

La planificación pastoral

Hay tres formas de trabajar en la Iglesia en las que se lo hace sin tener en cuenta la planificación pastoral:

a- La pastoral basada en la repetición de acciones: "siempre se hizo así". Es lo que se considera burdamente como pastoral "tradicional" (de conservación) basada en la reiteración de actividades por el simple hecho que en tiempos pasados han dado sus frutos. Se dice que hay que tener paciencia y seguir sembrando que los frutos vendrán solos...

b- La pastoral de la respuesta de imitación frente a situaciones nuevas: "zafemos". Caracterizada por la improvisación o por la no integración de las acciones en el conjunto de la actividad eclesial. Son actividades pensadas para salir del paso, o que provienen de la ocurrencia de un agente de pastoral o vienen "desde afuera".

c- La pastoral planteada desde objetivos amplios y vagos y sin una propuesta evaluable: "burbujas de jabón". Hay bellas declaraciones pero no se dice cómo ni cuándo hacer algo en concreto. Por eso nunca se evalúa lo hecho y lo que resta hacer.

Las tres se caracterizan por hacer realidad el antiguo dicho: "**cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino lo lleva ahí**".

En esta unidad te proponemos llevar adelante una pastoral pensada o, con otras palabras, la planificación o programación pastoral. Y esto no son novedades en la Iglesia. Es simplemente iluminar la vida eclesial con la virtud de la prudencia, del la cual Santo Tomás de Aquino (el viejo teólogo de la edad media) enseñaba:

"Decimos que una cosa se precipita cuando desciende de lo más alto a lo más bajo por el impulso del propio cuerpo o de algo que le impele sin pasar por los grados intermedios. Ahora bien, lo más elevado del alma es la razón, y lo más bajo, la operación ejercida por medio del cuerpo.

*Los grados intermedios por los cuales hay que descender son: **la memoria de lo pasado, la inteligencia de lo presente, la sagacidad en la consideración del futuro, la hábil comparación de alternativas, la docilidad para asentir a la opinión de los mayores.***

A través de estos pasos desciende ordenadamente el juicioso. Pero quien es llevado a obrar por el impulso de la voluntad o de la pasión, saltando todos esos grados, incurre en precipitación." (STh 2-2,52,3)

Los Obispos Latinoamericanos reunidos en Puebla nos decían que:

*"El camino práctico para realizar concretamente esas opciones pastorales fundamentales de evangelización es el de una pastoral planificada. **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, educándolas en la metodología de análisis de la realidad, para la reflexión sobre dicha realidad a partir del Evangelio; la opción por los objetivos y los medios más aptos y su uso más racional para la acción evangelizadora." (DP 1306/7)*

Durante los últimos 70 años la Iglesia ha incorporado un método que nos ayuda a llevar adelante la planificación pastoral. Tiene tres momentos a los que se le dicen VER – JUZGAR – ACTUAR. Los Obispos latinoamericanos reunidos en Aparecida lo presentaban de esta manera:

*"Este método implica **contemplar a Dios** con los ojos de la fe a través de su Palabra revelada y el contacto vivificante de los Sacramentos, a fin de que en la vida cotidiana **veamos la realidad** que nos circunda a la luz de su providencia,*

*la **juzguemos** según Jesucristo, Camino, Verdad y Vida, y **actuemos** desde la Iglesia, Cuerpo Místico de Cristo y Sacramento universal de salvación, en la propagación del reino de Dios, que se siembra en esta tierra y que fructifica plenamente en el Cielo." (DA 19)*

Este método se puede implementar de distintas formas, porque tiene, desde un mismo "corazón", distintas maneras prácticas de concretarse. Digamos, antes de desarrollar el método, unas breves palabras acerca de estas cuestiones.

Pautas para una pastoral pensada

Serían los "criterios" que guían a toda acción evangelizadora planificada. Son todos importantes y se deben dar de manera simultánea.

a.- Mística.

