



PASTORAL DE LA VIDA HUMANA

Webinar 18 de abril de 2024

PLANIFICAR LA PASTORAL

Prof. Michal Vojtáš
Universidad Pontificia Salesiana -Roma

The background of the cover is a painting. It depicts a dark wooden boat on a calm, blue sea. Two figures are on the boat: one is seated on the left, wearing a reddish-brown garment, and the other is standing on the right, wearing a blue garment. The sun is a large, bright, glowing orb in the upper left quadrant of the sky. The entire scene is reflected in the water below. The overall color palette is dominated by various shades of blue, from deep cerulean to a lighter, hazy blue near the horizon.

Proyectar la pastoral

Metodologías integrales,
innovadoras y virtuosas

Michal Vojtáš

Índice

1.	INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ DISEÑAMOS LA PASTORAL?	3
	<i>La planificación en la Iglesia postconciliar</i>	4
	<i>Crisis y dificultades con los proyectos</i>	5
	<i>¿Qué alternativas?</i>	5
2.	LOS FUNDAMENTOS: EL CONCEPTO DEL HOMBRE COMO BASE DE UN MÉTODO DE DISEÑO	6
	<i>El hombre moderno que planifica por objetivos</i>	7
	<i>Crítica al diseño por objetivos</i>	8
	<i>Antropología integral cristiana</i>	8
3.	EL PROCESO: LOS PASOS DEL DISEÑO TRANS-FORMATIVO	10
	<i>La situación descrita</i>	11
	<i>Interpretación comunitaria</i>	12
	<i>La vocación aceptada</i>	14
	<i>La visión experimentada</i>	15
	<i>Diseño operativo</i>	16
4.	PERSONAS: VIRTUDES OPERATIVAS RELACIONADAS CON EL DISEÑO	17
	<i>Fidelidad creativa</i>	18
	<i>Discernimiento personal</i>	19
	<i>Coherencia operativa</i>	20
	<i>La mentalidad de la abundancia</i>	22
	<i>Acompañamiento generativo</i>	23
	<i>Integración sinérgica</i>	24
5.	PARA CONCLUIR (Y VOLVER A EMPEZAR) LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO PASTORAL	25

1. Introducción: ¿Por qué proyectamos la pastoral?¹

Una sonrisa acogedora, una mirada interrogante, una palabra de consuelo, un movimiento espontáneo de la cabeza que aprueba, una exposición fría y distante de la catequesis, o un testimonio que nos hace sentir cerca de Dios... son todas acciones y actividades de las que se compone nuestro trabajo pastoral. Sin embargo, las simples acciones que realizamos cada día pueden entenderse sobre todo dentro de una tradición en la que encajan y de una visión hacia la que tienden. Pueden ser acciones rutinarias aprendidas hace tiempo, decisiones conscientes e incluso gestos excepcionales de sacrificio y compromiso.

Sea como fuere, siempre hay una razón explícita o implícita por la que actuamos como lo hacemos. En pedagogía se habla tanto de un currículo *explícito*, verbalizado y claro, que estructura las asignaturas y los tiempos de aprendizaje, como de un currículo *oculto*, formado por mentalidades, valores, estilos reaccionarios, creencias y convicciones generalizadas que tienen una gran influencia

¹ Cfr. M. VOJTÁŠ, *Proyectar y discernir: Innovación en liderazgo salesiano y gestión de proyectos*, Editorial Universitaria Abya-Yala, Quito 2020, disponible en <https://www.academia.edu/43158263>

en cómo se llevan a cabo las acciones individuales. Los niveles explícito e implícito no siempre están en armonía, y se puede llegar a decir: "¿Cómo puede creerte alguien? Lo que eres está en total contradicción con lo que dices...".

La combinación de elementos explícitos e implícitos, de proyecto escrito y proyecto en la mente de las personas es el *verdadero proyecto* que influye en la práctica, las relaciones, la vida y los frutos de la pastoral. Así pues, si ampliamos el concepto de diseño, la pregunta de por qué diseñar tiene una respuesta clara. No podemos no diseñar, sólo podemos diseñar mejor o peor, revisando nuestros marcos mentales o convirtiéndonos en víctimas inconscientes de ellos.

La planificación en la Iglesia postconciliar

En los tiempos anteriores al Concilio Vaticano II, la Iglesia experimentaba un cierto distanciamiento del mundo (más mental, sin embargo, que operativo), y sus grandes o pequeñas tradiciones orientaban los gestos concretos situándolos dentro de una visión bastante compacta, compartida y clara. Las tradiciones se entendían en un marco de teología neoescolástica, la catequesis tenía sus libros de texto con una estructura tradicional y clara, la moral manualista especificaba la bondad de las acciones con mucha (incluso demasiada) precisión, la excelencia de la vida cristiana era esbozada por la hagiografía narrativa, etc. Se comprende que en una mentalidad de estas tradiciones no hubiera habido necesidad de diseñar la pastoral: bastaba con ajustarse a las grandes líneas de la tradición.

En los tiempos postconciliares se ha producido un cambio de paradigma. Juan Edmundo Vecchi, Rector Mayor de los Salesianos y "padre" de la planificación educativo-pastoral, lo expresa en una breve síntesis: "En los últimos 40 años se ha producido una novedad consistente: la educación como proyección hacia el futuro. Una dimensión que antes era menos relevante".² Aquí es donde entra en juego la planificación: con la desaparición de las tradiciones y las jerarquías, había que planificar el futuro de forma democrática. Esta operación entrañaba varios riesgos: a menudo se partía de una *tabula rasa*, se quería explicitarlo todo, se confiaba ingenuamente en la eficacia de los proyectos, se sobrestimaba el papel de los expertos-académicos, etc. A título de ejemplo, podemos citar un resumen extraído del *Diccionario de Pastoral*, de gran difusión, editado por Karl Rahner:

Mediante la técnica y la ciencia, el hombre de hoy es capaz de diseñar en sí mismo el entorno y la sociedad, de manipularlos, de cambiarlos [...] Estos medios están también a disposición de la Iglesia, para que pueda ejercer conscientemente la planificación del futuro y desarrollar su propia estrategia [...] Lo que concierne a todos debe ser decidido también por todos. De acuerdo con esta base jurídica, en principio, todos son competentes en lo que respecta al plan pastoral [...] La tarea de los expertos y de los responsables consiste en capacitar a estas personas para que planifiquen por sí mismas los cambios necesarios y los lleven a cabo.³

El énfasis en la importancia de los eruditos expertos estaba en armonía con la apertura del Consejo a los descubrimientos científicos de *Gaudium et Spes*, con especial énfasis en la pedagogía, la sociología, la ciencia política y la planificación social.⁴

² J.E. VECCHI, *I guardiani dei sogni con il dito sul mouse. Educatori nell'era informatica*, Rettore Maggiore dei Salesiani di Don Bosco entrevistato da Carlo di Cicco, LDC, Leumann (TO) 1999, p. 21.

³ N. HEPP, *Piano pastorale*, in K. RAHNER et al. (eds.), *Dizionario di Pastorale*, Queriniana, Brescia 1979, pp. 567-568.

⁴ Cf. P. SCABINI, *Creatività nello Spirito e programmazione pastorale*, in «Orientamenti Pastoral» 46 (1998) 5, p. 22.

Crisis y dificultades con los proyectos

Tras un periodo de entusiasmo por la eficacia del diseño, caracterizado por una rica producción de proyectos de diversa índole, hemos llegado al momento actual de desencanto. El malestar en torno al diseño presenta varios síntomas. La transición "del papel a la vida" se percibe como muy ardua y dependiente más del liderazgo de calidad que del diseño bien hecho. La multiplicación exagerada de proyectos interconectados pero desiguales a distintos niveles (nacional, diocesano, parroquial, oratoriano, escolar, etc.) o sectores (pastoral de la vida, catequesis, economía, etc.) hace imposible sincronizar contenidos y actividades. También hay problemas prácticos relacionados con los plazos de ejecución de los proyectos, que son demasiado cortos, o dificultades debidas a la falta de mentalidad de proyecto por parte de los operadores, que a menudo trabajan como voluntarios y personalizan mucho su compromiso. En definitiva, parece que, para nuestra sensibilidad posmoderna, la percepción predominantemente técnica de la planificación ya no suscita el entusiasmo que despertaba en el periodo inmediatamente posterior al Concilio.

