad consciente, orgánica y viva, expresiva de la unidad de la familia humana.

2. El itinerario de la Self-reliance

Vamos a examinar ahora más en detalle el desarrollo, la modificación y el enriquecimiento de la self-reliance a medida que penetra en las realidades económicas, culturales y políticas cada vez más complejas. Esta se traduce sucesivamente en las siguientes expresiones:

- Dominio del espacio (terrestre y marítimo) en el cual está inserido un pueblo, con las riquezas de todo tipo que el espacio contiene;
- Autosuficiencia en materia alimenticia y en las necesidades vitales esenciales;
- Carácter autocentrado de la economía más compleja (industrial) que cada pueblo está llamado a construir;
- Desarrollo endógeno, que sitúa al crecimiento económico dentro de una plena realización de la vocación socio-cultural de un pueblo;
- Independencia política como abarcadora e integrante de todos los aspectos precedentes.

2.1. *Dominio del espacio nacional y de sus riquezas*

En la base del proceso de la self-reliance, y como condición material de sus posibilidades y expresión primera ya de su realidad está fundado el dominio de cada pueblo de su espacio terrestre y marítimo, con las riquezas que contiene; el dominio de lo que la geografía pone a su disposición y confía de alguna manera a su gestión responsable: riquezas vegetales, minerales, fuentes de energía....

Este dominio implica ya una responsabilidad: es decir que el

país se preocupe de explotar sus riquezas -o de preparar su explotación- de una manera eficaz, racional, preparando así el futuro. De ahí, problemas de medio ambiente, de la polución, de la reserva de espacios marinos colindantes que otros pueblos, hoy mejor equipados, tratarían de explotar en su provecho.

Esta reivindicación a favor de la apropiación particular -de cada nación- de riquezas que en realidad son "patrimonio común de la humanidad", se apoya en el argumento tradicionalmente utilizado para justificar la apropiación privada de bienes que además son "patrimonio común de la nación": zona de libertad para cada pueblo contra las necesidades apremiantes y, sobre todo, contra la ingerencia indebida de otros pueblos y de un poder mundial abusivo; zona de responsabilidad y de explotación eficaz, contraria a una gestión indivisa muy pronto burocratizada y acaparada por los que dominarían las estructuras mundiales: en breve, condiciones de posibilidades de una verdadera self-reliance. Todos los gobiernos conservan este lenguaje, cualesquiera que sean, por otra parte, las ideologías a las que se adhieran. De hecho, se trata de un principio de organización social que tiene un valor permanente. Ayer como hoy, la Iglesia reconoce su validez. No obstante, recuerda con insistencia su función social. En nuestro anterior folleto "El Destino universal de los bienes", hemos demostrado que el principio supremo del destino universal acompaña y rige toda apropiación particular, incluso nacional; y que, además, exige el respeto o la reconstitución de patrimonios comunes donde se expresa y se educa una solidaridad más inmediata de los pueblos, especialmente por lo que concierne a la altamar.

2.2. Autosuficiencia en materia alimenticia y en las necesidades vitales esenciales

La self-reliance como proceso dinámico, a tenor de lo que

acaba de verse, comienza con el esfuerzo de un pueblo por alimentarse y por satisfacer sus necesidades vitales esenciales, materiales y espirituales: salud, hábitat, vestidos, alfabetización. A este nivel, la self-reliance significa una relativa pero real autosuficiencia esto es, que cada pueblo pueda producir en la mayor proporción posible su propia alimentación y reducir al mínimo su dependencia de los otros respecto a sus necesidades vitales más esenciales.

De este modo, un pueblo se asegura un espacio de libertad contra la necesidad: pasa el umbral más allá del cual puede verdaderamente desarrollarse su aventura humana. Se asegura un espacio de libertad contra la ingerencia de los otros países. Sólo países ya ricos y poderosos -como Inglaterra en el siglo pasado-, pueden permitirse el lujo de depender de los otros para su alimentación sin hipotecar irremediamente su libertad y su dignidad. Ciertamente -y es uno de los rasgos positivos de la vida internacional actual- los casos extremos de penuria alimenticia suscitan movimientos solidarios de gran amplitud. Pero la dependencia alimenticia habitual constituye una carga muy pesada para los países pobres, solícitos en reequilibrar su balanza comercial, y los expone a la presión política e ideológica de los que los ayudan.

Un proceso self-reliant exige que, dentro de cada pueblo respectivo, se preste una debida atención a las grandes masas rurales que, en el tercer mundo y globalmente, en todo el mundo, constituyen la mayoría de la población; que sean potenciadas sus técnicas, sus marcos socio-culturales, su nivel de vida y sus formas de solidaridad tanto tradicionales como modernas. De otro modo, la economía resquebraja el tejido social, conduce a migraciones internas y externas inhumanas, ruinosas hasta económicamente. En contra de esa mentalidad, anquilosada en sus propios problemas, desde 1961 Juan XXIII no dudaba en subrayar en la Mater et Magistra que, a escala mundial, el problema social más

urgente era el desequilibrio entre países desarrollados y países en desarrollo, y muy especialmente el desequilibrio que sufren las masas rurales. De ahí el importante capítulo de la encíclica dedicado a la economía agrícola (Cf. MM 34; también GS 71).

La self-reliance así comprendida es un elemento saludable para toda la economía mundial. Cuando la ayuda internacional está orientada hacia la eliminación de la pobreza absoluta, y cuando tiene como objetivo prioritario permitir que todos los pueblos accedan, lo más rápidamente posible, al nivel donde la autosuficiencia alimenticia libera sus energías latentes, contribuye ella entonces a convertirlos en agentes dinámicos del esfuerzo común. Los países pobres que se comprometen en este camino puede encontrar cohesión social, dinamismo y alegría de vivir, mientras que la búsqueda rígida de una mayor tasa de crecimiento del producto nacional abstracto impone excesivos sacrificios, causando la aparición de nuevas clases privilegiadas. Por lo demás, economías ricas fundadas en el despilfarro aseguran cada vez menos la verdadera felicidad de sus pueblos. Pablo VI decía el 14 de Noviembre de 1975 a los participantes en la Conferencia de la FAO:

“Vosotros os interesáis directamente de la parte más numerosa y, con frecuencia, la más despreciada y olvidada de la humanidad: el mundo rural, particularmente del Tercer Mundo. Por lo demás, y esto puede parecer paradójico, la tarea económica elemental, que consiste en alimentar a los hombres constituye un precioso regulador para toda la vida económica: ella pone el acento en el escándalo de los despilfarros, cuyo carácter intolerable perciben mejor las conciencias cuando innumerables seres humanos mueren de hambre; orienta los esfuerzos hacia las necesidades verdaderas, allí donde muchas veces la economía está estimulada y desviada por las necesidades ficticias”.

Autosuficiencia no quiere decir autarquía. Y a este nivel de la economía alimenticia, la self-reliance implica apertura, principio de una solidaridad más amplia. Existen realmente hoy países cuya situación climática y de sus suelos no permite pensar en una autosuficiencia alimenticia, sobre todo si se considera que se exponen a fenómenos de carencia muy graves en la composición del régimen alimenticio, al basarse exclusivamente en cultivos del país. Generalmente no se dará autosuficiencia a nivel nacional sino a nivel regional: de ahí la self-reliance colectiva. Los esfuerzos por realizar una substancial autosuficiencia alimenticia son muy aptos para desarrollar lazos de solidaridad profundos y realistas, tecnológicos y humanos, entre países pobres implicados en la misma tarea. En fin, hasta a nivel regional la autosuficiencia alimenticia difícilmente será total; por lo tanto, toda solidaridad regional deberá inscribirse a su vez en una solidaridad más amplia, en especial con los países cuya agricultura ofrezca posibilidades excepcionales.

2.3. Economía autocentrada

La búsqueda prioritaria de la autosuficiencia alimenticia no significa querer limitar las economías de los países pobres sólo a la agricultura o posponer el desarrollo de su economía industrial. Por supuesto que es necesaria una economía más compleja de tipo industrial para hacer frente a las necesidades alimenticias y al desarrollo rural. La *Populorum Progressio* lo subraya claramente (Cfr. nrs. 25 y ss.).

La economía más compleja no puede tener -y no tiene ningún interés en buscarlo- el mismo grado de autosuficiencia que la economía agrícola. Aquí el principio de self-reliance significa algo más cualitativo; a saber: que la economía de cada país encuentre, el cauce y fortifique su principio interno de cohesión, de regulación y de crecimiento; una economía de self-reliance, pues, es una economía autoconcentrada.

Mientras una economía no se basa en este principio interno de regulación, es extremadamente vulnerable y se expone a riesgos externos sobre los que no ejerce control alguno. Puede hasta tener fases y sectores de crecimiento, a veces incluso bastante amplios, pero en definitiva éstos la desequilibran siempre más y desequilibran el tejido socio-cultural del país, preparando crisis espantosas. Es un crecimiento cancerígeno.

Para alcanzar este grado de self-reliance más cualitativo, son una necesidad imperiosa los intercambios con otras economías. Lo cual demuestra una vez más que la self-reliance es algo diverso de la autarquía. Debe haber, pues, intercambios diversificados para que la economía de un país no esté fundada tan exclusivamente sobre algunos productos, o demasiado dependiente de algunos países, incluso de un país dominante o de un único sistema económico. Pero, a través de estos intercambios, el objetivo debe ser: variar las producciones de los países pobres, acrecentar su rol en la transformación de sus productos primarios, en los transportes, en el comercio de los productos transformados, en la adquisición de técnicas modernas, en el acceso a las reservas monetarias mundiales...

El principio interno de crecimiento se fortificará únicamente si las economías del tercer mundo gozaran por algún tiempo de protecciones a sus fronteras, del apoyo de la exportación, a la vez que entra progresivamente en una confrontación exigente con las otras economías. Esto significa no dejar la economía a una competencia ciega -que no tiene nada de "natural"-, sino construir espacios económicos, construir campos y reglas de competencia que den oportunidades efectivas a todos, habida cuenta de las fases de desarrollo alcanzadas (cfr. PP 58-61). En particular, esto supone: una fuerza contractual adecuada, merced a la "sombra protectora" de los organismos de la ONU, y negociaciones

multilaterales; nuevos tipos de solidaridades y de coaliciones con diversas categorías de población de los países ricos (por ejemplo, entre países productores pobres y consumidores de los países ricos).