El plan pastoral no es sólo una técnica, sino sobre todo una mística, o más precisamente, una ascesis. Usamos la palabra "mística" en referencia al "misterio" del Dios revelado por nuestro Señor Jesucristo. En este uso, místico es aquello que hace referencia a la presencia del Espíritu Santo. Así lo enseñaba el Papa Pablo VI:

*"Las técnicas de evangelización son buenas, pero **ni las más perfeccionadas podrían reemplazar la acción discreta del Espíritu.** La preparación más refinada del evangelizador no consigue absolutamente nada sin Él. Sin Él, la dialéctica más convincente es impotente sobre el espíritu de los hombres. Sin Él, los esquemas más elaborados sobre bases sociológicas o psicológicas se revelan pronto desprovistos de todo valor." (EN 75)*

b.- Sinodalidad.

Un tema que está de moda pero, como ya dijéramos, es muy antiguo en la eclesiología (tal vez designado con otras palabras). Para presentarlo haremos referencia al documento de la Comisión Teológica Internacional: "La sinodalidad en la vida y en la misión de la Iglesia".

*"La sinodalidad expresa la condición de sujeto que le corresponde a toda la Iglesia y a todos en la Iglesia. Los creyentes son **σύνοδοι, compañeros de camino, llamados a ser sujetos activos en cuantos participantes del único sacerdocio de Cristo y destinatarios de los diversos carismas otorgados por el Espíritu Santo en vista del bien común.** La vida sinodal es testimonio de una Iglesia constituida por sujetos libres y diversos, unidos entre ellos en comunión, que se manifiesta en forma dinámica como un solo sujeto comunitario que, afirmado sobre la piedra angular que es Cristo y sobre columnas que son los Apóstoles, es edificado como piedras vivas en una 'casa espiritual' (cfr. 1 Pe 2,5), 'morada de Dios en el Espíritu' (Ef 2,22)." (55)*

*"Una Iglesia sinodal es una **Iglesia participativa y corresponsable.** En el ejercicio de la sinodalidad está llamada a articular la participación de todos, según la vocación de cada uno, con la autoridad conferida por Cristo al Colegio de los Obispos presididos por el Papa. La participación se funda sobre el hecho de que todos los fieles están habilitados y son llamados para que cada uno ponga al servicio de los demás los respectivos dones recibidos del Espíritu Santo. La autoridad de los Pastores es un don específico del Espíritu de Cristo Cabeza para la edificación de todo el Cuerpo, no una función delegada y representativa del pueblo." (67)*

c.- Corresponsabilidad (equipo).

Recordar lo que ya se dijo sobre este tema en la unidad anterior. Y lo aplicamos de manera concreta a lo que significa **trabajar en equipo** dentro de la planificación. Cada uno ejerce un rol insustituible, del cual nadie puede desertar.

d.- Procesos.

Es necesario experimentar la insatisfacción para comenzar un proceso de cambio. Sobre esto, citando a Benedicto, nos advertían los Obispos Latinoamericanos en Aparecida:

"Nuestra mayor amenaza 'es el gris pragmatismo de la vida cotidiana de la Iglesia en el cual aparentemente todo procede con normalidad, pero en realidad la fe se va desgastando y degenerando en mezquindad'.

A todos nos toca recomenzar desde Cristo, reconociendo que 'no se comienza a ser cristiano por una decisión ética o una gran idea, sino por el encuentro con un acontecimiento, con una Persona, que da un nuevo horizonte a la vida y, con ello, una orientación decisiva'." (DA 12)

El Papa Francisco, cuando habla en "la Alegría del Evangelio" sobre la vida social, nos deja un principio que no debemos olvidar en nuestra vida pastoral: **"el tiempo es superior al espacio"**. Así lo explica:

*"Este principio **permite trabajar a largo plazo, sin obsesionarse por resultados inmediatos.** Ayuda a soportar con paciencia situaciones difíciles y adversas, o los cambios de planes que impone el dinamismo de la realidad. Es una invitación a asumir la tensión entre plenitud y límite, otorgando prioridad al tiempo. Uno de los pecados que a veces se advierten en la actividad sociopolítica consiste en privilegiar los espacios de poder en lugar de los tiempos de los procesos. Darle prioridad al espacio lleva a enloquecerse para tener todo resuelto en el presente, para intentar tomar posesión de todos los espacios de poder y autoafirmación. Es cristalizar los procesos y pretender detenerlos. **Darle prioridad al tiempo es ocuparse de iniciar procesos más que de poseer espacios.** El tiempo rige los espacios, los ilumina y los transforma en eslabones de una cadena en constante crecimiento, sin caminos de retorno. Se trata de **privilegiar las acciones que generan dinamisismos nuevos en la sociedad e involucran a otras personas y grupos que las desarrollarán, hasta que fructifiquen en importantes acontecimientos históricos.** Nada de ansiedad, pero sí convicciones claras y tenacidad." (EG 223)*