Las dificultades podrían ilustrarse bien con las palabras de Jesús dirigiéndose duramente a sus contemporáneos: "Pero ¡ay de vosotros, fariseos, que pagáis el diezmo de la menta, de la ruda y de toda hierba, y luego transgredís la justicia y el amor de Dios! Hay que cuidar de estas cosas sin descuidar las demás" (Lc 11, 42). En la práctica pastoral experimentamos a menudo que es más fácil diseñar y evaluar las normas para el "diezmo" y, en cambio, descuidar los valores fundacionales de la justicia y el amor de Dios porque no se pueden diseñar directamente. En este sentido, por ejemplo, se planifican con tanto cuidado los itinerarios de contenidos, las secuencias de actividades de pastoral vocacional, los actos multitudinarios, los grandiosos proyectos de recaudación de fondos... y se descuida el acompañamiento y la formación de los catequistas, de las familias jóvenes o de los voluntarios (dejando que cada uno se responsabilice de su propia formación); se predica el Evangelio superficialmente (como si su conocimiento no contara o fuera automático); y quizá los modelos organizativos utilizados encarnan más la competencia, la mentalidad del mérito o de las afiliaciones a grupos de poder que un estilo de corresponsabilidad, franqueza, responsabilidad y transparencia.

¿Qué alternativas?

¿Cómo responder a la dificultad de los proyectos pastorales, si los consideramos signos de la actual "crisis organizativa permanente"? Creo que podemos identificar cinco opciones comúnmente adoptadas en la práctica pastoral. A menudo no son elecciones conscientes, sino estilos impuestos por la necesidad que condensan mentalidades, paradigmas o modelos diferentes:⁵

1. Adoptamos un diseño "*pro forma*" que produce borradores redactados por una sola persona, normalmente el responsable del turno, recopilando una síntesis de los lugares comunes y los últimos documentos magistrales. A continuación se utilizan criterios formales o lingüísticos como criterio de corrección del proyecto;

⁵ Sobre los diferentes modelos de pastoral juvenil, véase G. CAVAGNARI, *Modelli di pastorale giovanile. Presupposti, caratteristiche e prospettive contestuali*, in «Note di Pastorale Giovanile» 51 (2017) 7, pp. 6-10. Para posibles reduccionismos cf. *Encuentro con los obispos responsables de la C.E.L.A.M. con ocasión de la reunión general de coordinación. Discurso del Santo Padre Francisco*, Centro de Estudios Sumaré, Río de Janeiro 28 de julio de 2013 en <https://goo.gl/k1pcc4>.

2. Optamos por un diseño corporativo de *"divide y vencerás"* en el que el proyecto se concibe como un puro instrumento de gobierno que divide funciones, responsabilidades y ejecución de tareas. Posteriormente, el proyecto se utiliza para verificar el cumplimiento de las tareas y extraer consecuencias, recompensas y castigos tanto formales como informales;
3. Preferimos un *"abandono tout court de la planificación"* por impotencia. La sustituimos por una acción pastoral muy individualizada, y al tomar decisiones adoptamos una lógica situacional. Esto suele ir unido a un estilo de microgestión, en el sentido de que el responsable tiene que decidir todos los detalles y los demás ejecutan lo que se les ordena;
4. Nos negamos a diseñar por una *"opción tradicionalista"*: diseñar sería un error ligado a la era de la contestación. Nos refugiamos en las tradiciones preconciarias y en una mentalidad de fortaleza asediada. Evidentemente, la elección de la "tradición" será muy selectiva: determinados autores, determinadas cuestiones litúrgicas o éticas, formas externas, obediencia al Papa (si eso es de nuestro gusto...). Se trata de un tradicionalismo posmoderno porque, de todos modos, estamos acostumbrados a personalizarlo todo, incluso la tradición.
5. Nos separamos de la lógica del diseño en favor de la *"lógica pentecostal"*. Son posiciones de un espiritualismo emocional que confía en el Espíritu Santo en todo, descuidando una inteligencia equilibrada de la fe. En el plano personal, a menudo no distinguen entre las emociones y las mociones del Espíritu, y entre el "liderazgo carismático" y las técnicas de manipulación en el plano de la gestión.

Las diferentes opciones, que son verdaderas pistas de la práctica pastoral y también diferentes modelos organizativos, nos indican una dirección para la reflexión. Parece que las dificultades con la planificación provienen sobre todo del modelo antropológico y del paradigma de planificación que inspiró la metodología en el periodo postconciliar. En el siguiente apartado nos centramos en la comparación crítica de un modelo y en la propuesta de alternativas.

2. Lo básico: el concepto de hombre como base de un método de diseño

Cada método de planificación hace opciones para potenciar determinadas capacidades del hombre que actúa según ese método concreto. Por ejemplo, el modelo educativo-pastoral preconciario, en sus líneas maestras, subrayaba la importancia de la tradición, la ejemplaridad de las personas excelentes (de los santos) y la capacidad racional y volitiva del hombre que reconoce sus límites y se somete con obediencia a la autoridad, guardiana de la Tradición.

En el período de los años 70, la Iglesia se abrió a la "nueva forma" de ver al hombre, la sociedad y la pastoral que influyó en el modo de pensar de educadores y pastoralistas: "Nuevos niveles de exigencia de educación e instrucción y una nueva forma de plantear los problemas educativos en una sociedad que tiende a ser urbana, con necesidades post-materiales, dominada por el espíritu científico y tecnológico, que da más importancia al devenir que al permanecer, al existir que al ser, al hombre como proyecto que como sujeto".⁶ Ha habido autores de prestigio que han intentado elaborar síntesis prácticas para una planificación equilibrada. Pero hay que reconocer que, por lo general, en el trabajo

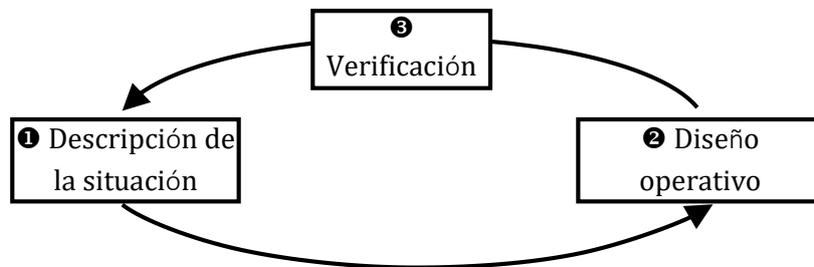
⁶ J.E. VECCHI, *Pastorale, educazione, pedagogia nella prassi salesiana*, en *Il cammino e la prospettiva 2000*, serie Documenti PG n. 13, SDB, Roma 1991, p. 20.

pastoral concreto y contextualizado ha habido simplificaciones que prácticamente sólo presentaban las teorías "de moda". Parece que, en sus orígenes, la pastoral aplicó más bien la metodología del diseño curricular o del cambio social; por eso nos centramos en el modelo antropológico subyacente.
7

El hombre moderno que planifica por objetivos

La planificación pastoral de los años setenta quería "superar tanto los escollos del burocratismo como la inconcreción y las ilusiones del espontaneísmo. De ahí la invasión de las teorías curriculares y el aferrarse a las indicaciones de la tecnología didáctica".⁸ El proceso de diseño tenía normalmente una estructura lineal de tres pasos en torno a ver - juzgar - actuar. En el diseño educativo, el elemento de verificación también se impuso:

1. *descripción de la situación* (el estado de la población, las necesidades de la zona, etc.)
2. *planificación operativa* (establecimiento de objetivos y actividades consiguientes)
3. *verificación* (comprobación de la consecución de los objetivos)



El estudio de los autores que inspiraron este modelo de planificación pastoral sugiere que la imagen del hombre que subyace al método guarda una relación bastante estrecha con la gestión por objetivos.⁹ Peter Drucker, el autor más significativo de la gestión por objetivos en su momento, define su método como una filosofía que transforma las necesidades objetivas en objetivos de acción. El hombre es concebido simplemente como un ser libre y racional que decide poner en práctica un objetivo que no viene impuesto por otros sino que refleja una necesidad real. La posterior realización del objetivo se produce fundamentalmente a través del instrumento del autocontrol.¹⁰

La idea básica del concepto de diseño por objetivos era implicar a los agentes en el proceso de toma de decisiones de la formulación de objetivos realizada en grupo, superando la tradicional lealtad a las tareas emprendidas y la obediencia a las jerarquías. Esta tendencia percibida en las organizaciones laicas encontró un fuerte eco en el mundo eclesial de los años 70, que reaccionaba contra el enfoque tradicional basado en la lealtad, la disciplina y la obediencia.¹¹

⁷ Véase un análisis más detallado en M. VOJTÁŠ, *Proyectar y discernir: Innovación en liderazgo salesiano y gestión de proyectos*, Editorial Universitaria Abya-Yala, Quito 2020.

⁸ M. PELLERREY, *Progettazione didattica*, SEI, Turín 1979, p. 10.

⁹ Véase un análisis más detallado en VOJTÁŠ, *Proyectar y discernir*, pp. 117-132.

¹⁰ Cf. P.F. DRUCKER, *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books, Nueva York 1986, que retoma muchos casos de su importante publicación anterior *The Practice of Management*, Harper&Row, Nueva York 1954.