2.4. *Desarrollo endógeno*

El crecimiento económico al mismo tiempo que tiene su centro de integración específico -de orden económico- está incluido, a su vez, dentro de un desarrollo más general y depende en definitiva de un centro de integración más decisivo, de orden socio-cultural. Este fenómeno se percibe un poco por doquier, aunque se tenga dificultad en desprenderse de una lógica principalmente económica. Sobre este punto, la *Populorum Progressio* ha contribuido enormemente a hacer resaltar una noción de desarrollo que ciertamente incluye el crecimiento económico y tecnológico, pero que no se detiene ahí y que encuentra su dinamismo y sus decisivas orientaciones en el hombre, considerado en su totalidad. Juan XXIII había abierto ampliamente el camino:

“No hay duda de que, si en una nación los progresos de la ciencia, de la técnica, de la economía y de la prosperidad de los ciudadanos avanzan a la par, se da un paso gigantesco en cuanto se refiere a la cultura y a la civilización humana. Más todos deben estar convencidos de que estos bienes no son los bienes supremos, sino solamente medios instrumentales para alcanzar estos últimos.

Por esta razón, observamos con dolorosa amargura cómo en las naciones económicamente desarrolladas no son pocos los hombres que viven despreocupados en absoluto de la justa ordenación de los bienes, despreciando sin escrúpulos, olvidando por completo o negando con pertinacia los bienes del espíritu, mientras apetece ardientemente el progreso científico, técnico y económico, y sobrestiman de tal manera el bienestar material,

que lo consideran, por lo común, como el supremo bien de su vida. Esta desordenada apreciación acarrerá como consecuencia que la ayuda prestada a los pueblos subdesarrollados no está exenta de perniciosos peligros, ya que en los ciudadanos de estos países, por el efecto de una antigua tradición, tiene vigencia general todavía e influjo práctico en la conducta la conciencia de los bienes fundamentales en que se basa la moral humana.

Por consiguiente, quienes intentan destruir, de la manera que sea, la integridad del sentido moral de estos pueblos, realizan, sin duda, una obra inmoral.

Por el contrario, este sentido moral, además de ser honrado dignamente, debe cultivarse y perfeccionarse, porque constituye el fundamento de la verdadera civilización" (MM 175-177).

Con esta ampliación y profundización de perspectiva se acentúa cada vez más el carácter cualitativo de la self-reliance: la cual da rienda suelta a las energías y potencialidades que impiden la uniformidad unidimensional de una civilización. En este punto, la self-reliance significa que el país quiere contar con el dinamismo humano que de ordinario le viene del conjunto de su herencia socio-cultural. Desarrollo endógeno, basado en una tradición, en la libertad de un país de decidir su propio modelo económico y social, en su capacidad de decidir y orientar personalmente su futuro. La self-reliance está íntimamente unida a un serio análisis de las necesidades, tanto materiales como espirituales, de un pueblo y, a la vez, ella facilita tal análisis. Orienta hacia la búsqueda de estos nuevos "estilos de vida" de los que tanto se habla y de los cuales tanto urge proponer caminos concretos.

Esta dimensión cultural de la self-reliance es el mejor antídoto contra el riesgo de la homogenización y masificación de la humanidad actual. Significa pluralismo, diversidad de mo-

delos de desarrollo, afirmación y desarrollo de las distintas personalidades de los pueblos.

Así, a medida que se subraya más el aspecto cualitativo de la self-reliance, llegan a ser más necesarios y más fáciles los intercambios entre los pueblos que han alcanzado un grado mayor de seguridad en su personalidad. Intercambios de este tipo pueden entonces ser "digeridos", pueden fecundar el patrimonio nacional y desarrollar la personalidad de un pueblo mediante la apertura hacia los otros. Aquí reside todo el problema de la confrontación de las culturas, de la libre circulación de las ideas (acuerdos de Helsinki en 1975). Todo el problema también de la asimilación en profundidad de las técnicas importadas -algo muy distinto de una simple transferencia de técnicas- que vienen a fecundar la creatividad nativa en lugar de apagarla. Todo lo cual exige una política consciente, la creación de centros de búsqueda científicos y técnicos, nacionales o regionales.

La participación en una confrontación cultural más universal da lugar plenamente al desarrollo de una solidaridad más inmediata entre países pobres. Es la self-reliance colectiva de los países del tercer mundo, basada en el modelo de solidaridad que ha permitido a los asalariados de los países industriales obtener cuantitativamente, un peso específico mayor en la influencia sobre la evolución económica, social y cultural de estos países.

2.5. Independencia política

En fin, es la independencia política la condición histórica decisiva y al mismo tiempo la expresión más desarrollada de la self-reliance de un pueblo.

Los países industrializados la han alcanzado en gran medida. Los países en desarrollo apelan espontáneamente a la noción

de soberanía nacional, no ya por un simple reflejo de imitación, sino por razones más fundamentales y más duraderas. Creen que la soberanía nacional es al mismo tiempo el punto de partida de su propio camino -la descolonización política es su condición previa- y una meta a alcanzar. "Formal" en un primer momento -lo que es ya algo muy estimable- la soberanía nacional debe lograr progresivamente su pleno contenido, precisamente a través de las diversas etapas de un desarrollo self-reliant, del que acabamos de bosquejar al mostrar su articulación.

"(Cada comunidad política) tiene derecho a la existencia, al propio desarrollo, a los medios necesarios para este desarrollo y a ser, finalmente, la primera responsable en procurar y alcanzar todo lo anterior; de igual manera, cada nación tiene también el derecho a la buena fama y a que se le rindan los debidos honores" (PT 86).

"Pero, siempre ha de tenerse muy presente una cautela: que esta ayuda a las demás naciones debe prestarse de tal forma que su libertad quede incólume y puedan ellas ser necesariamente las protagonistas decisivas y las principales responsables de la labor de su propio desarrollo económico y social" (PT 23. 43. 92. 120. 125 y 138).

La soberanía afirma y protege la personalidad de un pueblo frente a los otros y en el conjunto de la familia humana. Los pueblos que tienen una conciencia más aguda de su propia personalidad y que se sienten realmente reconocidos por los otros, se vuelven más dispuestos a compenetrarse en tipos de solidaridades más amplias y más profundas, en una superación -que no significa negación- de su soberanía. También aquí la self-reliance implica, lejos de excluirla, una apertura hacia los otros. Ella no es ni el individualismo, ni el aislacionismo, ni la autarquía, sino el encuentro entre pueblos iguales.

Sin embargo, esta apertura no es automática por más que la exija una interdependencia universal en la misma "nave espacial-tierra". La self-reliance no tiene posibilidad de realizarse a no ser que se cumplan efectivamente las aperturas evocadas en las diversas etapas del desarrollo self-reliant. Sin esta perspectiva, la concentración total de la self-reliance en la soberanía nacional no será más que una concentración temible de todas las formas de repliegue en sí mismo y una peligrosa acumulación de egoísmo de ver el auténtico sentido nacional transformarse rígidamente en ideología nacionalista, y la independencia nacional en exaltación del Estado. La historia del Estado-nación está gravada de ambigüedades peligrosas de las que no escapa la exaltación actual de la soberanía nacional: un concepto de soberanía ilimitada; una eliminación de los legítimos particularismos regionales en áreas de una unidad uniformada. Las viejas naciones encuentran aquí una fuente siempre fluída de tensiones y agitaciones. Si una política sagaz justifica la extrema sensibilidad de los países buenos frente a toda tentativa de poner en discusión, mediante la fuerza, fronteras muy a menudo artificiales, debería también inspirar progresivamente ciertas revisiones pacíficas allá donde las etnias son vejadas y donde las integraciones corren el riesgo de ser demasiado difíciles y demasiado lentas, o camuflan nuevas opresiones por parte de grupos dominantes. Para superar estos escollos, es necesario que el horizonte de la solidaridad hacia el cual camina una self-reliance bien comprendido, favorezca él mismo los diversos esfuerzos comenzados y constituya para éstos su fuerza activa, específica, de atracción y de congestión. Si la verdadera solidaridad humana sólo surge a partir de pueblos libres y responsables (self-reliant), en consecuencia, la auténtica personalidad de los pueblos sólo puede desarrollarse si la solidaridad mundial no se deja para el mañana, si ya desde ahora ella actúa sobre las conciencias y suscita las estructuras comunes que la expresan.

Será entonces útil rehacer ahora, bajo la luz y según la problemática de la solidaridad, el itinerario que hemos recorrido bajo la luz y según la problemática de la self-reliance. Esto nos resultará tanto más fácil cuanto más habremos, ante todo, puesto en evidencia el lazo interno que se da entre la self-reliance y la solidaridad, especialmente allí donde se expresan con mayor vigor -en las comunidades humanas elementales-.

3. Self-reliance y participación a nivel local

El movimiento de reflexión que aborda la self-reliance en la vida internacional remite de modo significativo e insistente a las condiciones internas de la vida de los pueblos. En efecto, si la self-reliance se desarrolla a través de sociedades cada vez más amplias y complejas, es sin embargo a nivel de comunidades humanas elementales que ella comienza siempre su camino y encuentra su aliento y su orientación. Es a este nivel además donde mejor aparece con claridad su carácter eminentemente social, su carácter participativo, sus lazos internos con la solidaridad humana. El proyecto "RIO" (Reshaping the International Order) nos lo dice de forma excelente:

"De cualquier modo, es a nivel social que el desarrollo self-reliant adquiere todo su significado porque alcanza todo su valor cuando las comunidades locales están plenamente en condiciones de realizarlo. La participación a nivel local es una condición preliminar para lograr ciudadanos activos e informados, y es, a su vez, también la condición preliminar para lograr ciudadanos activos en el mundo; la atención y el interés a los problemas internacionales comienza con la posibilidad de ejercer poder e influencia a nivel local. Self-reliance a nivel local implica descentralización -política, económica y administrativa- y, en definitiva, el desarrollo de pequeñas comunidades que se autodeterminan y se autodirigen" (pag. 68).