La pastoral pensada supone despertar procesos virtuosos de evangelización. Estos tienen estas características: son **carismáticos** (es decir, guiados por el Espíritu Santo, ver lo dicho en la unidad sobre el agente evangelizador); **educativos; graduales; globales** y para ayudar a la **conversión**. Solamente te los menciono para no alargar demasiado este breve texto de introducción.

e.- Conflictos.

La planificación, como dijimos, supone trabajo en equipo. Esto genera (si es sana) una **variedad de posturas y perspectivas que le dan matices** a la vida eclesial. En otra palabra: conflictos. Sobre esto decía Francisco:

*"El conflicto no puede ser ignorado o disimulado. **Ha de ser asumido.** Pero si quedamos atrapados en él, perdemos perspectivas, los horizontes se limitan y la realidad misma queda fragmentada. Cuando nos detenemos en la coyuntura conflictiva, perdemos el sentido de la unidad profunda de la realidad." (EG 226)*

En ese documento nos invita a **"desarrollar una comunión en las diferencias, que sólo pueden facilitar esas grandes personas que se animan a ir más allá de la superficie conflictiva y miran a los demás en su dignidad más profunda."** (228)

Renunciar a la planificación pastoral por miedo a generar conflictos, por hacer "prevalecer la paz" con las miras de un falso irenismo, es más una situación cómoda o clericalista que evangelizadora.

*"El anuncio de paz no es el de una paz negociada, sino la **convicción de que la unidad del Espíritu armoniza todas las diversidades.** Supera cualquier conflicto en una nueva y prometedora síntesis. La diversidad es bella cuando acepta entrar constantemente en un proceso de reconciliación, hasta sellar una especie de pacto cultural que haga emerger una '**diversidad reconciliada**' ". (230)*

En búsqueda de un método

No existe el método perfecto. Hay que seguir alguno, pero todos tienen sus luces y sombras. Podemos resumirlos la rica variedad de técnicas de planificación en tres grupos a los que se denominarían como método **prospectivo**, método **estratégico** y método **popular participativo**. Por la brevedad de este curso no podemos describirlos y compararlos... sólo se los nombro para que sepan que existe y puedan profundizarlo en otro momento.

Eso sí, **más allá del método** que hayan elegido para planificar, este **debe contemplar estas características** (con estos u otros nombres).

a.- El diagnóstico pastoral.

En este primer apartado irían de la mano el momento del contemplar/ver y el de juzgar. El equipo que va a llevar adelante la planificación comienza “poniendo los pies sobre la tierra”, es decir, no con ilusiones o abstracciones foráneas, sino sobre lo que en verdad está pasando, estamos viviendo.

Cada método que elijamos va a suponer una manera distinta de acceso a estas miradas. Pero cuajan en la creación de un marco de la realidad y un marco doctrinario que la ilumina. A estos dos aspectos me permito sumarle un tercero: el marco histórico.

1.- Marco histórico

Tiene que ver con el criterio de inculturación (ver). Cada comunidad creyente, grande o pequeña, tiene su historia que le da una forma de ser determinada. Este modo de ser particular exige respuestas pastorales concretas. Ignorar estas diferencias es la puerta de entrada del fracaso evangelizador.

Para esto es importante **conocer la historia** del lugar; sus raíces étnicas; su habla particular; sus tradiciones y fiestas; sus características de familias...

2.- Marco de la realidad

Es lo que se denominaría el “escenario” de la evangelización. El acceso a la realidad implica **descubrir los nudos problemáticos fundamentales** de la comunidad, ya sea en sus luces como en sus sombras. Recordemos aquí todo lo que dijimos sobre el criterio de discernimiento de los signos de los tiempos (ver).