¹¹ La retórica cambiaba de vez en cuando, pero la idea sustancial se remontaba al modelo racionalista-voluntarista. Por ejemplo, según el Papa Francisco, el modelo *ver-juzgar-actuar* utilizado en el contexto de la pastoral social "sufrió esta tentación en forma de 'asepsia'. Se utilizó el método 'ver, juzgar, actuar', y esto está bien. La tentación estaba en optar

Crítica del diseño por objetivos

La antropología racionalista-voluntarista subyacente a la planificación por objetivos ha entrado en crisis tanto en el mundo organizativo laico como en el ámbito de la pastoral eclesial. Me parece interesante retomar la crítica y algunos desarrollos de modelos organizativos para iluminarnos sobre las opciones a tomar y las coordinadas antropológicas cristianas a recuperar en el campo pastoral.

La globalización del mundo, la creciente complejidad de la vida cotidiana, el fin de las grandes narrativas, la débil democracia sin valores y la individualización que conduce a la compartimentación de la vida cotidiana son algunas de las causas más importantes de la crisis de la planificación por objetivos. Incluso el "padre fundador" de la gestión por objetivos tuvo que admitir: "La gestión por objetivos no es más que otra herramienta. No es la gran cura para la ineficacia de la gestión [...] La gestión por objetivos funciona si se conocen los objetivos: en el 90% de los casos no se conocen".¹²

El delirio de omnipotencia de los planificadores del pasado, que creían poder describir y planificar "el futuro como tal", se ha convertido en una derrota. Uno de los primeros críticos de la gestión por objetivos lo expresó así: "El planificador se ha convertido en víctima de la planificación; su creación le ha derrotado. La planificación se ha hecho tan extensa que el planificador no puede integrar sus dimensiones. Es tan compleja que los planificadores ya no pueden seguirle el ritmo".¹³

Afortunadamente, el debate contemporáneo no sólo cuestiona el modelo del hombre moderno, entendido como agente racional, sino que ofrece algunas pistas de reflexión en una lógica de ampliación de horizontes en las ciencias de la organización que reconocen el diseño:

- pensamiento sistémico-integral y no sólo lineal-analítico (Deming, Senge);
- cambio transformacional y no sólo transaccional (Tichy, Devanna, Mezirow, Scharmer);
- cultura organizativa participativa (Schein, de Geuss, Wenger);
- la importancia de la excelencia en lugar de la eficacia (de Pree, Bennis, Gardner);
- la multiplicidad de "inteligencias" (Polanyi, Agor, Mintzberg, Argyris, Gardner);
- la relevancia de la espiritualidad en el diseño (Giacalone, Jurkiewicz, Benefiel).¹⁴

Antropología integral cristiana

En el ámbito de la pastoral se pueden -y se deben- hacer consideraciones científicas que iluminen sus fundamentos, articulen diferentes modos, sujetos y lugares de la acción pastoral y ofrezcan criterios para las actividades pastoralmente significativas. Pero la acción pastoral en su concreción, al igual que la acción educativa, no es nunca una "aplicación" de la ciencia a la realidad, no es una "técnica" aplicativa. Es más bien un arte... y creo que la metáfora de una obra de arte puede iluminar mejor la perspectiva de la planificación integral.

por un 'ver' totalmente aséptico, un 'ver' neutro, que es inviable", en *Encuentro con los obispos responsables de la C.E.L.A.M. Discurso del Santo Padre Francisco*, en <https://goo.gl/k1pcc4>.

¹² T. HINDLE, *Guide to Management Ideas and Gurus*, The Economist, Londres 2008, p. 122.

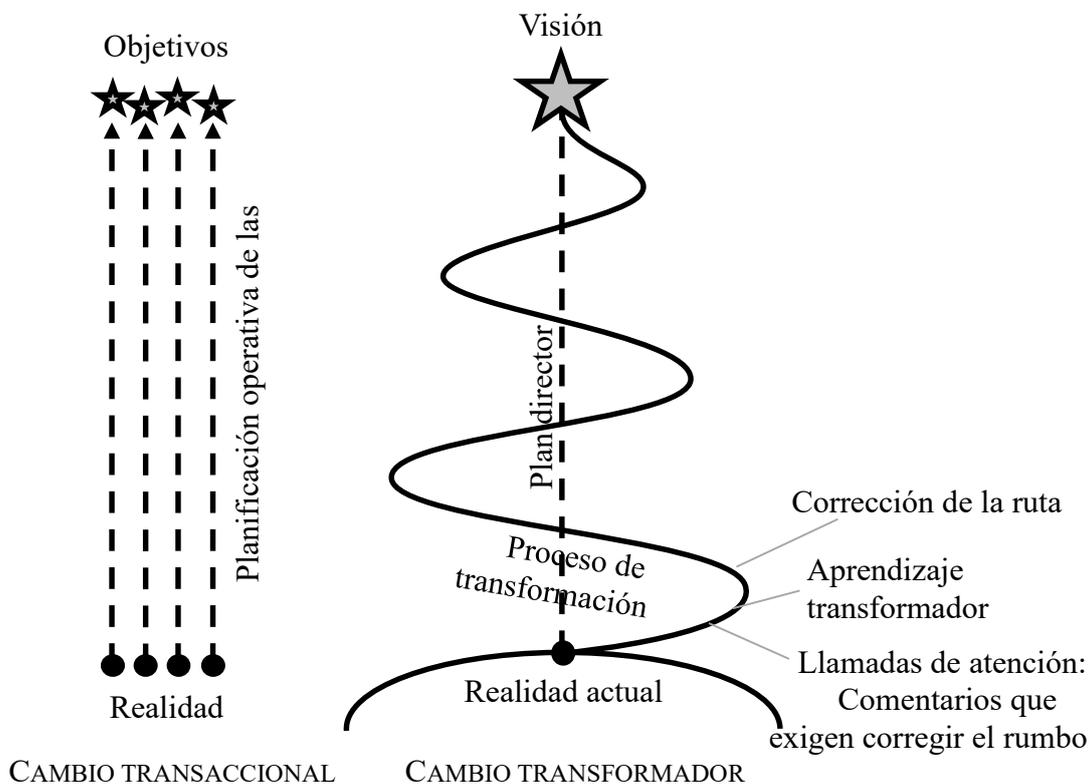
¹³ A. WILDAVSKY, *If Planning Is Everything, Maybe It's Nothing*, en "Policy Sciences" 14 (1983) 4, p. 127.

¹⁴ Véanse las referencias en VOJTÁŠ, *Proyectar y discernir*, pp. 125-149. Tanto los estudiosos de la organización laica mencionados como autores católicos como A. Darmanin, C. Lowney, C.S. Galbraith, A. Havard, J.C. Eckert, J. Vallabharaj, G. Tacconi y R. Gesing, que abarcan los ámbitos de la pastoral, la formación, el discernimiento y los aspectos organizativos de la vida consagrada.

Si consideramos la pastoral como una obra maestra del arte de representación, resulta importante tener claro el "producto" deseado del esfuerzo creativo: ¿qué se va a representar, cómo se dispondrán los personajes, qué emociones se van a suscitar, en qué ambiente se ambientará la escena, etc.? Hasta aquí, sin embargo, no hay nada nuevo, las respuestas a estas preguntas son los objetivos de lo que se quiere retratar (**paradigma del producto**). Para que una obra sea una obra maestra, son igualmente importantes el estilo, la técnica, el método y los procesos artísticos del artista que guían todo el itinerario que lleva a la obra hasta su culminación (**paradigma del proceso**). Por último, pero no por ello menos importante -más bien lo primero-, es esencial observar la persona del artista-educador que se encuentra ante el lienzo en blanco, sus mundos interiores, su pasado, las tradiciones que han influido en él, su motivación, la espiritualidad que mezcla valores, sus dilemas, debilidades, preguntas y, sobre todo, las raíces de su vocación como artista (**paradigma de la identidad**).

Cuando una obra de arte es una obra maestra, no sólo hay sinfonía entre las distintas partes, sino que existe una profunda unidad entre el artista, el proceso y el producto. Al final, no falta ni sobra nada. Cada parte no sólo está en su sitio, sino que su colocación refuerza tanto la lógica del conjunto como el sentido de colocación de las demás partes. Si queremos repensar el diseño, hay que darse cuenta de que no somos dueños del todo, no sabemos describir a una persona en su totalidad, no poseemos la totalidad de todos los conocimientos, ni siquiera sobre el aspecto más pequeño de la realidad humana. Por eso el diseño debe ser humilde... porque es realista.