Este debate internacional redescubre, bajo una nueva óptica, todos los debates socio-políticos internos de los pueblos, campo donde la Iglesia ha acumulado una experiencia fecunda que urge actualizar. Máxime teniendo en cuenta que, al amparo de generosas declaraciones de principio, muchos países, antiguos o modernos, están lejos de afrontar seriamente las exigencias de la self-reliance en su propia vida interna.

3.1. La participación en la vida económica

Los países que aspiran al dominio de su espacio nacional y de sus riquezas, a una autosuficiencia en materia alimenticia y para sus necesidades vitales más esenciales, a una economía autocentrada, tendrán una autoridad moral tanto mayor para apelar a la solidaridad mundial, cuanto más se muestren capaces de hacer participar a todos sus ciudadanos con hacer retroceder las dificultades externas que pesan sobre su crecimiento; sino que liberarán sus energías internas de donde éste recibe sus impulsos decisivos.

Esto supone una política activa de redistribución de las rentas, es decir, una participación "cuantitativa". La Iglesia no tiene en este punto, como tampoco en otros, una solución universal ya preparada. Pero su doctrina, bien comprendida y propuesta con valentía, puede contribuir poderosamente a deshacer prejuicios que bloquean la búsqueda de las necesarias innovaciones y abrir nuevos caminos.

Así, con su enseñanza sobre los bienes materiales, Ella tiende a asegurar a todos una real participación en la riqueza nacional, a través de los conductos complementarios de la apropiación privada (individual o social) y de la gestión pública de algunos elementos del patrimonio común, a la luz del principio superior del destino universal de los bienes. En nuestro folleto anterior sobre "El destino universal de los bienes", hemos recordado esta enseñanza. Será muy útil

releer los documentos más recientes en los que el Magisterio social de la Iglesia formula esta doctrina en términos modernos (Cf. PP 23-24; GS 69-71; MM 28-32).

Así mismo, la enseñanza sobre la "justa remuneración del trabajo". Desde la *Rerum Novarum*, paso a paso, el Magisterio ha actualizado este concepto muy antiguo, no para determinar él mismo el montante que corresponde a cada uno - porque no es su competencia-, sino para reinsertar, en contra del pensamiento liberal preocupado del solo rendimiento, los componentes que deben tomarse en consideración si se quiere realizar la justicia en un campo tan complejo; posibilidad de vivir humanamente del fruto de su trabajo; de hacer frente a las responsabilidades familiares; de estar asegurado contra los riesgos de la existencia, presente y futuros; de participar en las inversiones productivas mediante las cuales una generación ejerce su responsabilidad respecto a las futuras generaciones; de ver recompensado el esfuerzo personal. La Iglesia no ha dudado en alentar, a veces de un modo muy concreto, la búsqueda de nuevas vías que la creciente complejidad de las economías exigía para alcanzar eficazmente estos objetivos; asignaciones familiares (aportación específicamente cristiana), mutualidades y sistemas más complejos de seguridad social (cf. GS 69, parr.2), interés en las inversiones productivas (cf. MM 20-22, que precóniza un crédito de los trabajadores sobre la autofinanciación.).... Todo ésto, englobado en la idea de que la remuneración del trabajo, cualesquiera sean las modalidades usadas para organizarlo, debería analizarse como una participación real en los frutos del esfuerzo común, a nivel de empresa y de toda la economía nacional. Y en fin, para tener una verdadera oportunidad de determinar concretamente el montante de una justa remuneración, la insistencia sobre la posibilidad de poder discutir los términos y las evoluciones de este montante para las diversas categorías interesadas a través de contratos verdaderamente libres. Una vez más es interesante volver a las fuentes en las

que el Magisterio propone su doctrina: ante todo las más recientes (ya señaladas), por ser más próximas a nuestros días; pero, a la vez, también las más antiguas, para captar el dinamismo vivo de esta doctrina (así: RN 32; QA 70-80).

Poniendo las condiciones relativas a esta participación "cuantitativa", el Magisterio insiste al mismo tiempo sobre la participación "cualitativa": es decir, la posibilidad real de participar activamente en la organización del trabajo y de la vida económica a todos los niveles, habida cuenta de las condiciones modernas de la economía y del nivel cultural general. Las citas son aquí inútiles ya que esta preocupación es tan central en todos los documentos y los penetra completamente. Basta ver la *Gaudium et Spes* (65-68 entre otros) y la *Mater et Magistra* (parte 2, c. 4: La empresa, 82 y ss.).

Los cristianos, asimilando este patrimonio doctrinal, tendrán un espíritu libre para contribuir, en las distintas situaciones en que se encuentren, a las iniciativas innovadoras que permitirán, desde las células económicas más elementales, desarrollar un espíritu y una estructura de participación y de self-reliance que penetrarán y orientarán toda la economía.

3.2. El tejido de los cuerpos intermedios

No sólo la economía sino toda la vida social, cultural y política debe estar bajo el control activo y solidario de los hombres si se quiere estar al servicio del hombre. Uno de los defectos más profundos del liberalismo desde sus orígenes ha sido desconocer la vida comunitaria y su carácter profundamente humano, destruir lo que existía y prohibir, luego frenar, el nacimiento de nuevas formas adaptadas a las necesidades de los tiempos. La *Rerum Novarum* lo ha atacado duramente en este punto y, defendiendo las asociaciones profesionales, ha puesto de relieve razones fundamentales que valen para

todo tipo de asociación. Aunque su lenguaje “esté pasado de moda”, su pensamiento contiene una fuerza excepcional:

“El constituer sociedades privadas es derecho concedido al hombre por la ley natural, y la sociedad civil ha sido instituída para garantizar el derecho natural y no para conculcarlo...”
(RN 35, parr.2).

“Proteja el Estado estas asociaciones de ciudadanos, unidos con el pleno derecho; pero no se inmiscuya en su constitución interna ni es su régimen de vida; el movimiento vital es producido por un principio interno, y fácilmente se destruye con la injerencia del exterior” (RN 38).

Sobre este punto, el liberalismo moderno ha evolucionado tanto por la fuerza como por convicción: él ha tomado generalmente conciencia del hecho de la socialización (en el sentido de una multiplicación de los lazos sociales en extensión y en profundidad) y ha reconocido amplias libertades asociativas. Y esto, en mayor medida que los regímenes comunistas donde el dominio del partido y del Estado impide toda asociación libre, sea sindical, política, cultural o religiosa. Sin embargo, en un mundo marcado por el empuje urbano incontrolado, las presiones centralizadoras -de origen tecnológico, administrativo, político y económico- tienden donde quiera a limitar los poderes reales de las asociaciones libres y, lo que es más grave, a desanimar toda iniciativa para crear otras. Una politización excesiva conduce a este mismo desaliento: o sea, la justa percepción de que toda acción social tiene una dimensión política ha conducido frecuentemente a la conclusión errónea de que todo se resume en la política, de que todo recibe sólo de ella su eficacia, “sus títulos de nobleza” y su orientación.

Sin embargo, se constata un poderoso movimiento de reacción contra esta evolución, el cual intenta reconstruir comu-

nidades humanas. Pablo VI, -observando estos hechos y siguiendo la permanente doctrina católica sobre la importancia de los cuerpos intermedios, lo apoya sin reservas en la Octogésima Adveniensi:

“Urge reconstruir a escala de calle, de barrio o de gran conglomerado, el tejido social en que el hombre pueda desarrollar las necesidades de su personalidad. Hay que crear o fomentar centros de interés y de cultura a nivel de comunidades y de parroquias, en sus diversas formas de asociación, círculos recreativos, lugares de reunión, encuentros espirituales, comunitarios, donde, escapando el aislamiento de las multitudes modernas, cada uno podrá crearse nuevamente relaciones fraternales. (11, parr. 2).

3.3. El principio de subsidiaridad

Acerca de todo esto, el pensamiento de la Iglesia vuelve siempre el “principio de subsidiaridad”, tal y como ha sido formulado en la Cuadragésimo Año y reiterado en la Mater et Magistra:

“Esta acción del Estado, que fomenta, estimula, ordena, suple y completa, está fundamentada en el principio de la función subsidiaria, formulado por Pío XI en la encíclica Cuadragésimo Año: “Sigue en pie en la filosofía social un gravísimo principio, inamovible e inmutable: así como no es lícito quitar a los individuos y transpasar a la comunidad lo que ellos pueden realizar con su propio esfuerzo e iniciativa, así tampoco es justo, porque daña y perturba gravemente el recto orden social, quitar a las comunidades menores e inferiores lo que ellas pueden realizar y ofrecer por sí mismas, y atribuirlo a una comunidad mayor y más elevada, ya que toda acción de la sociedad, en virtud de su propia naturaleza, debe prestar ayuda a los miembros del cuerpo social, pero nunca destruirlos ni absorberlos” (MM 53).

Es este un principio rector, práctico, que no prejuzga soluciones concretas adaptadas a cada situación y cuyos límites deben ser bosquejados a partir de un serio análisis de las situaciones y a partir de la experiencia.

La idea central es que todo se apoya en el dinamismo procedente de las personas y de los grupos, cada vez más amplios y complejos, en los que ellas están insertadas; son los hombres y no las estructuras los que impulsan incansablemente toda la construcción social.

El principio de subsidiaridad implica la oposición a la tendencia espontánea de centralizar y programar todo autoritariamente desde arriba. Las comunidades intermedias tienen, con títulos diversos, responsabilidades propias que no deben entenderse como una "concepción" del poder político, más bien éste debe reconocerlas y ayudarlas, jamás sustituirlas.

Sin embargo, no hay que presentar este movimiento, que va de las personas a formas de organizaciones sociales siempre más complejas, como si desde el inicio abarcara a personas en la plenitud de su personalidad. En tal caso, las personas no constituirán sociedades cada vez más elaboradas -en definitiva políticas- a no ser para obtener ventajas que el individuo o el grupo de rango inferior no pueden lograr por sí mismos; pero éstas serían bastante externas al desarrollo de las personas. En realidad, la persona desde el principio es social, implicada de hecho en una cultura y en una organización social elaborada. En un cierto sentido, considerando las cosas en su curso temporal, la sociedad y su cultura son anteriores al individuo que en ellas nace. La persona no se afirma más que progresivamente, merced a este medio ambiente-portador.