Existen muchos métodos para aguzar la mirada a la realidad. No te explico aquí ninguno para no ser excluyente de los otros. Pero sí, te dejo esta serie de preguntas que deberían hacerse al encarar esta parte primera de la planificación. Como punto de partida para hacerse preguntas previas a la mirada, sugerimos tener en cuenta los siguientes aspectos (que unen el marco histórico y el de la realidad):

+ **Aspecto geográfico-ecológico:** lugar, clima, recursos naturales, inundaciones, sequías, erosión, uso o abuso del agua...

+ **Aspecto histórico:** grupos nativos, inmigraciones (antiguas y actuales), rasgos culturales predominantes, hechos históricos destacados...

+ **Población:** razas, grupos sociales, natalidad, mortalidad, población por edades y sexo, población flotante...

+ **Familias y condiciones de vida:** relaciones familiares, familias ensambladas, nuevas formas de familia, matrimonios con sacramento, vivienda, servicios de salud, alimentación, educación, recreación, jóvenes, tercera edad...

+ **Aspecto socioeconómico:** situación laboral, índice de desempleo y subempleo, producción, necesidades, clase social...

+ **Aspecto sociopolítico:** partidos políticos, sindicatos, organizaciones populares, ONG...

+ **Aspecto sociocultural:** fiestas populares, tradiciones locales, costumbres particulares, medios de comunicación, presencia de sectas u otras religiones, secularismo...

+ **Aspecto eclesial:** organización diocesana, parroquial o decanal, movimientos apostólicos, pequeñas comunidades eclesiales, religiosidad popular, agentes de pastoral, capacitación de agentes laicos, servicios eclesiales, peregrinaciones, Caritas, pastoral de la salud, pastoral familiar...

A partir de esta mirada, se debería determinar

- 1.- Escenarios del mundo (a los niveles global, nacional, regional)
- 2.- Cultura (e historia) de la comunidad
- 3.- Perfil del sujeto de la comunidad
- 4.- Recursos pastorales de la comunidad
- 5.- Signos de los tiempos

IMPORTANTE: Este trabajo de mirada a la realidad es fundamental. Pero **no hay que dedicarle más tiempo del necesario**. En realidad es simplemente **el puntapié inicial para lo que realizaremos, una vez elaborado el diagnóstico pastoral, que es más importante**. A esto lo debemos tener en cuenta porque a los católicos nos encanta reunirnos para este ver la realidad y terminamos simplemente en esto: puro diagnóstico y nada de acción. Esto último es lo que desilusiona y es el motivo principal por el cual muchos están en contra de la planificación pastoral a la que se cataloga como pérdida de tiempo. Y es verdad: **si solo hacemos diagnóstico la pastoral pensada no existe**.

3.- Marco Doctrinal

Cuando presentamos el criterio del discernimiento (ver) dijimos que en los signos de los tiempos debemos descubrir **cuáles son los signos que Dios** nos está dando. Este es el momento para hacerlo. Por eso, más que "juzgar" le diremos **"iluminar la realidad"**.

Hemos descubierto ciertos "nudos problemáticos" en nuestra mirada a la realidad. Sigue preguntarse **que "idea" de Dios, del hombre y de la Iglesia está presente en esta cultura circundante**. No lo que yo pienso o lo que dice la doctrina católica, sino lo que está en el trasfondo de la realidad que conocimos.

Luego viene un espacio de escucha de la Palabra de Dios que nos va a iluminar acerca de lo revelado por el Dios de Jesucristo. Este espacio puede tomar distintas formas: guías de estudio, jornadas de formación, talleres, cursos (presenciales o virtuales)... Normalmente es propuesto por el equipo que lleva adelante la planificación y, también, forma parte del proceso de formación permanente que todo bautizado debe tener.

Desde esta escucha de la Palabra elaboramos un **marco doctrinal** en el cual haya ideas fuerza y criterios de acción que nos iluminen. **Las ideas fuerza deben inspirar cambios en la comunidad**: nos dan un **horizonte de esperanza**. Normalmente se resumen a través de alguna frase bíblica o del magisterio o de algún santo, que condense lo estudiado: no es una frase que nos guste o que suena lindo, o que está de moda. Es significativa de TODO lo que hasta el momento se ha trabajado.