La lógica de los Evangelios no se alinea con la lógica de la planificación por objetivos. Al principio, los apóstoles no tienen un plan, sino que simplemente responden a una *vocación* que determina su **identidad** como discípulos. Posteriormente, entran en la *visión* de Jesús del Reino de los cielos y comienzan así el **proceso** de participación en su *misión*. No son los dueños de la visión-misión, sino sus servidores. El **producto concreto** de su apostolado no estaba previsto desde el



principio, y un exceso de concreción en los propósitos era más causa de conflicto que de convergencia operativa. El cuadro completo sólo empieza a tener sentido tras la muerte y resurrección de Jesucristo.

Sólo tras la muerte de la antigua forma de ver dejan de proyectar (parcialmente) sus expectativas y reconocen al verdadero Jesucristo. Tras el momento trans-formador provocado por la presencia del Espíritu, que les introduce en la verdad plena, comienzan a caminar con valentía. Un aspecto que no debe subestimarse es la dimensión eclesial: todo el proceso, con sus altibajos, es vivido por la *comunidad de discípulos* .

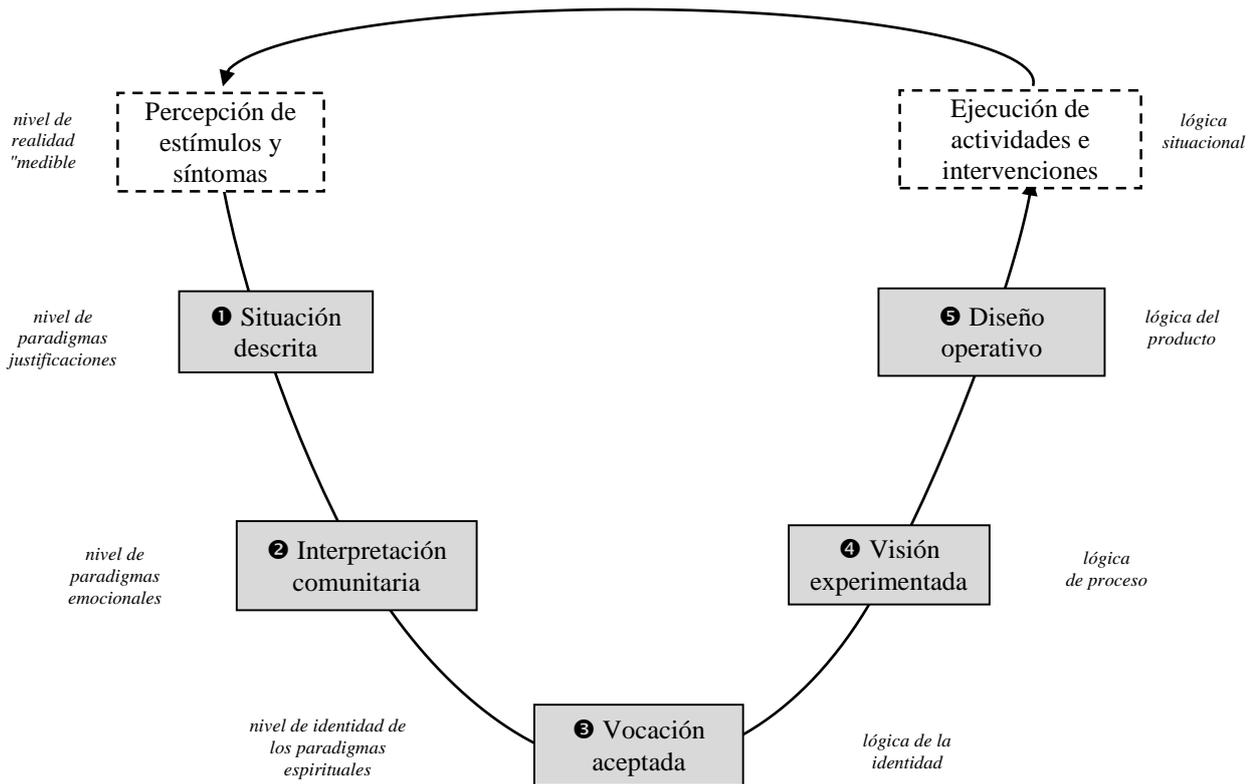
Una antropología integral cristiana es trans-formacional (no simplemente trans-accional). Por tanto, el resultado final de un proyecto pastoral no depende de la claridad racional de los objetivos divididos en dimensiones, de la elección de las actividades hacia el objetivo preciso y de la fuerza de voluntad que empuja a todos hacia la meta. El diseño pastoral trans-formacional tiene algunas características innovadoras que perfilan el curso de los párrafos siguientes. El primer aspecto importante es el *proceso de planificación*, que debe replantearse en una lógica integral (n. 3). Inmediatamente después es importante ahondar en la identidad del proyectista, en sus *disposiciones virtuosas para que se produzca* un proceso trans-formador (n. 4). Por último, me parece oportuno ofrecer algunas indicaciones prácticas: pasar de la lógica de la realización de actividades a una lógica de discipulado corresponsable.

3. El proceso: los pasos del diseño trans-formativo

El hecho de concebir el propio proyecto como una realidad integral, en parte escrita y explícita y en parte oculta en la mentalidad, las actitudes, las relaciones, tiene implicaciones prácticas para el proceso de diseño. No se trata sólo de llegar a un acuerdo sobre los objetivos, las actividades, las funciones contenidas en un proyecto escrito, sino que el propósito principal es poner en marcha un proceso de trans-formación del diseñador. De este modo, el diseño implica una serie de pasos para abrazar la vocación de conversión de la mentalidad y ponerse activamente al servicio de una visión trans-formadora.

En el método vinculado a la lógica de los objetivos (ya lo hemos visto) hay tres momentos de diseño: *análisis de la situación*, *diseño operativo* y *verificación del proyecto*. En la lógica del discipulado trans-formacional, en cambio, hay un énfasis en la *comunidad de relaciones* y en la *vocación* que determina una *visión* de futuro en la que se inserta una *misión*. Ciertamente, las dos perspectivas tienen muy buenas razones para afirmar su coherencia e importancia para la pastoral de la Iglesia. La importancia de la intencionalidad concreta de los objetivos no sólo no se contrapone, sino que se refuerza con una visión enraizada en la identidad de las personas que proyectan y actúan en una comunidad de discípulos-pastores.¹⁵ Partiendo de esta base integradora, se puede pensar en los pasos de un diseño trans-formador: situación descrita; interpretación comunitaria; vocación acogida; visión vivida; diseño operativo.

¹⁵ Aquí entiendo la comunidad como un conjunto comunitario de todos los colaboradores pastorales: jóvenes y adultos, padres y educadores, personas consagradas, sacerdotes y laicos, que en el intercambio de dones, en las diferencias de formación, tareas, carismas y grados participan en la misión evangelizadora y educativa de la Iglesia.



La situación descrita

El punto de partida de la planificación es el contacto con la realidad pastoral tal como es en la actualidad. No queremos partir de la mentalidad de oficina de un manual de gestión, que a menudo implica una organización aséptica, perfecta sobre el papel, desvinculada del mundo y animada por burócratas. Pensemos más bien en Jesús, el Verbo hecho Hombre, que camina por las calles, ve las situaciones concretas de las personas que encuentra, y las comprende desde el encuentro, no desde la estadística (que en todo caso -en situaciones pastorales concretas- es útil, pero no como punto de partida).

En este punto, la dinámica de la reunión de diseño debe favorecer la participación de todos los subgrupos de trabajo o de interés de la comunidad. Las motivaciones de los participantes varían y pueden estar relacionadas con la curiosidad, la presión por resolver un problema, los componentes relacionales, el deber de participar, etc. La atención a las distintas motivaciones es especialmente importante por parte del facilitador de todo el proceso de diseño.

El momento de describir la situación tiene por objeto poner de manifiesto los distintos tipos de conocimientos relativos a la realidad. En el pasado, se ha hecho hincapié (incluso excesivo) en el conocimiento científico, estadístico y sociológico sobre el estado del territorio y los retos actuales. Consideramos importante integrar los conocimientos tendentes a una cierta objetividad con otros tipos de conocimientos que poseen los miembros de la comunidad, con sus experiencias y puntos de vista diferentes. Es deseable no "criticar" las distintas aportaciones, sino recogerlas y "reunirlas". Dado que aún nos encontramos en una fase descriptiva de brainstorming, es aconsejable evitar interpretaciones, atribución de culpas y excesiva autorreferencialidad. Se pueden valorizar las siguientes fuentes y tipos de conocimiento:

- el conocimiento *histórico* del entorno, la estructura pastoral de referencia (parroquia, oratorio, escuela, etc.), lo que incluye retomar la *verificación de* proyectos anteriores. Junto a la verificación de los resultados obtenidos, es importante prestar atención también a los procesos de crecimiento de las personas;
- conocimiento no sólo de los *retos*, sino también de los *recursos* presentes (y ausentes) en la comunidad. Es importante adoptar una perspectiva realista y aceptar el principio de que, debido a la limitación de recursos, no podremos hacer frente a todos los retos de la zona;
- Los "*viajes de aprendizaje*" a otras realidades pastorales hasta ahora desconocidas para la mayoría pueden abrir nuevos horizontes;
- es importante recibir también la opinión de otras *instituciones educativas* de la zona (partes interesadas), ya que pueden aportar visiones disonantes y nuevas perspectivas;
- análisis *sociológicos* y demográficos;
- coordenadas y tendencias *culturales* actuales que influyen en la atención pastoral;
- *políticas educativas* y pastorales que influyen en los procesos pastorales y educativos *institucionalizados*;
- conocimiento *intuitivo* de las conexiones causales en la realidad pastoral;
- conocimiento *narrativo* de historias de éxito y fracaso que repercutieron en la realidad pastoral.