La prioridad que el principio de subsidiaridad reconoce a la

persona y a los grupos que ella constituye, es de otro orden, o sea cualitativo. Esto significa que toda la construcción social y su elaboración deben estar orientadas al servicio del dinamismo de las personas; pues éstas, en última instancia, viven gracias a las personas que las animan.

La palabra "subsidiaridad" es engañosa. Muchas veces se entiende en el sentido de "secundario": la construcción social cada vez más compleja no sería ya esencial y, al máximo, se podría prescindir de ella, al menos en sus formas más globales, políticas. Para comprender la palabra en su profundidad, conviene recordar su raíz latina: subsidium, ayuda. Esto significa que la sociedad más compleja, en particular política, debe procurar ayudar -es la palabra empleada por el Papa al final del texto ya citado- a las sociedades más elementales y a las personas; jamás sustituirlas; debe ayudarlas en su dinamismo de libertad, procurar de facilitar este dinamismo y crear condiciones generales que lo favorezcan de una manera solidaria. En suma, ayudar a las personas y a los grupos intermedios a liberar su propio centro de cohesión y de vida.

Es verdad que el papel de la sociedad más global, política, no es en modo alguno secundario. Es necesario y esencial. Normalmente se le califica con una serie de verbos muy activos: "animar, estimular, coordinar, suplir e integrar", entre los que el verbo "suplir" (reemplazar en caso de carencia) no es el más importante.

El principio de subsidiaridad, central en la doctrina de la Iglesia, en definitiva afirma que toda construcción social se hace para el hombre y a partir del hombre:

"La solidaridad universal viviente se construye progresivamente partiendo de las solidaridades más inmediatas, en que los hombres y los pueblos desarrollan su personalidad según su

creatividad propia, en un medio ambiente del que son responsables más directamente, en el movimiento de una historia que les permite recoger la herencia cultural de las generaciones pasadas y emplearla en construcciones nuevas... Pero es importante abrir incansablemente los grupos particulares al horizonte de solidaridades más amplias..." (Discurso de Pablo VI a los participantes en la Conferencia de la FAO, 14 de noviembre de 1975).

4. El horizonte de la Solidaridad

4.1. *La self-reliance y la solidaridad: una tensión fecunda*

Como ya se ha indicado al principio, el proceso de la self-reliance sólo puede desarrollarse en un medio-portador de solidaridad. El se alimenta de solidaridad y a ella conduce. La insistencia primaria en la self-reliance se justifica fundamentalmente por el hecho de que el hombre es "el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones sociales" (GS 25), en las que él construye su destino solidario con los otros hombres. Sin embargo, existe actualmente una tendencia que, recalcando demasiado exclusivamente el tema de la self-reliance, supone con demasiada ligereza que la conciencia de la solidaridad está suficientemente ya desarrollada por el simple hecho de que estamos todos embarcados en la misma "nave espacial-tierra"; igualmente existe una tendencia que aplaza para un futuro lejano, después de una fase de "recuperación" apoyada completamente en el signo de la soberanía nacional, la insistencia en los conceptos ligados a la solidaridad universal (como la noción del patrimonio común de la humanidad) y en la implantación de las estructuras que las expresan; finalmente existe una tendencia a esperar que la self-reliance se supere y transforme a sí misma, con el solo pasar del tiempo, en una solidaridad más universal y más orgánica.

En realidad, pero sin perder el beneficio del elemento motor principal que constituye la self-reliance, es necesario reforzar este acercamiento mediante otro complementario que parte más explícitamente de la noción de solidaridad universal y de las consecuencias estructurales que ésta implica.

Existe una tensión fecunda entre la self-reliance y la solidaridad que hay que mantener, para hacer ver cómo ellas están orientadas internamente la una hacia la otra. La concepción cristiana del hombre como personal, a su vez individualidad irreductible y apertura hacia los otros, ayuda a mantener esta tensión. La *Gaudium et Spes*, al describir en la primera parte la vocación humana, toma sus características de la "dignidad de la persona" (c.1) y de la "comunidad humana" (c.2); en conclusión, la actividad humana en el universo es inseparablemente a la vez individual y social (c.3).

Uno de los dramas de la historia contemporánea es que la corriente liberal había captado muy bien el dinamismo del individuo en contraposición a una sociedad de "ancien régime", cuya estructuras muy "integradas" no han sabido dar el debido lugar a las aspiraciones legítimas y crecientes del individuo. Pues esperaba de una exaltación unilateral del individuo y de su libertad, la realización de una humanidad fraternal como una especie de consecuencia obligada. La corriente liberal ha aislado en realidad el hombre frente al Estado, deshaciendo todo el tejido de los cuerpos intermedios sin permitir a cuerpos más modernos de tomar el cambio. También lo ha aislado frente a los más poderosos, sobre todo en economía, en un momento en que ésta, con la primera revolución tecnológica, sometía la sociedad a una desestabilización peligrosa. Conocemos el resultado: el aplastamiento muy frecuente del más débil por el más fuerte. La corriente socialista, a su vez, reaccionando contra este estado de cosas, ha recalado la solidaridad. Pero también ésta, de forma unilateral y a menudo colectivista, esperaba

que la libertad surgiese a su vez como automáticamente de la colectivización. Sus resultados todos los conocemos.

En realidad, si desde el inicio se deja de lado uno de los dos elementos constitutivos de la persona -inseparablemente individuo y apertura hacia los otros- el otro no aparece automáticamente, ni se reincorpora más que a través de muchos sufrimientos y rebeliones. Según sea el caso y la situación, es legítimo poner el acento sobre uno u otro de los aspectos, pero siempre sin dejar de lado, aunque sea provisionalmente, el elemento complementario. No se trata, pues, de una especie de compromiso estático entre dos corrientes, de una "tercera vía" que eliminaría, con las tensiones, la vida misma. Se trata de una superación dinámica de la una como de la otra, en su parcialidad, con el fin de encontrar modelos que no coarten ni la libertad de los individuos ni su desarrollo solidario.

Este problema se percibe mejor hoy en los grandes debates en curso. Sin embargo, una cierta inflexibilidad en la afirmación de la soberanía nacional corre el riesgo de frustrar la aspiración a un nuevo orden mundial. En todos los niveles en que se afirma, la self-reliance debe ser realizada con atención a las exigencias actuales de una solidaridad para todos y al enriquecimiento recíproco que deriva de los intercambios de cualquier tipo.

4.2. La solidaridad es también un dinamismo regulador

Hemos reconocido el fundamento de la aspiración por cada país, de un dominio del espacio nacional y de sus riquezas. Nuestro folleto anterior "El destino universal de los bienes" ha mostrado que la apropiación particular no constituye para nadie, individuo o pueblo, "un derecho incondicional o absoluto" (PP 23): dicha apropiación está precisamente bajo el signo del "destino universal de los bienes". Principio éste

que penetra y que devuelve a su destino social todo uso de bienes poseídos de un modo particular. Principio también que exige, a todos los niveles, el mantenimiento o la constitución de bienes que, administrados como "patrimonio común", escapa a la lógica de la apropiación, expresan y promueven activamente el sentido de la solidaridad, especialmente entre los pueblos. Un principio, pues, dinámico y regulador.

La autosuficiencia en materia alimenticia y en las necesidades vitales más esenciales es un imperativo muy urgente. En este punto, la aportación directa del sentido de la solidaridad inspirará sobre todo un self-reliance colectivo entre los países pobres vecinos, que deben conjugar sus esfuerzos para alcanzar juntos el objetivo propuesto. Y, además, orientará la ayuda de los países ricos hacia la preocupación primordial de eliminar activamente la pobreza absoluta.

Ciertamente es legítima la voluntad de desarrollar economías nacionales que tengan en sí mismas su centro de integración: economías autocentradas. Pero, como hemos visto, cuanto más encontramos este aspecto "cualitativo" de la self-reliance tanto más el intercambio activo y diversificado es la condición misma del objetivo que se pretende alcanzar. Ahora bien, en la presente crisis, hay el grave peligro de volver a un proteccionismo de corta visión; de sustraerse a toda innovación que traduciría en estructuras originales y disciplinas exigentes de mutua dependencia de la economía. Sólo una toma de conciencia más profunda de la solidaridad universal puede en este punto liberar energías creadoras para arriesgar caminos nuevos, especialmente en la dirección de fondos mundiales. (PP 51).

Cuando se trata, -más allá del mero crecimiento económico-, del desarrollo socio-cultural global de cada pueblo se hace todavía más urgente, a medida que cada uno ahonda en su

propia tradición, ayudar este esfuerzo mediante el redescubrimiento de los valores humanos comunes. En el fondo, cuando la Iglesia insiste en una "naturaleza" humana, está defendiendo ante todo la simple idea de que en el hombre hay una realidad común y permanente que perdura y crece a través de la rica diversidad de culturas y de épocas. Los cristianos faltarían gravemente a su responsabilidad histórica presente si abandonaran este patrimonio doctrinal. Deben expresarlo en formas renovadas, accesibles a los hombres de nuestro tiempo.