Al lograr plasmar estas ideas fuerzas se culmina la parte más "especulativa" del proceso de planificación. Comienza ahora la planificación de las cuestiones prácticas que se derivan de todo lo pensado y debatido hasta el momento.

b.- Prioridades, objetivos y metas.

Hemos finalizado la etapa de ver los marcos históricos, de la realidad y doctrinal. El resumen de lo trabajado se ha expresado en algunas ideas-fuerza que iluminarán la acción. A partir de esta mirada de discernimiento toca ahora bajar a las acciones concretas, con "sagacidad" y "hábil comparación de alternativas" (al decir de Tomás de Aquino).

Así como unificamos los marcos con las ideas fuerzas, es el momento de unificar toda la actividad pastoral con **Prioridades**. En algunos manuales se les dice "opciones preferenciales" y se aclara, para que no haya malentendidos ideológicos, que no son ni excluyentes ni exclusivas. De mi parte, a esa misma realidad le pongo el nombre de "Prioridades" para, simplemente, expresar la **cuestión de urgencia** que tenemos en la amplia gama de actividades evangelizadoras. Aunque el término me es indiferente (ver la unidad 1 sobre las opciones pastorales de Jesús).

Las opciones pastorales se pueden fijar a través de distintos **criterios**: **Etario** (p.ej. niños, jóvenes, ancianos...); **Social** (p.ej. pobre, estudiante, enfermo...) o **Englobantes** (p.ej. experiencia de Dios, comunidad viva, formación permanente...). No deben ser muchas y deben ser significativas y motivantes para la comunidad toda.

Y ahora comenzamos la parte más práctica de llevar a la realidad lo propuesto. Para esto nos ponemos **Objetivos** a partir de cada una de las Prioridades que hemos establecido.

*Quiero aclarar que yo utilizo los términos **Objetivos** y **Metas** (más adelante) como una palabra entre tantas para designar una realidad. De hecho vas a encontrar, en distintos manuales, otras palabras para expresar lo que yo aquí digo. Y si te parece mejor usarlas, hacelo. El viejo dicho latino dice "res non verba", es decir, discutamos más sobre la realidad (res) que sobre las palabras que usamos para designarlas. Lo importante es que entiendas lo que te quiero decir.*

Un objetivo es la expresión de manera global del lugar hacia dónde se quiere dirigir la acción pastoral. Al leerlo debemos percibir con claridad **qué se quiere** (el resultado del cambio que se propone) y para qué se quiere hacer algo (expresa la intención de ese cambio).

Para lograrlo, la redacción de estos objetivos debe ser, en lo posible:

- + **Oportuna**: es para este aquí y ahora.
- + **Alcanceable**: significa ser realista en la formulación de los objetivos en función de los recursos disponibles y de la realidad imperante.
- + **Entendible**: deben estar definidos de modo claro para quienes deberán operativizarlos.
- + **Con horizonte de tiempo**: implica la definición de un plazo en el cual contrastar el logro de la meta.
- + **Cuantificable**: implica que pueda determinar en cifras u otro similar la dimensión del logro a obtener.
- + **Evaluable**: durante y al final del proceso se puede verificar el resultado.

Un objetivo va a suponer varios pasos concretos que se realizarán de manera paralela o sucesoria. A estas acciones que ayudan a conseguir el objetivo les decimos **Metas**. Y ya estamos llegando, así, a las actividades concretas con las cuales vamos a evangelizar. Conviene recordar en este momento lo que dijimos al comienzo: "cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino lo lleva ahí". Y, ahora sí, podemos entender que tenemos muchas metas inconexas en nuestras actividades pastorales y eso nos lleva a la atomización o el cansancio de repetir acciones que no tienen sentido... ¿no?

c.- Calendarización.