En el momento de la descripción de la situación, como en todos los momentos de la planificación, hay que mantener un equilibrio entre el enfoque en el resultado y el enfoque en el proceso. En el momento del análisis, el mayor peligro reside en exagerar la cantidad y diversidad de contenidos, la complejidad interdisciplinar y la consiguiente pérdida de motivación por parte de los implicados. Por lo tanto, los miembros del equipo del proyecto, y especialmente el facilitador del proyecto, deben asumir el principio de la imperfección básica de todo conocimiento que acepta los límites de todos los tipos de conocimiento, sin querer llegar a un análisis perfecto, seguro y exhaustivo. Es preferible pasar por varios ciclos de diseño con una calidad cada vez mayor, que esforzarse por conseguir un diseño "perfecto" perdiendo el contacto con la experiencia y la motivación de las personas. Recomendamos que cada persona aporte al proceso un número limitado de reflexiones que tengan potencial generativo y no sean mera información. Recuerda que tanto la ausencia de información significativa como la sobrecarga de información superflua son formas típicas de manipular el diseño.

Hay ciertas barreras que superar en el proceso de descripción. La primera barrera es el "no reconocer lo que vemos", debido a la selectividad cognitiva o ideológica. La segunda barrera es "no decir lo que pensamos", por falta de autoestima, miedo a ser juzgados o castigados, etc. La tercera barrera nos impide comprender el vínculo entre acción y percepción, de modo que "no vemos lo que hacemos". Cuando estamos sobrecargados de actividad, no "reflexionamos en la acción", actuamos casi como autómatas por tradición personal o comunitaria implícita.

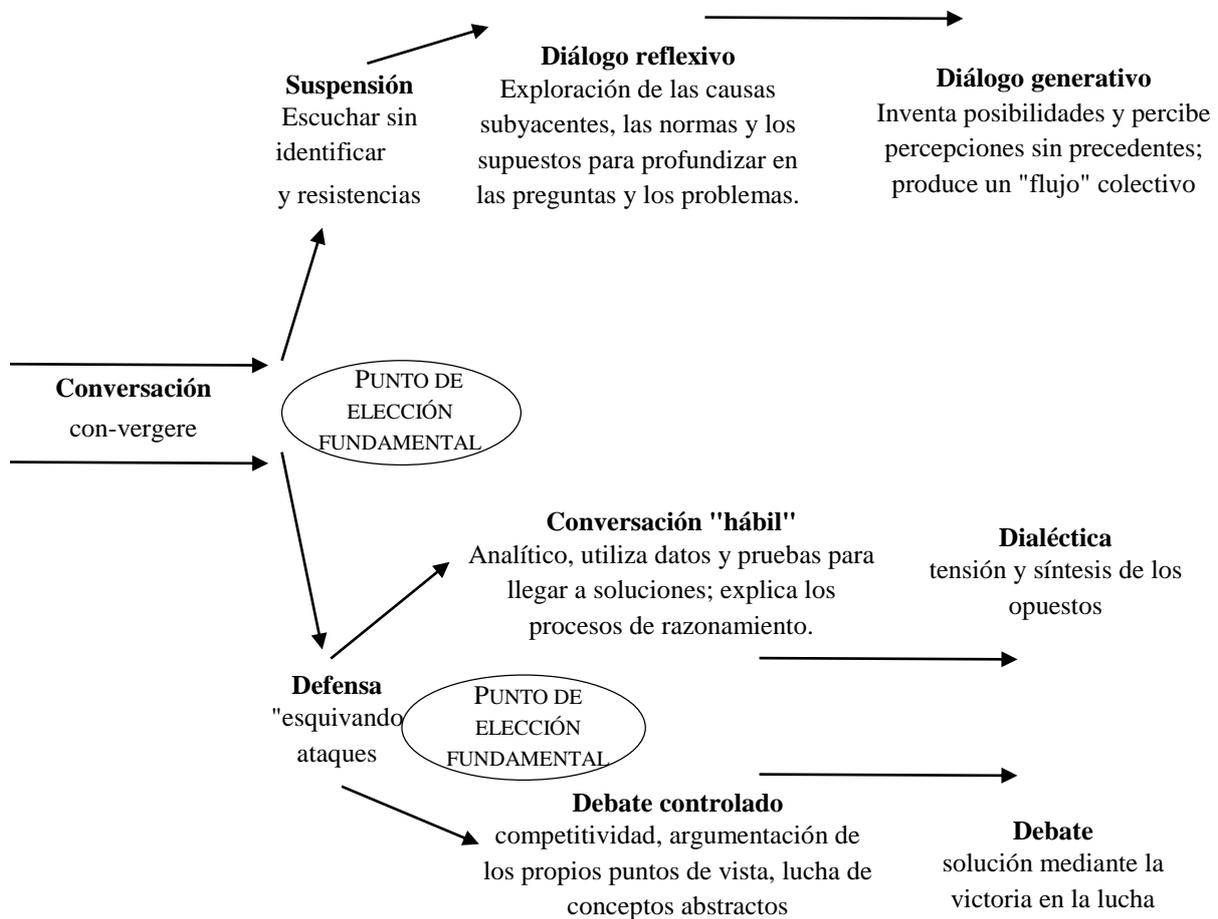
Interpretación comunitaria

Tras la descripción de la situación, sigue su interpretación en la comunidad de planificación. En el paso anterior, recogimos las distintas *aportaciones* sobre la situación, la comunidad y los recursos, pero nos quedamos principalmente en una fase acumulativa de "datos". El segundo paso de la interpretación está relacionado con el modelo hermenéutico del diseño. Las preguntas, retos y problemas que surgen del análisis de la situación deben leerse a la luz del acontecimiento de Dios. Tonelli afirma: "Debemos utilizar la fe como clave de interpretación. No puede sustituir a las ciencias

descriptivas. Pero éstas no pueden prescindir de la fe cuando quieren decirnos lo que el hombre necesita, en lo más profundo de su existencia'.¹⁶

Un aspecto de la interpretación sigue ligado a una lógica racional que implica crítica, comparación y análisis hermenéutico de los hechos bajo la luz de la fe y los criterios del Evangelio y del Magisterio. Sin embargo, es igualmente importante prestar atención a la conexión emocional de las personas y su vulnerabilidad, dado que la interpretación afecta maneras de ver, hablar y actuar que suelen estar implícitas y entrelazadas con las experiencias emocionales. Comprender y acoger estas experiencias de manera empática es crucial, ya que sin un cambio en los paradigmas de referencia no se produce una trans-formación real, sino únicamente un cambio trans-accional.

Para poder interpretar la situación y analizar los paradigmas, es necesario un doble movimiento: cognitivo y emocional. Primero un distanciamiento de las propias percepciones y luego un nuevo enfoque de la realidad pastoral. En la posición de distanciamiento, se intenta aclarar las cuestiones e intenciones fundamentales. Posteriormente, es útil pasar de la simple comprensión racional a una nueva mirada, capaz de asombrarse, para llevar a las personas a una toma de conciencia más esclarecida de la situación que aporte una aclaración o una posibilidad de cambio en la materia.



En una atmósfera de auténtica comunicación y confianza, puede crearse un diálogo "reflexivo" en el sentido de "ver y pensar juntos".¹⁷ Para que surja este tipo de diálogo, el grupo de planificación debe pasar de una conversación "hábil" sin confrontación al diálogo a través de una crisis inicial.

¹⁶ R. TONELLI, *Per fare un progetto educativo*, en "Note di Pastorale Giovanile" 14 (1980) 6, p. 61.

¹⁷ Cf. W. ISAACS, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York, Doubleday 1999.

Pensar juntos se caracteriza por un equilibrio entre la presentación de los propios puntos de vista y sus motivaciones, y la suspensión del juicio y el esfuerzo empático al confrontar las ideas de los demás. Esto pone en juego la conceptualización del conocimiento tácito, que apenas podía aparecer en la *lluvia de ideas* de la fase anterior, la descripción de la situación.