Juan XXIII, en la *Pacem in Terris*, se alegraba del acceso de los pueblos colonizados a la independencia política (cf.43) y describía concretamente su igual sobería como "derecho a la existencia, al propio desarrollo, a los medios necesarios para este desarrollo y a ser, finalmente, la primera responsable en procurar y alcanzar todo lo anterior" (86), al abrigo de toda usurpación de su independencia (cf.123). Sin embargo no aplazaba para el mañana la necesaria construcción orgánica de una comunidad humana mundial, dotada de una autoridad apropiada (cf.132 y ss.). Una construcción, repetía el Papa, que debía fundarse en un acuerdo libre de pueblos iguales en dignidad (cf.138); pero también que debía estar motivada por una realidad moral superior que se impone a las naciones, a saber: la unidad de la familia humana, a la cual la socialización actual (no en el sentido pasivo de un estado de hecho, sino en el sentido activo de una multiplicación y de una intensificación de las relaciones entre los hombres y los pueblos) urge dar formas orgánicas apropiadas. Pío XII ya lo señalaba:

"...el hecho manifiesto de que las relaciones entre los individuos pertenecientes a distintos pueblos y entre los mismos pueblos crecen en extensión y en profundidad, hace cada día más urgente la regulación de las relaciones internacionales privadas y públicas, tanto más cuanto este acercamiento está determina-

do no sólo por las posibilidades técnicas incomparablemente mayores y por la libre ley inmanente de desarrollo... El mismo progreso técnico ha despertado la fe, latente en el espíritu y en el corazón de los individuos, en una comunidad superior de hombres, querida por el Creador y que hunde sus raíces en la unidad de su origen, de su naturaleza y de su fin... El camino que conduce a la comunidad de los pueblos y a su constitución no tiene como norma única y última la voluntad de los Estados, sino ante todo a la naturaleza o mejor al Creador..." (Discurso a la Unión de los Juristas católicos italianos, 6 de diciembre de 1953), y en el Congreso de Pax Romana, él añadía:

"Si el cristiano ve bosquejarse, bajo la presión de los acontecimientos, una comunidad internacional cada vez más inseparable, sabe que esta unificación querida por el Creador, debe conducir a la unión de los espíritus y de los corazones, en una misma fe y en un mismo amor. No sólo puede, sino que debe trabajar por el advenimiento de esta comunidad todavía en gestión..." (27 de abril de 1957).

Pablo VI en su discurso del 14 de noviembre de 1975 ante la FAO, ya citado, advertía:

"... Es importante abrir incansablemente los grupos particulares al horizonte de solidaridades más amplias... Este movimiento se aprovisiona de energías nuevas para desarrollarse cuando la solidaridad universal logra tomar cuerpo en las instituciones comunes, con orientaciones comunes"

En estos textos es obvio como el movimiento de la self-reliance lejos de bastarse, exige el movimiento complementario de la solidaridad y recibe de él nuevas energías. La solidaridad activa y orgánica permite superar la polarización entre la "identidad cultural" y la interdependencia creciente de los pueblos. Es ella también la que permite a todos los países intervenir realmente en las mayores decisiones que

conciernen al desarrollo de la humanidad: aspiración central de los países del tercer mundo cuando ellos hablan de self-reliance.

Por lo demás, no debe concebirse esta solidaridad orgánica bajo la forma rígida de un tipo de gobierno mundial que no haría sino extender a toda la humanidad estructuras idénticas a las de los estados nacionales. Construídas sobre la noción de self-reliance, las solidaridades orgánicas deseadas serán distintas: algunas más institucionalistas, otras más flexibles. El Instituto Internacional de Estudios Sociales del B.I.T., partiendo de la experiencia del B.I.T. que busca la cooperación tripartita de los Estados, de las organizaciones patronales y sindicales de los trabajadores, trata de profundizar la noción de "contratos de solidaridad", la cual puede alentar nuevas reflexiones sobre la soberanía política. De la misma manera, las investigaciones del proyecto RIO sobre el tema de las soberanías "funcionales" (Cf.: "El destino universal de los bienes", Comisión Justicia y Paz).

4.3. Solidaridad y caridad

De suyo, la noción de solidaridad es abierta. Sin negar las solidaridades particulares, esta noción invita a integrarlas en una solidaridad siempre más amplia y más universal. No obstante, debido al clima cultural reinante, la palabra se ha endurecido en solidaridades particulares, a menudo exclusivas y agresivas. Es necesario un esfuerzo explícito para devolver su verdadero alcance.

Para contribuir a superar este bloqueo, provocado en gran medida por el clima de secularización, es urgente que los cristianos vuelvan a discutir atentamente el concepto y la realidad irremplazables del amor, de la caridad, con su resonancia profundamente humana y su dimensión

específicamente teológica. Pablo VI anima a volver, particularmente a partir del Año Santo, sobre el concepto de "Civilización del amor".

La unidad de los hombres, creados a imagen de Dios es Amor, tiene su fuente en Dios (GS 24). Su lazo es el amor fraternal, que no conoce límites ni en extensión -abrazo a todos los hombres-, ni en intensidad: "como Jesús nos ha amado". Mandamiento supremo que resume todos los otros. Todos los otros valores humanos son juzgados por esta caridad, y no a la inversa. Sólo del amor ellos reciben su plenitud. Incluida la justicia. Para un cristiano, la cuestión última será siempre. ¿los esfuerzos por una mayor justicia "se bañan" en el amor, se dejan penetrar por él y adquieren así su verdadera dimensión (sin perder su propia consistencia)? O, por el contrario, ¿el amor evangélico fluye sobre ellos como sobre un cuerpo impermeable por estar endurecido en una lógica de egoísmo o de odio?

Como el fundamento último de la self-reliance, de la vocación del hombre a asumir la plena responsabilidad de su desarrollo (PP 15 y 16), se encuentra en su dignidad de hijo de Dios, igualmente la solidaridad se enraiza y se alimenta en definitiva del amor divino, que el mismo Espíritu de Dios derrama en los corazones humanos. Los cristianos tienen como misión unir una y otra, y su fuente divina que les da, con las motivaciones supremas, su impulso, su rectitud y su fecunda interacción, sin hacerles perder por ello, en los distintos niveles en que ellas buscan realizarse, su consistencia humana, sus motivaciones específicas y sus propios caminos.

2.

LA PROGRAMACION Y SUS DIFICULTADES

P. Julian Ibáñez Gil, S.J.

A pesar de que nadie, teóricamente al menos, discuta actualmente la necesidad y convivencia de una programación comunitaria, de hecho encontramos dificultades, y algunas serias, para traducir en realidad vital una programación satisfactoria.

Con el riesgo que tiene todo esquema, de ser incompleto, pues la vida misma se resiste a ser aprisionada en cuadros sinópticos, me permito sugerir algunas fuentes de dificultades en la programación, que podrían hacernos reflexionar personal y comunitariamente, con lealtad y sencillez, sin cargar tintas pesimistas y sabiendo que siempre hay soluciones, a corto y largo plazo.

Paradójicamente, los psicólogos dicen que hay que convertir en "problema" las situaciones insatisfactorias, como única vía de llegar a una solución. Quiere ello decir que en los grupos (como en las personas) la situación angustiante o frustrante (aquí diríamos, el deseo y la comprobación de la no existencia de programación), mientras tengan unas causas totalmente ocultas, en el sentido de "no aireadas", agazapadas en el inconsciente o subconsciente, pueden enquistarse, pero por sí mismas no sugieren caminos de solución. Esta sólo puede venir cuando ("pro-blepo": poner ante la vista, etimológicamente) "ponemos ante la vista" o sobre la mesa (hacemos "problema") los datos, de cuyo análisis podrá surgir una síntesis o solución satisfactoria.

Por si ayuda a ese análisis, voy a esbozar posibles causas de dificultad en una programación (unas más próximas, otras más remotas, algunas de incidencia más personal, otras más referidas al grupo o institución en cuanto tales).

1. La atrofia vital del "Adulto"

Según la terminología de Eric Berne, fundador del llamado "análisis transaccional", existen (co-existen) en un individuo tres estados del "yo". *El Padre*, que es un arsenal de mandatos o prohibiciones introyectados (asimilados) de manera acrítica, a partir de las órdenes, prohibiciones, consejos, etc., que recibimos de nuestros padres en los primeros años de la niñez y que pueden condicionar, años adelante, posturas tajantes, también acríicas, verdaderos "pre-juicios" que encasillan la realidad de modo apriorístico, anterior a la experiencia.

El Niño, o espontaneidad sentimental (positiva o negativa), procedente por un lado de los impulsos vitales elementales, y por otro, de la actitud de dependencia en que se vive la infancia, respecto de "los mayores".

Por último, *el Adulto* o estado del yo que procura sensatamente tomar contacto con la realidad, tal cual es, valorando objetivamente según criterios rectos, y reaccionando o planificando conductas futuras, de acuerdo con tales criterios y las posibilidades que ofrece la realidad.

Estos estados del "yo", repetimos, co-existen en una persona, pero en un momento dado sólo uno de ellos "protagoniza" la acción vital de la persona. Si habitualmente, el protagonismo lo toma el padre, la persona vive de "clichés" mentales, de "estereotipos", de afirmaciones tajantes "heredadas", es decir, no sometidas al contraste de la realidad, a la experimen-

tación. Simplemente "repetidas", como soluciones prefabricadas respecto a las contingencias existenciales.

Si predomina el niño, la persona estará "guiada" por estados afectivos emocionales, muchas veces repetición de los vividos en la infancia; y por un lado, carecerá del control debido respecto a ese mar fluctuante de emociones y sentimientos, y por otro -quizá-, respecto a los demás, re-vivirá la relación (positiva, negativa) experimentada con sus padres, en la infancia.

Como vemos, dos modos de no ser realistas: "pre-juzgando", o bien "dejándose llevar".

Que esto no se dé en algunas personas: que suceda de un modo más o menos generalizado, en un grupo o comunidad, son posibilidades nada despreciables. En ambos casos se da "una atrofia del adulto", único estado de la persona y de la comunidad incapaz de una programación auténtica.

Tarea personal y comunitaria será, en clima de autenticidad y sencillez (y ello ya comporta una potenciación del adulto), analizarse en este punto.

2. La Indefinición (Personal o Comunitaria)

La indefinición psicológica, como una etapa normal en el curso evolutivo de la vida, y típico de la adolescencia, en la que predomina lo soñado sobre lo vivido, tiene su valor, en cuanto que "soñar" y "soñarse" es el principio de toda creatividad innovadora. Pero tiene el peligro, si no se supera de anclarnos en la indefinición, de llevar una adolescencia perpetua.

El adolescente "se sueña" en infinitas posibilidades. Cuando

la vida le obliga a elegir, se define. Y la definición entraña el realismo de un gozo (lo que elijo ser y hacer, en mi futuro) y el dolor de renunciar a lo que no es "lo elegido". Quien se casa, renuncia a ser soltero. Quien elige una profesión, renuncia a las otras, etc.

A veces la indefinición personal (una no consciente pero real adolescencia no superada) se observa en quien parece que sigue "soñándose" siempre con nuevas posibilidades, sin cristalizar en ninguna, incluso, a veces viviendo la contradicción de un constante coqueteo entre opciones inconciliables. Mal puede planificar su futuro quien no sabe a ciencia cierta "qué es" y "qué desea y debe ser".