Esto es fundamental para no quedarse en buenas ideas. Cuando se planifique una acción pastoral se debe calendarizar cada acción. Nos hemos puesto una meta concreta. Para esta meta, determinamos lo siguiente:

+ **Actividades:** es decir, paso concreto que se ha de dar. Una meta puede tener varias actividades y debemos pensarlas de antemano.

+ **Responsable:** de cada actividad. Y es necesario que el responsable tenga **nombre y apellido** para que esto se pueda hacer bien. Cuando se designa al "grupo" para hacer algo... muchas veces eso no se hace o lo hacen los de siempre simplemente para "cumplir".

+ **Fecha:** determinar día y hora de esa actividad.

+ **Lugar:** no es un dato menor para la gestión de tiempos y recursos.

+ **Costo:** nada es gratis, aunque lo hagamos de manera voluntaria tiene un costo en recursos humanos o materiales que se deben financiar. De esto hablamos a continuación.

d.- Presupuesto.

Como para que veas que esta cuestión es seria, comienzo citando el Código de Derecho Canónico:

1284 §1. *Todos los administradores están obligados a cumplir su función con la diligencia de un buen padre de familia.*

§3. *Se aconseja encarecidamente que los administradores hagan cada año presupuesto de las entradas y salidas; y se deja al derecho particular preceptuarlo y determinar con detalle el modo de presentarlo.*

Muchas veces los católicos fracasamos en nuestra misión por la falta de inversión en las tareas evangelizadoras. Nos parece que con dos moneditas y buena voluntad todo es posible... y, de paso, citamos todo lo que hizo determinado santo confiando solamente en la Providencia.

Si. La pastoral parte de la Mística y confiamos que el Dios Providente actúa en y con nosotros. Pero esto no quita que busquemos los mejores recursos técnicos y capacitemos de manera excelente a nuestros agentes de pastoral. Y eso requiere dinero: **nada es gratis**, siempre alguien lo paga de manera directa o indirecta. Tal vez es tiempos que dejemos hablar con desprecio del "vil metal" para integrar la parte económica a nuestras actividades de manera más natural. Recordemos que Jesús, en su comunidad de los 12, había designado un encargado de la bolsa de dinero para que la administre (que después haya terminado como terminó... es otro cantar).

No es lugar este para detenernos a hablar en profundidad sobre los distintos aspectos del presupuesto o los cálculos para prever ingresos, costos y gastos. Demasiado técnico para una simple introducción como esta.

Pero sí, para cada actividad que hagamos, al realizar la calendarización nos preguntemos: **¿cuánto sale? ¿qué inversiones materiales requiere? ¿quién la paga? ¿cómo se recauda el dinero para afrontarla?** Si respondemos a estas cuestiones de manera realista, ya estamos en buen camino.

e.- La evaluación como parte del proceso.

La evaluación es, simplemente, un detenerse en el camino para ver cómo estamos marchando. Tiene dos momentos: la evaluación durante el proceso (meta cumplida) y al final del mismo (objetivo cumplido).

Podemos considerar dos aspectos a evaluar:

1.- La revisión de la acción: debe ser objetiva, positiva y **misericordiosa**. No es para juzgar a los agentes de pastoral en cuanto a su bondad o maldad moral.

Para esto debemos **centrarnos en los objetivos** propuestos y cómo se cumplieron. A partir de esto, buscar las causas que explican lo sucedido (autocrítica comunitaria) sin caer en la designación de los "chivos expiatorios".

2.- Lectura teológica de la experiencia pastoral vivida. Esto es fundamental para una comunidad creyente. Nos debemos preguntar *¿Qué nos dijo/dice Dios con lo vivido?* Esto a nivel personal y comunitario: es descubrir que Dios sigue obrando maravillas en nuestras grandezas y, también, en nuestras limitaciones.

Es bueno, en la previa el equipo que lleva adelante la pastoral, que se haga estas preguntas:

- + ¿Cuándo vamos a evaluar?
- + ¿Qué se va a evaluar? (metas y objetivos)
- + ¿Para qué se va a evaluar? (finalidad)
- + ¿Con qué criterios?
- + ¿Cómo se va a evaluar?
- + ¿Cómo seguimos luego de la evaluación?

Y luego... ¡SIMPLEMENTE EVALUAR!