La comunidad y el facilitador del proceso tendrán que lidiar con la frustración emocional asociada a la pérdida de certezas. Las ideas y creencias empiezan a dejar de ser absolutas, no hay claridad ni en la dirección que hay que tomar, ni en las teorías que hay que adoptar, ni en las personas a las que hay que asignar funciones específicas. Sin embargo, la frustración es un precio que hay que pagar para crear comunidad a niveles más profundos, lo que implica confianza, riesgo, imaginación, creatividad y liderazgo colaborativo. Este momento es el tiempo "entre Emaús y Pentecostés", en el que los discípulos experimentan la interconexión de sus experiencias en torno al acontecimiento de la muerte y resurrección de Jesús, pero aún no tienen la claridad de visión y misión que es el resultado del descenso del Espíritu Santo.

La vocación aceptada

En el momento de la aceptación de la vocación, la importancia del aspecto identitario de las personas involucradas en el diseño trans-formacional crece aún más con respecto al enfoque en el proceso y en el resultado. La acogida de la vocación, donde se enfatiza el aspecto pasivo de la planificación, representa procesualmente el principio de la primacía de Dios. Esto se debe a que Dios es el autor tanto de la vocación como de la misión. La dinámica más profunda del discernimiento comunitario es el reconocimiento de la primacía de Dios, y la planificación en consecuencia a través de los dos modos de acción pasiva. El primer paso es el "dejar ir" los elementos superfluos, las barreras entre las personas y las ideas paralizantes sobre la realidad y el futuro para entrar en el segundo paso de "dejar ir" un nuevo futuro que surge en la convergencia de la comunidad para acoger esta nueva vocación.

A nivel del diálogo en la comunidad o en el equipo, el momento de la acogida de la vocación requiere una transición hacia el tercer nivel del diálogo generativo. Los participantes son llamados a pensar como comunidad, es decir, cada uno se expresa como parte del todo con una nueva sensibilidad empática, encontrando ejes centrales del discurso antes descuidados y generando nuevas perspectivas o escenarios, sin tratar de encontrar la "solución" o la afirmación del propio punto de vista. La calidad y profundidad del diálogo, en un nivel muy alto de confianza, guía a los participantes a través de una "crisis de dolor colectivo", en la que cada uno percibe con fuerza su propia separación de los demás construida a lo largo de la vida, la imperfección de cada propuesta y cada discurso, y la pobreza de palabras y signos.

Las palabras son insuficientes y no pueden ser bastantes para captar los sutiles y delicados entendimientos que empiezan a surgir; la gente puede verse envuelta en un silencio embarazoso. Pero el silencio no es un vacío sin contenido, sino una plenitud de riqueza. Las palabras también pueden surgir en esta fase, pero será un discurso que envuelva el significado yendo más allá de las palabras individuales que son meros marcadores hacia él.

El diálogo generativo a este nivel va más allá de la lógica lineal de objetivos y logros. Dentro de un proceso de trans-formación espiritual y pastoral, el objetivo es dejar que emerja en la comunidad una nueva conciencia de la totalidad y que madure en cada persona una nueva condición interior. Acoger la vocación ayuda a vincular fuertemente la identidad de la comunidad con la misión pastoral que va más allá de cada uno de sus miembros.

Uno puede ser invitado a contar... ya no las ideas, interpretaciones y análisis de paradigmas, sino historias profundas de trans-formación personal. La elaboración lingüística de una visión, sin embargo, sólo llega en el momento siguiente. La comunidad necesita detenerse un momento en la nueva identidad y el nuevo paradigma de un futuro emergente, es decir, en la comunicación "meta-lógica", sin tener que tomar notas en un acta, formular conceptos y tareas con precisión. Es necesario mantener espacios físicos, temporales y relacionales de escucha profunda, que fomenten una ralentización del impulso reactivo de actuar inmediatamente.

Ejemplo de organización de una jornada de discernimiento comunitario

1. Retiro espiritual sobre las cuestiones planteadas en la interpretación de la situación.
2. Silencio, oración, contemplación y discernimiento personal.
3. Primera ronda de intercambio de ideas de discernimiento personal sin retroalimentación de los demás.
4. Segunda ronda, en la que cada uno toma una propuesta del otro y la explica con sus propias palabras.
5. Buscando la convergencia (y cualquier otro giro...).

La visión experimentada

En el cuarto momento de la planificación, la comunidad concreta la vocación, elaborando la visión y realizando pequeños experimentos pastorales prácticos en la dirección indicada por la visión emergente. La visión describe cómo le gustaría ser a la comunidad, no lo que debe hacer. Es importante que la visión de la comunidad, vinculada a la vocación trans-formadora, no sea algo intelectualmente frío, sino algo que entusiasme a los miembros de la comunidad. Es al mismo tiempo algo que les atrae, les estimula y tiene rasgos de realismo. Responde a los deseos y expectativas de la comunidad y, al mismo tiempo, apunta a las posibilidades futuras que pueden resultar de los esfuerzos sinérgicos.

La elaboración de una visión puede desarrollarse de dos maneras: mediante la narrativa y la experimentación. Al dejar atrás el enfoque del diseño técnico, resulta lógico aplicar diversos lenguajes y formas de expresión en la creación de esta visión. El momento de la visión experimentada acentúa el componente emocional, trabaja con imágenes, evoca historias fuertes, expresa un "sueño" y, por tanto, se sitúa en el lugar intermedio que conecta vocación y acción. Así pues, se favorecen las expresiones artísticas, visuales y narrativas para crear todo un contexto interpretativo en el que se sitúa el cambio y los objetivos.

La atención no debe centrarse en la corrección de la formulación de la visión, siguiendo el principio de "no importa lo que la visión es, sino lo que hace". La explicación de los principios siempre se ilustra mediante historias de la vida real o historias de excelencia relacionadas con el principio. Las historias crean el contexto en el que se sitúan los principios de gestión, bastante generales. Así pues, la visión formulada no es sólo un documento, sino todo un "entorno ideal"

construido a partir de narraciones, historias, símbolos y teorías, lo que implica también una cultura organizativa.¹⁸

El vínculo entre narración y experimentación lo ofrecen algunas teorías de diseño innovadoras. La visión no sólo se narra, sino que debe "cristalizarse" en la práctica pastoral. La visión emergente se experimenta a pequeña escala, se recoge la retroalimentación inicial y se implementa el consenso necesario con las estrategias. Es aconsejable crear pequeños "microcosmos" protegidos para que interactúen la praxis y la teoría, antes de diseñar operativamente grandes estructuras. Es importante que los experimentos no sean complejos ni se diseñen con demasiado rigor, ya que se requieren tiempos de ejecución cortos, flexibilidad de estructura y la posibilidad de presentar el experimento en distintas fases de evolución. Los experimentos sirven más para el proceso de aprendizaje que para el cambio real de las condiciones de acción pastoral a gran escala.

El método "World Café" en busca del diálogo generativo

- Crea un espacio acogedor: mesas para 5-10 personas.
- Plantee preguntas importantes y temas decisivos para cada ronda.
- Anima tanto a los líderes de cada mesa como a los miembros del grupo a escribir, garabatear o dibujar ideas en los manteles de papel.
- Al final de la ronda inicial de conversación, pide a la persona de contacto que permanezca en la mesa mientras los demás pasan a desempeñar el papel de "embajadores del significado".
- Pida al anfitrión de la mesa que dé la bienvenida a los recién llegados y comparta brevemente las principales ideas, temas y preguntas ya debatidos. Anime a los invitados a relacionar y conectar ideas de conversaciones anteriores.
- Al dar a todos la oportunidad de pasar por diferentes rondas de conversación, las ideas, las preguntas y los temas empiezan a conectarse y vincularse: a "polinizarse mutuamente".
- A veces se propone para la tercera ronda una nueva pregunta que ayude a profundizar en la exploración.
- Después de varias rondas, puedes empezar a facilitar una conversación en la que participe todo el grupo para compartir descubrimientos y puntos de vista.

Atenciones a tener: mantener un ambiente familiar; aclarar el propósito; fomentar la contribución de todos; escuchar las opiniones y compartir los descubrimientos; conectar las distintas perspectivas.

Diseño operativo

El momento más típico de la planificación, entendida en el sentido tradicional, es la planificación operativa, más centrada en el "resultado" deseado. Es necesario establecer los objetivos generales que se materializan en la serie de intervenciones, eventos o actividades del proceso. Resulta muy útil establecer claramente el grupo destinatario, las responsabilidades de las personas y los equipos, el despliegue de los recursos y la programación del tiempo.