A nivel institucional no puede existir programación comunitaria seria, sino un "jugar a programaciones", si no existe definición del mismo grupo como tal.

¿No se oyen a veces -pronunciados con la mejor intención, sin duda -expresiones tales como "todo es para gloria de Dios", "lo principal es servir a la Iglesia" (entendiendo ésto como un estar al servicio de lo más urgente, de lo que más nos piden, etc., aunque no sea "lo nuestro", lo que la Iglesia -con mayúsculas- espera, dado nuestro carisma, nuestros dones). Personalmente opino que sin una definición clara, personal y comunitaria es muy difícil una programación clara.

3. Los "Prejuicios" o "Suposiciones" (Personales y de grupo)

Permítaseme insistir en el tema "prejuicios", uno de los aspectos que puede proceder del padre, en terminología transaccional, pero que puede nacer de muchas otras fuentes.

Prejuicio es un sentimiento, favorable o desfavorable, con

respecto a una persona o cosa, anterior a una experiencia real o no basada en ella. Más frecuentemente se entiende por prejuicio una actitud hostil y prevenida hacia una persona que pertenece a un grupo, simplemente porque pertenece a ese grupo, suponiéndose, que posee cualidades criticables y que son atribuidas al grupo al cual pertenece.

El prejuicio o suposición es una pauta de hostilidad en las relaciones interpersonales que se dirige contra un grupo entero o contra sus miembros individuales; cumple una irracional y gratificadora función específica para quien lo sustente.

O sea, que, aplicándolo a la vida concreta de individuos y grupos, el prejuicio es fenómeno irracional (carente de razones; sin ellas, sin suficiente base, se juzga previamente a la experiencia, lo que quizás nos haría juzgar de otro modo). Fenómeno muy frecuentemente negativo, en el sentido de actitud hostil; y fenómeno "gratificatorio", que en psicología significa "grato", agradable para una persona, por distintos motivos.

Supongamos que (por diferentes causas: algún complejo de inferioridad; alguna inferioridad -sin complejo-, alguna frustración sentida -marginación, etc.; algún menosprecio a las personas de otros criterios, de otras edades, etc.) yo, o un subgrupo de mi comunidad, o la comunidad entera, tenemos "prejuicios". Prejuicios que pueden referirse a las personas del mismo grupo, o a personas ajenas a él; a acontecimientos, a clases sociales; a "clasificaciones psicológicas", es decir, personas que agrupamos por alguna característica común: los fundadores, los jóvenes, los ancianos, los que tienen o hacen..., los que no tienen o no hacen; a costumbres, etc.

¿Podrá darse una programación adulta, efectiva, comprometida, cuando estamos impregnados de prejuicios o suposiciones? Evidentemente, no.

Y ¿cómo sabremos -autodiagnóstico- si son prejuicios o son "criterios"- sin los cuales ni se puede ni se debe vivir? Psicológicamente insinuaría un "test" no muy complicado: Si las personas, sub-grupos o comunidades, habitualmente, antes de haber conocido directamente las personas o las cosas ya tienen una opinión prefijada inflexible, hay mucha probabilidad de que "el prejuicio" sea norma en sus valoraciones, y les incapacite para una programación seria.

Los criterios son orientaciones generales, que me ayudan a vivir. Los prejuicios son sentimientos apriorísticos, que me ayudan a... condenar....

4. La falta de imaginación creadora

Hemos hablado antes del valor positivo del "ensueño", en cuanto fuente de inconformismo constructivo, si no se convierte en evasión, o degenera en perpetuas acusaciones o es signo de indefinición personal.

Sufrimos actualmente una crisis de imaginación creadora, esencial en toda prospectiva. Los tiempos nuevos traen planteamientos antes impensados; y exige de nosotros tentativas de solución y acción absolutamente innovadoras.

Poco o mal podrá programar un grupo en el que falte o la imaginación que sugiere nuevas rutas..., o la alegría de que -cuando alguien las proponga- los demás vean en ello un aporte más que un peligro, un riesgo, etc.

La vida actual llena de trabajos y rutinas, tiende a apagar las chispas de creatividad. Vale la pena que las fomentemos para poder programar.

5. La pasividad y pereza. La rutina

Una comunidad, un grupo en que una mayoría "abrumadora" es perezosa y pasiva, en el sentido de racionalizar como "serenidad y calma" lo que es simple deseo de no comprometerse y actuar, en la que cualquier requerimiento (en este caso, posiblemente profético) a la acción, a un mayor compromiso, a una desinstalación, son tenidas por sospechosas..., tal comunidad o grupo habría de convertirse al Espíritu antes de "programar".

Cuando El sople, podrán programarse la vida, el movimiento. Porque la inercia y pasividad no se programan; mucho menos inspiran una programación.

La pereza puede expresarse como una incapacidad para aceptar y asumir la programación y los cambios que ella puede exigir. Hay actividad en lo rutinario, en lo "personal" y pereza en lo nuevo, en lo que el momento histórico nos desafía, en lo comunitario, en lo eclesial.

6. El temor al riesgo

Cualquier programación, en cuanto entrañe innovaciones, implica embarcarse en la aventura de un posible riesgo. Para algunas personas, en quienes permanezca la necesidad de seguridad, quizá por introyección exagerada de la imagen materna, es una fuente de sufrimiento, porque personalmente rechazan de modo sistemático, todo riesgo.

Este temor, enraizado en lo inconsciente y convertido en impulso, se racionaliza de mil maneras, y puede llevarnos, con argumentos o con enfrentamientos más o menos frustrados en criterios, a serios impases frente a una programación.

Y hay que reconocerlo, diría yo "proclamarlo": La existencia de personas prevalentemente "conservadoras" en el mismo grupo en que viven otras preferentemente "innovadoras", es difícil y costosa pero es deseable y enriquecedora; siempre naturalmente, que tales personas tengan madurez humana y vivencia de caridad evangélica.

Ir al riesgo, es tontería de adolescente. Defender la seguridad a todo trance, puede ser síntoma de involución senil, más o menos prematura.

Pero que la programación, que habrá de poner innovaciones, se someta lealmente a la instancia crítica de quienes no las desean, es esencial para que la programación, que irá adelante porque la vida no se detiene, vaya adelante depurada por la confrontación serena, en profundidad y avance con sensatez. Sensatez, fruto de la crítica, y que a veces se echa de menos en algunas programaciones y proyectos tanto personales como comunitarios.

7. Los "Intereses creados"

Cuando se trata, en psicología social, de la renovación de estructuras, se habla de que ha de establecerse, en el seno de las instituciones, una continua "operación anti-coraza". Con ello se alude a que todo cambio amenaza posibles intereses, posibles instalaciones, posibles mentalidades tenidas por inmutables...

El aferrarse a lo propio es tan humano que habremos de ser inmensamente comprensivos a la hora de pedir dolorosamente desinstalaciones. No es tan fácil cambiar de manera de pensar, aunque debemos estar siempre en estado de conversión y por tanto de "metanoia", abiertos al Espíritu que nos puede pedir mucho, todo si es necesario. Ni es fácil abandonar costumbres que casi nos configuran durante mu-

chos años, aunque ahora ya sean inoperantes o contraproducentes, desde el punto de vista pastoral.

El vivir una auténtica actitud de pobreza, que se da, que se entrega es costoso, pero necesario. No hay redención sin misterio pascual. Y aunque cueste morir (a veces pequeñas muertes a pequeñas cosas, pero muy queridas...) hay que pasar por la Cruz para fecundar la vida de quienes esperan nuestro apostolado.

A los que, inconscientemente -sin duda-, pero con poca comprensión, nos reimos, nos indignamos, al comprobar cómo otras personas se aferran a cosas objetivamente ya trasnochadas y que una programación fiel al Espíritu habrá de sacrificar, nos vendría bien un análisis de los propios "aferramientos" para comprender y hacer menos dolorosas las desinstalaciones ajenas.

¿Test de auto-instalación? Midamos la impaciencia, ante la lentitud con que los otros abandonan su mentalidad, sus rutinas, sus métodos... Y sepamos que, fuera de las metáforas literarias, jamás existen "divinas impacencias". Son, pura y simplemente, otras "instalaciones" agresivas por no obtener rápida victoria.

Dicho esto, porque me parecía justo decirlo, como es evidente, no habré de ampliar mucho en la necesidad de la "operación anti-coraza" con toda caridad, pero con claridad también, y la prudencia que la caridad exija en cualquier programación alerta a la voz del Espíritu, en la novedad de los tiempos.

8. La falta de motivación comunitaria

Sólo indicarla. Esta dificultad existe, y han de tenerla en cuenta, sobre todo, las personas "motivadas".

Coordinadores, directivos o responsables de pastoral, o personas que por razón de su cargo han asistido a cursos, jornadas de reflexión, seminarios técnicos, etc..., han acumulado "motivos" (subrayo la palabra; no sólo "razones"), motivos que surgen de la vivencia -incluso comunitaria-tenida en el cursillo, seminario técnico, etc-. motivos que juntan la fundamentación racional, al entusiasmo vivencial de lo previsto como necesario, posible, deseable...

Tengan la caridad de comprender que los que no han tenido esas mismas vivencias, no están igualmente motivados. Y sin motivación, no hay programación deseada y realizada.

Dedíquense, con fraternal pedagogía a compartir, a participar las razones, a suscitar las vivencias, a despertar los entusiasmos o por lo menos el interés personal, en quienes con ellos, con todos habrá de programar conjuntamente.

Lo otro, es decir, el molestarse porque los otros no tienen mis propias vivencias, o no piensan lo que yo veo tan claro, y "empujar" a una programación inmotivada, sería arriesgarse a una programación estéril, penitencia de un "pecado" bien conocido en psicología: "la generalización a partir de sí mismo".