Dado el contexto altamente variable y "líquido", nuestra perspectiva más integral también hace hincapié en los componentes de proceso de la realización de proyectos. La operatividad lineal que

¹⁸ En este punto, vale la pena recuperar la tradición hagiográfica, a menudo olvidada bajo el peso de las biografías histórico-críticas que pueden suscitar dudas pero son asépticas, no inspiran el discipulado ni espolean las energías de la imitación creativa.

realiza actividades para alcanzar un objetivo es indispensable, pero debe equilibrarse con la alineación de los sistemas organizativos de acuerdo con la visión creada anteriormente. De poco sirve realizar muchas actividades si nuestros sistemas organizativos, de comunicación, de formación, económicos, de motivación son disonantes con la visión. Por ejemplo, resultaría casi inútil realizar únicamente una serie de Lectio Divina con el fin de fomentar una actitud contemplativa en el equipo, si el sistema organizativo promueve principalmente el activismo y la competición. Sería igualmente paralizante celebrar encuentros con el objetivo de corresponsabilizarse con la nueva visión, si el sistema de comunicación está establecido "del centro a la periferia" (yo te digo la visión, tú sólo tienes que escuchar), etc. A menudo, los sistemas organizativos explícitos entran en conflicto con otros ocultos pero muy reales. Así ocurre, por ejemplo, que una falsa democracia pastoral es sólo la fachada de un proceder de grupos de influencia, alianzas ocultas y dinámicas opacas.

La planificación operativa no consiste únicamente en decidir los objetivos, las intervenciones, las sinergias y los alineamientos de los sistemas. No basta con decidir una vez qué hacer y luego dejar de pensar y aprender. Como hemos visto en el diagrama que compara el cambio trans-accional y el trans-formacional, existe una diferencia sustancial a la hora de concebir este paso del diseño operativo. En el paradigma trans-accional se diseña operativamente, luego sigue simplemente la ejecución y finalmente viene la evaluación de los resultados. En el paradigma trans-formacional, la planificación operativa crea un "esbozo de plan" que también debe ser detallado y estar bien estructurado. Esto orienta la acción pastoral posterior, pero nunca nos libera de la responsabilidad del discernimiento, ajuste y aprendizaje continuos que son necesarios para la adaptación en la fase de ejecución.

El estrecho vínculo entre el resultado (disponer de un proyecto que aclare objetivos, actividades, funciones, tareas y recursos) y el proceso (ejecución cotidiana) puede reforzarse con diversas herramientas. Proponemos las reuniones de "triaje" como herramienta interesante, porque utiliza una dinámica de responsabilidad mutua. En las reuniones de 'triaje', que se celebran semanal o mensualmente, cada miembro del grupo expone brevemente las cuestiones vitales de su área de responsabilidad, dando preferencia al aspecto de importancia sobre el de urgencia. A continuación, se busca conjuntamente la sinergia en las terceras alternativas que surgen de la realidad en ciernes y se allana el camino de la realización para facilitar la consecución de los objetivos asociados a la visión. Por último, las personas asumen su responsabilidad ante el grupo y comparten su ejecución en la siguiente reunión.

4. Personas: las virtudes operativas asociadas al diseño

La planificación es un proceso, y lo hemos descrito en el párrafo anterior. Pero sería un error cerrar la propuesta en este punto, porque el proceso es sólo un camino y las personas concretas deben recorrerlo. De sus cualidades como discípulos-pastores dependerá el fruto pastoral de la planificación. Aquí queremos realzar el gran aporte de las teorías del liderazgo: la inseparabilidad de lo que somos como personas y cómo actuamos por diseño. El reto es ser (somos) el cambio que queremos crear. ¹⁹

¹⁹ Véase, por ejemplo, P.M. SENGE - C.O. SCHARMER - J. JAWORSKI - B.S. FLOWERS, *Presence. Exploring Profound Change in People, Organisations, and Society*, Divisa Nueva York, Doubleday 2004, p. 147.

Por tanto, la formación de los planificadores está relacionada con el resultado del diseño pastoral. Si optamos por la planificación participativa, las mismas personas diseñarán y ejecutarán el proyecto. Por lo tanto, no sólo es oportuno sino necesario formar a través de la planificación. Y ello a varios niveles: las convicciones profundas, la calidad del carácter cognitivo-emocional y las competencias operativas.

En este sentido proponemos seis virtudes operativas que caracterizan la acción humana en diferentes niveles de profundidad, capaces de superar la antropología racionalista-voluntarista y concretar las cualidades necesarias para un proceso de cambio profundo. Las tres primeras virtudes se denominan "personales" y las siguientes "prosociales", ya que consideramos que el cambio en la acción personal debe preceder al cambio pastoral y de diseño en la comunidad. El diseño transformador requiere entonces que la persona tenga una mentalidad correcta, tanto en el proceso de búsqueda como en la capacidad de actuar operativamente. Este conjunto crea la simetría de las seis virtudes operativas.

	<i>virtudes personales</i>	<i>virtudes prosociales</i>
mentalidad	1. fidelidad creativa	4. mentalidad de abundancia
proceso de investigación	2. discernimiento personal	5. acompañamiento generativo
operatividad	3. coherencia operativa	6. integración sinérgica

Fidelidad creativa

La virtud de la fidelidad creativa es la mentalidad -y las actitudes conexas- de una persona que se empeña en conocer la realidad y a sí misma en la complejidad de su ser, se inserta en las diversas tradiciones y busca los espacios para una posible intervención creativa. Fidelidad y creatividad son los dos polos que describen la virtud. La fidelidad debe entenderse tanto en auténtica relación con el mundo (fidelidad a la realidad) como en continuidad con las buenas dinámicas operativas del pasado (fidelidad a la tradición). La creatividad debe entenderse también en dos sentidos: en términos de modos de conocer la situación, utilizando todas las formas de conocimiento integral (creatividad cognitiva) y como búsqueda de posibles intervenciones pastorales futuras (creatividad operativa).

La fidelidad y la creatividad no son dos polos opuestos entre los que haya que encontrar un compromiso o un término medio. Más bien, la virtud aúna las fuerzas de la tradición con la adaptación creativa a las nuevas exigencias. Desde una perspectiva integral, la actuación de santos pastores en la historia de la Iglesia, tales como Carlo Borromeo, Ignacio de Loyola y Juan XXIII, puede ser interpretada de esta manera. Su creatividad no es creación de la "nada"; es una síntesis creativa, que es el distintivo de las obras de genio. Síntesis creadora, porque la originalidad, la belleza, la grandeza de la creación no residen tanto en la novedad de los particulares, cuanto en el descubrimiento de aquella idea que los resume y los funde en la vida nueva y propia de un todo.

En un lenguaje más orientado al proyecto, podríamos hablar de fidelidad creativa como una mentalidad de interdependencia que difiere tanto de la mentalidad de dependencia (que repite los patrones del pasado en una lealtad absoluta) como de la mentalidad de independencia (que aísla al

individuo en la ficción de la creatividad pura). La fidelidad creativa es una interdependencia que reconoce la libertad de la persona madura imbuida de fuertes vínculos en un contexto concreto con personas reales, con sus auténticas historias vitales y sus provocadores retos.

¿Cuáles son los frutos de esta virtud que la hacen reconocible? La creatividad encuentra su lugar dentro de una mentalidad cognitiva (aún no operativa) de sano realismo, reconocible por la capacidad de escucha, la solidez interior, el humor que relativiza la rigidez y la seguridad en la realización de las opciones tomadas. En ella confluyen la experiencia, la intuición, la docilidad, la sagacidad, el discernimiento, la previsión, la circunspección y un sentido realista del riesgo.

Para dar concreción a lo dicho y facilitar un diseño de formación, proponemos -de forma muy sintética- algunas herramientas de crecimiento:

1. *Escuchar el propio lenguaje*. Utilizando la herramienta de escuchar el lenguaje, uno puede ser más consciente de sus propios patrones mentales. Se pueden distinguir dos tipos de lenguaje: el reactivo y el creativo. En el lenguaje reactivo, el énfasis se pone en describir las influencias externas de la acción humana, uno se percibe a sí mismo en el paradigma determinista, utiliza expresiones como "debo", "no puedo", "si tan sólo", etc. En cambio, en el lenguaje creativo se hace hincapié en las propias decisiones, se conciben visiones, se es más consciente de los motivos y se utilizan expresiones como "yo quiero", "yo elijo", "yo puedo", etc.
2. *Cultivar distintos tipos de conocimiento sobre la situación y sobre uno mismo, como el conocimiento analítico-racional en el estudio empírico, la reflexión en la acción, el conocimiento intuitivo que implica la imaginación, el conocimiento narrativo y el conocimiento tácito*. El objetivo es mantener unida la diversidad para cultivar una actitud de tolerancia hacia la complejidad y variedad de la realidad.