9. La "Ceguera Comunitaria"

Llamo así a un curioso fenómeno que vicia la raíz de toda programación seria y eficaz. Es fenómeno polarmente diverso: peca a veces de un optimismo que linda con la autosatisfacción farisaica: "Nuestro grupo, movimiento es excepcional". No necesita renovación (por lo tanto la programación es repetir "lo de siempre"). Otras veces peca de pesimismo sistemático, "ceguera" a las innumerables posibilidades de acercamiento al prójimo, de servirle, de poner un poco de dulzura en su sufrir, de abrirle horizontes, de

promocionarle en nombre de Cristo y hacia El. En estos tiempos... ¿qué se puede hacer?. Y sonríen tristemente, con una derrota aceptada de antemano.

Estaré con vosotros hasta el fin de los tiempos, nos cuenta San Marcos que dijo el Señor al despedirse. Creamos en el dogma de la Ascensión.

10. Las dificultades intrínsecas a toda programación

Terminemos con esta afirmación. Una programación bien hecha nunca es fácil. Aunque se refiera a un grupo pequeño. Nada digamos de una gran comunidad, de una programación diocesana.

Insistiríamos en la necesidad de que los animadores y las personas que hayan de programar se preparen, estudiando sistemáticamente, en cursos teórico-prácticos, toda la teoría de la programación: formulación de objetivos, estrategias, tácticas, métodos...

Después, tales personas pueden formar y entrenar, a su vez, a otras que ayudarán a programar a niveles inferiores, hasta que, al menos en lo fundamental cualquier mini-comunidad maneje con soltura y seguridad, fruto de experiencias debidamente evaluadas y asesoradas, las técnicas de una programación, que, repetimos, son relativas e instrumentales, pero necesarias para llevar a cabo lo que en discernimiento espiritual se ha visto como objeto deseado por Dios.

La técnica aquí, sería la servidora del discernimiento, el medio humilde que pondría cauces humanos a la interpelación del Señor y la respuesta comprometida en su servicio.

3.

ALGUNOS PUNTOS FUNDAMENTALES EN UNA ESPIRITUALIDAD QUE ANIME Y ACOMPAÑE UNA AUTENTICA PLANEACION PASTORAL PARTICIPATIVA

Mons. Jorge Jiménez Carvajal, c.j.m.

La "evangelización nueva" en América Latina implica una mística, una espiritualidad, que constituye su motivación más radical y su inspiración y estilo evangélico. Esta condición esencial de la evangelización parece obvia. Pero en su sentido muy preciso no lo es. La espiritualidad a que nos referimos no es un conjunto de exigencias y prácticas de fe más o menos paralelas a la evangelización "Nueva" y sus opciones, y que serían como la garantía de su fidelidad. La mística de la evangelización nueva es el mismo Evangelio, con sus criterios, actitudes u opciones, animados por el Espíritu de Jesús. Es aquello que hace en los miembros de la Iglesia que su tarea de evangelización y su espiritualidad tengan que ser coherentes e inseparables, como el alma al cuerpo.

Los acentos propios de una espiritualidad de la liberación son los rasgos propios de la evangelización en América Latina. Ahí encontramos los valores más típicos de nuestra teología espiritual. Son esos valores los que Puebla subraya en diversos lugares y los que animan todo el proceso de la Planeación Pastoral Participativa.

1. Espiritualidad cristológica

El centro de la fe cristiana es la persona de Jesús. El es, según la expresión de la carta a los Hebreos, “el iniciador y el consumidor de la fe” (Heb 12,2). Por eso, la persona de Jesús es el centro de toda auténtica espiritualidad. Ser cristiano es ser “seguidor de Jesús” y no puede no serlo. Esto que parece tan evidente y que quizás sobraría decirlo, no lo es tanto. La persona de Jesús no es el centro de muchas espiritualidades y de muchas prácticas pastorales; muchos no son los seguidores de Jesús, sino del fundador o de la fundadora, o de un proyecto institucional o socio-político.

Jesús es *evangelizador* y su seguimiento es el camino histórico de la evangelización liberadora en el realidad de nuestro continente (DP 178 a 181. 192-193. 279. 1008, etc.).

Jesús es la *respuesta* a las aspiraciones de la liberación del pueblo (DP 173, 351), compartiendo con él su vida, sus esperanzas y sus angustias (DP 176. 190. 1145).

El seguimiento de Jesucristo es el primer valor de la espiritualidad de una Nueva Evangelización.

La importancia de la dimensión cristológica en una espiritualidad para la Nueva Evangelización del continente es fundamental ya que en ella la espiritualidad encuentra su unidad, su punto de convergencia y su fuente de energía.

2. Espiritualidad encarnada

La encarnación exige una espiritualidad que parta de la vida y de la realidad y que se realice al interior de esa misma vida y de esa realidad. Una espiritualidad que acabe con ese dualismo y ese maniqueísmo que proclama la experien-

cia de Jesús y de su seguimiento como una “fuga” del mundo.

Así, la espiritualidad liberadora nos lleva a descubrir el “rostro siempre nuevo de Jesucristo” (DP 173) en la realidad del mundo y en el rostro desfigurado de los más pobres y marginados de nuestros pueblos (DP 31-39).

La fórmula “Orat et Laborat” se cambia en “Contemplativos en la acción, contemplativos en la liberación”. Nuestro gran esfuerzo es “porque la oración llegue a convertirse en actitud de vida, de modo que oración y vida se enriquezcan mutuamente: oración que conduzca a comprometerse en la vida real, y vivencia de la realidad que exija momentos fuertes de oración” (DP 727).

Una espiritualidad encarnada no permite que la acción evangelizadora de la Iglesia sea paralela a ella. Espiritualidad y Evangelización Nueva caminan juntas.

3. Espiritualidad desde los pobres

La opción preferencial por los pobres implica una manera de vivir, “es un estilo de vida” (DP 1149), por lo tanto es una fuente de mística. Sin esa dimensión, la opción preferencial por los pobres puede ahogarse en un simple compromiso político.

La opción preferencial por el pobre, por servirlo, evangelizarlo y liberarlo es la medida privilegiada de nuestro seguimiento de Jesucristo (DP 205, 1130, 1142, 1145).

La opción preferencial por los pobres es un camino espiritual que nos revela privilegiadamente el rostro de Dios y nos lleva a la pobreza evangélica como condición para la evangelización liberadora (DP 1148 a 1150).

4. Espiritualidad con la mística de la liberación

La liberación es también una fuente importante de la mística cristiana. Es la consecuencia de la mística del pobre y del seguimiento de las opciones misioneras de Jesús, fuente permanente para el evangelizador de la transformación de las personas y de las sociedades hacia la libertad y la fraternidad (DP 178, 181).

El compromiso por la liberación cristiana de los pobres es parte integrante del testimonio y de la credibilidad del evangelizador (DP 1134) y de toda la Iglesia (DP 1140 y 1145).

Esta mística de la liberación debe impregnar el anuncio misionero del Evangelio (DP 479) y la denuncia del pecado de la sociedad (DP 1159 a 1161).

5. Espiritualidad comunitaria

Si nuestra búsqueda de fidelidad al Señor y a los pobres, vivida desde un estilo de vida evangélico (desde una espiritualidad), no está alimentada en un grupo, en el seno de la comunidad eclesial, se va debilitando, se va replegando en una vivencia individualista e intimista.

La evangelización liberadora de la Iglesia Latinoamericana necesita el apoyo, el estímulo, la crítica, el perdón y la alegría de un grupo, de una comunidad. Por eso hablamos de una espiritualidad vivida en el seno de una pequeña comunidad eclesial (Comunidad Eclesial de Base), y de una Comunidad Eclesial Diocesana (Presbiterio Diocesano por ejemplo), etc.

Optar por los pobres y acompañarlos en su proceso de liberación es un riesgo. En las condiciones actuales de América Latina y de varias de nuestras Iglesias, quien se aisle,

sucumbe en su buena voluntad. Más que nunca hoy se hace indispensable el apoyo de un grupo, de un equipo de reflexión, de una Comunidad Eclesial de Base, de un grupo de revisión de vida que nos apoye y estimule en nuestra búsqueda. (DP 239).

Cuando hablamos de Plan de Pastoral Diocesano, Nacional o de una Comunidad Religiosa, las anteriores exigencias de una espiritualidad comunitaria son mayores.

Las formas de esta espiritualidad comunitaria son muy variadas: "además de buscar la oración íntima, se tiende de modo especial a la oración comunitaria; con comunicación de la experiencia de la fe, con discernimiento sobre la realidad, orando juntamente con el pueblo" (DP 727).

6. Espiritualidad alegre y generadora de esperanza

Buscamos que la "alegría y la esperanza" (DP 368), sean signos identificadores de nuestra espiritualidad. Los necesitamos. En medio de una realidad de pesimismo, de miedo y desesperanza, nosotros los seguidores de Jesús, los evangelizadores, tenemos que descubrir la alegría como una de las dimensiones fundamentales que es necesario recuperar en la existencia cristiana. La recuperación de la alegría no solo es posible desde la simplicidad y la pobreza. Necesitamos dejarnos contagiar de la alegría de los pobres (Fil 4,4-7).

Una espiritualidad que se vive también en la dimensión festiva de la vida, que recupera la "fiesta" como espacio de alegría y de la simplicidad, dos valores fundamentales en el Evangelio. Una espiritualidad que nos inyecta esperanza y que nos libera del miedo y del temor y nos lanza a asumir riesgos en la pasión del Reino, que transforma el miedo en audacia evangélica que nace de la esperanza cristiana; "cuan-

do el miedo se comparte y se ora se convierte en audacia” (Monseñor O. Romero).

7. Espiritualidad que exige creatividad e imaginación

Son muchos los aspectos con los cuales se está enriqueciendo esta búsqueda del seguimiento de Jesús en nuestra realidad latinoamericana. Como en los aspectos examinados anteriormente, es una espiritualidad que principalmente se enriquece en la praxis de muchos evangelizadores y de una multiplicidad enorme de pequeñas comunidades eclesiales. No los explicamos pero sí podemos señalar como importantes entre otros los siguientes aspectos:

- Una espiritualidad que requiere imaginación y creatividad para crear nuevas condiciones (DP 433).
- Una espiritualidad que exige pobreza y austeridad de vida, en lógica de solidaridad con un pueblo pobre (DP 1149 - 1152).
- Una espiritualidad que exige testimonio y coherencia de vida (DP 265. 970 - 971).
- Una espiritualidad que exige la conversión de los evangelizadores a las exigencias de la liberación anunciada y vivida desde el Evangelio (DP 972-973, 1157-1158).
- Una espiritualidad que exige la experiencia de Dios.
- Una espiritualidad que acentúa el lugar y el valor de María en la mística de la evangelización liberadora (DP 202-282. 288); como modelo, inspiración y camino de seguimiento de Jesús evangelizador (DP 292-293); acentúa la mística del pobre y de la liberación como vivencias a imitar en María (DP 297. 302).

BIBLIOGRAFIA

BORAN J., *Ver, Juzgar y Actuar. El sentido crítico y el método*, Santiago, Paulinas, 1988.

BRIGHENTI A., *Metodología para um processo de planejamento participativo*, Sao Paulo, Paulinas, 1988.

Centro de Planificacion Eclesial (CEPLANE), *Manual de Planificación Pastoral*, Santiago, Paulinas, 1985.

FERREIRA F. W. , *Planejamento sim e não*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1983.

GOMEZ J. F., *Técnicas de desarrollo comunitario*. México, Nueva Sociología, 1978.

JIMENEZ C. J. y PEÑA V. E., *Curso de Planeación Pastoral Participativa*, Bogotá, (material mimeografiado) CELAM-ITEPAL, 1988.

MARIN L. J. y GALVAN V. L., *Tecnificación Administrativa de la Acción Pastoral*, Bogotá, CELAM, 1975.

OGLIASTRI E., *Manual de Planeación Estratégica*, Bogotá, Tercer Mundo, 1989.

INDICE

Presentación	7
Guía para el lector	9

CAPITULO 1

Fundamentos de la Planeación Pastoral Participativa	13
I. Fundamentos sociales	15
1. El cambio social	15
2. Características del cambio social.	17
3. Actitudes ante el cambio social	20
4. La Planeación social	22
5. Planeación social en América Latina	23
6. Tipos de planeación social.	24
Para recordar	28
II. Fundamentos administrativos	29
1. La Administración y la Planeación.	29
2. Evolución de la Administración.	31

3. La Administración Estratégica.	32
4. El Proceso Administrativo General.	41
5. Estilos de Administración.	45
Para recordar.	46
III. Fundamentos Teológico - Pastorales.	46
1. La Iglesia evangelizadora.	47
2. La Iglesia Cuerpo Místico de Cristo.	48
3. La Iglesia Pueblo de Dios.	49
4. Dimensiones de la Evangelización.	50
5. Evangelización de la Cultura.	53
6. Evangelización, Liberación y Promoción Humana.	54
7. La Nueva Evangelización.	55
8. La Pastoral de Conjunto.	56
9. La Pastoral de Conjunto en América Latina	62
10. Definición de la Pastoral de Conjunto.	69
11. Actitudes para la Pastoral de Conjunto.	70
12. La construcción del Reino: el proyecto pas- toral fundamental de Jesucristo.	71

Para recordar.	72
Ejercicio 1: Ubicación de los hechos en el tiempo .	74
Ejercicio 2: La misión.	77
Bibliografía.	78

CAPITULO 2

La Planeación Pastoral Participativa.	81
I. Concepto de Planeación Pastoral Participativa.	83
II. Principios y criterios de la Planeación Pastoral Participativa.	84
1. Como Planeación.	84
2. Como Pastoral.	85
3. Como Participativa.	86
III. Proceso de Planeación Pastoral Participativa.	87
1. Decisión de optar por la Planeación Pastoral Participativa.	90
2. Elaboración del Marco Referencial.	93
3. Elaboración del Plan Global.	94
4. Ejecución del Plan Global.	95
5. Evaluación y elaboración del nuevo Plan.	96

6. Condiciones básicas para el proceso de Planeación Pastoral Participativa.	96
Para recordar.	100

CAPITULO 3

Elaboración del Marco Referencial.	101
Introducción.	103
I. Marco de Realidad.	104
1. Definición.	104
2. Elaboración del Marco de Realidad.	107
3. ¿Cuál técnica emplear?	115
4. Método simplificado.	116
Ejemplos de guías de temas.	126
Ejercicio 3 - Establecer el problema central y analizar sus causas.	134
II. Marco Doctrinal.	138
1. Definición.	138
2. Elaboración del Marco Doctrinal.	141
3. Comunicación y Marco Doctrinal.	145
4. El lenguaje performativo.	148

Ejercicio 4 - Selección de principios doctrinales y sus exigencias.	155
III. Diagnóstico Pastoral.	156
1. Definición.	156
2. La prospectiva	158
3. Elaboración del Diagnóstico Pastoral.	161
4. Criterios de discernimiento para detectar lo nuevo.	168
Megatendencias.	171
Ejercicio 5 - Análisis prospectivo.	172
Para recordar.	175
Bibliografía.	176

CAPITULO 4

Elaboración del Plan Pastoral.	177
Introducción.	179
I. Objetivos Pastorales.	181
1. Definición	181
2. Elaboración de los objetivos pastorales.	182
Ejercicio 6 - Identificación de objetivos.	185

Ejercicio 7 - Redacción de objetivos.	187
II. Criterios de acción.	187
1. Definición.	187
2. Políticas y Estrategias.	188
3. Elaboración de Políticas y Estrategias.	190
Algunos verbos para los Objetivos y las Políticas.	193
Ejercicio 8 - Redacción de objetivos, políticas y estrategias.	194
Ejercicio 9 - La baraja de la Planeación.	195
Ejercicio 10 - Identificación de objetivos, políticas y estrategias.	197
Para recordar.	198
III. Inventario de recursos.	199
1. Definición.	200
2. Elaboración del Inventario de recursos.	202
3. Criterios para el manejo de los recursos.	207
Contar con sus recursos. "Self-Reliance".	208
IV. Programación.	210
1. Definición.	210

2. Elaboración de la Programación.	212
V. Distribución en el tiempo.	221
1. Definición.	221
2. Elaboración del cronograma.	222

ANEXOS

1. Contar con sus recursos	
<i>P. Roger Heckel s.j.</i>	227
Presentación	227
1. La "self-reliance", un dinamismo regulador ...	230
2. El itinerario de la "self-reliance"	233
3. "Self-reliance" y participación a nivel local	244
4. El horizonte de la solidaridad.	252
2. La programación y sus dificultades	
<i>P. Julián Ibañez Gil s.j.</i>	260
1. La atrofia vital del "adulto"	261
2. La indefinición (personal o comunitaria).	262
3. Los prejuicios o suposiciones (personales y de grupo).	263
4. La falta de imaginación creadora.	265

5. La pasividad y pereza. La rutina.	266
6. El temor al riesgo.	266
7. Los intereses creados.	267
8. La falta de motivación comunitaria.	268
9. La ceguera comunitaria.	269
10. Las dificultades intrínsecas a toda programación.	270
3. Algunos puntos fundamentales en una espiritualidad que anime y acompañe una auténtica planeación pastoral participativa	
<i>P. Jorge Jiménez Carvajal c.j.m.</i>	271
1. Espiritualidad cristológica.	272
2. Espiritualidad encarnada.	272
3. Espiritualidad desde los pobres.	273
4. Espiritualidad con la mística de la Liberación.	274
5. Espiritualidad comunitaria.	274
6. Espiritualidad alegre y generadora de esperanza.	275
7. Espiritualidad que exige creatividad e imaginación.	276
Bibliografía	277

FIGURAS

1. Gerencia operativa y gerencia estratégica.	37
2. Planeación estratégica.	38
3. Ciclo administrativo.	41
4. Proceso de adopción y aplicación de la Planeación Pastoral Participativa.	88
5. Proceso de Planeación Pastoral Participativa ..	89
6. Marco de Realidad: aspectos sociales.	118
7- Marco de Realidad: aspectos eclesiales.	119
8. Marco de Realidad.	121
9. Proceso de elaboración del Marco de Realidad.	125
10. Problema central.	136
11. Análisis de causas del problema.	137
12. Proceso de elaboración del Marco Doctrinal ...	144
13. Marco Doctrinal.	147
14. Esquema básico de la comunicación.	154
15. Visión prospectiva, futuro probable y futuro deseable.	160

16. Diagnóstico Pastoral.	163
17. Diagnóstico Pastoral: determinación de las urgencias y prioridades.	164
18. Diagnóstico Pastoral: determinación de las fuerzas y alternativas de solución.	165
19. Diagnóstico Pastoral, interno y externo.	167
20. Proceso de elaboración del Plan Pastoral.	180
21. Inventario de recursos - 1.	205
Inventario de recursos - 2.	206
22. Análisis de la situación actual y situación deseada.	214
23. Curso de Acción - Red de metas.	216
24. Redacción del Programa.	218
25. Elaboración del Presupuesto del Programa. ...	220
26. Cronograma.	224

Editado por
Centro de Publicaciones del Celam
Transversal 67 No. 173-71 A.A. 51086

Impreso por



Carrera 31 No. 77-00 A.A. 27759
Santafé de Bogotá, D.C. - Colombia

Planeación Pastoral Participativa es el Volumen 2 de la Colección Formación Pastoral. Esta obra pretende proporcionar los elementos metodológicos necesarios para que las parroquias y las diócesis puedan elaborar un plan pastoral, guiados por los principios de planeación participativa.

El lector encontrará, en este volumen, la continuidad del proceso iniciado con el conocimiento e interpretación pastoral de la realidad. En estas páginas se recoge la labor de muchas personas, grupos, comunidades religiosas e Iglesias Particulares, que aceptaron la propuesta de hacer realidad la pastoral orgánica para renovarse y responder mejor a los desafíos de un mundo en cambio permanente.

El trabajo de redacción básica correspondió a Monseñor Jorge Jiménez Carvajal y al sociólogo Eduardo Peña Vanegas quienes, a través de los cursos realizados en el Instituto Teológico Pastoral del CELAM y con la experiencia concreta en diferentes lugares del continente, sistematizaron el proceso.

A *Interpretación de la Realidad y Planeación Pastoral Participativa* le seguirán dos volúmenes más, *Organización y Evaluación de la Pastoral*, además de otros subsidios pastorales para formación de los agentes de pastoral.