Discernimiento personal

El discernimiento es la virtud de una mirada profunda sobre la realidad y sobre uno mismo, que permite a la persona descubrir las llamadas y la vocación. No se trata sólo de una vocación que da una orientación unitaria y armonizadora a la propia vida, sino también de las pequeñas llamadas de situaciones concretas que nos desafían a responder y concretar la "gran" vocación. La armonía profunda del conjunto se entiende en sentido estético, como belleza, pero también debe percibirse la dimensión cognitiva, en cuanto que el conjunto se piensa con todas las inteligencias, en el sentido de Gardner, y también en sentido operativo, en cuanto que indica vocacionalmente una dirección que luego orienta las opciones concretas. En el discernimiento se acentúa el componente pasivo de la planificación, en la medida en que el hombre escucha una realidad que le supera y a través de la cual habla el Espíritu Santo.

La primera virtud mencionada -la de la fidelidad creativa- crea la mentalidad cognitiva de múltiples tipos de conocimiento dentro de la cual se interpretan los retos y las oportunidades pastorales. El discernimiento personal, que enfatiza el componente de búsqueda de dirección, interpreta la información, los datos y los diversos tipos de conocimiento para poner de manifiesto y fomentar la llegada de una vocación unificadora de la vida en el camino hacia una *visión*. En tercer lugar está la virtud de la coherencia operativa, que concreta operativamente las estrategias de búsqueda de la visión.

En la planificación trans-formativa, como hemos visto, es necesario corregir la dirección concreta de las acciones cotidianas. Existe un esbozo de plan, pero no sólo hay que ejecutarlo, sino

adaptarlo a situaciones y personas cambiantes y en evolución. El discernimiento es sensible a las diversas retroalimentaciones que provienen de la realidad y "llama" hacia un aprendizaje que reconoce la realidad en su conjunto, la relaciona con la visión y corrige el curso de la acción. El discernimiento es, pues, una disposición constante tanto en la fase de planificación como en la de ejecución.

Algunas teorías del liderazgo van más allá del absolutismo de la idea de *eficacia*, que no basta en un mundo cada vez más complejo. Se propone la *excelencia*, que es el resultado de un discernimiento que encuentra la propia vocación e inspira a los demás a encontrar la suya. La vocación, en este sentido, es lo más íntimo de cada uno de nosotros: esa especificidad que se manifiesta cuando afrontamos los mayores retos y que nos lleva a la altura de los mismos. La vocación es el área de intersección entre el talento (la fuerza, los dones, los carismas recibidos), la pasión (aquello que nos da energía, estímulo, motivación e inspiración), las necesidades (las necesidades de las personas y del contexto que nos interpelan) y la conciencia (esa tranquila voz interior que nos muestra lo que es correcto y nos incita a hacerlo concretamente). Seguir la llamada marca la diferencia entre el liderazgo trans-formacional, que perdura, y el trans-accional o simplemente situacional.

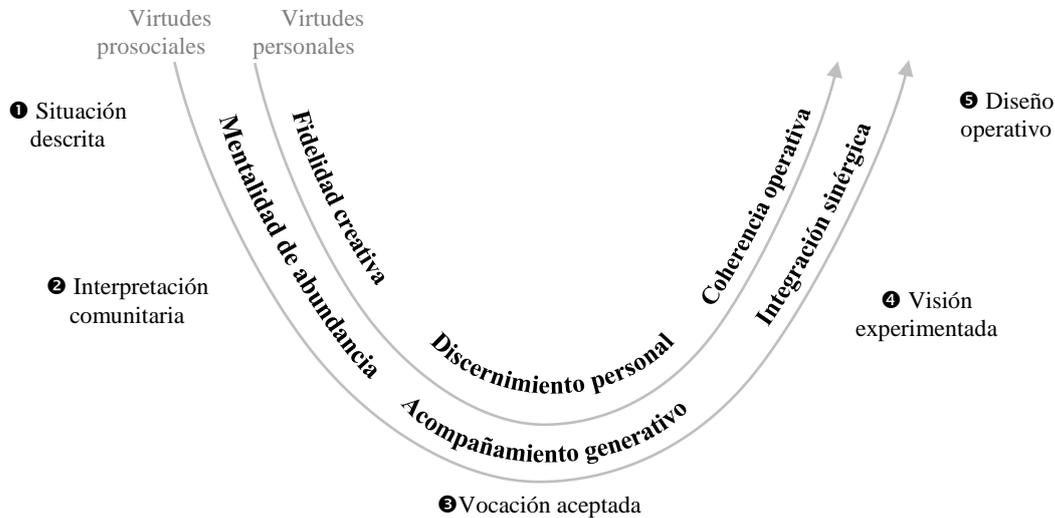
Crear espacio y tiempo para el silencio y la escucha diarios necesarios para formar una visión auténtica e iluminada es la herramienta básica del discernimiento. Dentro de nuestra práctica pastoral, es importante superar la división mental que a veces se ha creado entre la planificación y la oración contemplativa. Se trata de crear un espacio físico, temporal e intencional que permita sumergirse en la profundidad de la experiencia, desplazar la atención de las manifestaciones a la fuente y, finalmente, abrir el corazón, entendido como el centro de la persona. Además de la práctica diaria del discernimiento, también pueden ejercitarse otras dinámicas en modo de compartir comunitario sobre:

1. *Construcción de la visión personal analizando los propios objetivos*, preguntándose por qué está ahí ese objetivo, para descubrir racional y emocionalmente si es un verdadero objetivo o sólo un medio para otro objetivo. Si sólo es un medio, se continúa con el análisis. El propósito de la cadena de preguntas es llegar al último deseo intrínseco que construye la base de la visión personal implícita. Esta visión debe estar conectada con los talentos, la pasión, las necesidades y la conciencia.
2. *Crear la visión personal visualizando el futuro*, imaginando la propia jubilación, o diversos aniversarios en vida, en una especie de ejercicio de "buena muerte". Lo que nos gustaría escuchar al final de nuestra vida de las personas pertinentes para los distintos papeles es la base de nuestra visión personal actual.

Coherencia operativa

Hasta ahora hemos analizado la mentalidad cognitiva de la fidelidad creativa, que crea una condición previa necesaria para el cambio, y después el aspecto de la investigación personal resumido en la virtud del discernimiento, que es la base para la creación de una visión. Como tercer y último paso de la trans-formación personal, nos adentramos ahora en la virtud de la coherencia operativa, que da lugar a la aplicación de la visión en la realidad cotidiana.

La coherencia operativa, entendida como la armonización de la vida actual en torno a la visión, se inscribe en el espacio creado por la tensión entre la visión y la realidad actual, e implica la concreción de líneas de acción, intervenciones, estrategias y actividades. Es importante subrayar que se trata de una "tensión" y no de una simple traducción lineal de la visión a las unidades operativas más pequeñas (estrategias, líneas de acción, actividades, intenciones). Las tres virtudes de la operatividad personal



son efectivamente "virtudes", es decir, están arraigadas en lo más profundo de la persona, por lo que deben estar presentes en todos los momentos de la planificación (con distintos énfasis).

La dinámica interna de la coherencia operativa tiene implicaciones prácticas en el día a día. Podríamos, por ejemplo, diferenciar distintas "generaciones" de planificación temporal:

1. La herramienta más sencilla y directa es una lista de tareas por escrito.
2. La segunda generación de planificación implementa la lista de tareas pendientes con el calendario.
3. Una tercera forma da un salto adelante creando listas de tareas organizadas por prioridades y divididas en objetivos a largo, medio y corto plazo que se implementan en el calendario.
4. La cuarta generación de planificación temporal propone dos mejoras: pensar y planificar en el cuidado de los recursos (por la sostenibilidad); distinguir entre tareas importantes y urgentes (para tener un criterio correcto de actuación).

Resulta paradójico que en el trabajo pastoral planifiquemos las actividades con sumo cuidado y, a menudo, descuidemos el cuidado del "recurso" más valioso: la formación de calidad y el acompañamiento de las personas. El cuidado de las personas es, de hecho, un proceso importante pero no "demasiado" urgente. Al concentrarnos en las actividades en una lógica de parcheo, sacrificamos las personas a los objetivos transmitiendo un mal mensaje no verbal.

En este punto conviene profundizar en la distinción entre "urgente" e "importante". Las actividades urgentes tienen su volante en la presión social, los estereotipos, los modelos mentales arraigados y los compromisos previos. Las actividades importantes, en cambio, encuentran su impulso en los valores vinculados a la vocación y arraigados en la visión personal. La percepción de lo "importante" vinculada a la vocación permite salir de la gestión instrumental, impersonal y técnica. Algunos ejercicios concretos pueden ayudar a ejercitar la virtud de la coherencia entre vocación y vida cotidiana:

1. *Desplazar los recursos del ámbito de la urgencia al ámbito de la importancia*, que es básicamente un ejercicio de asertividad. Significa decir "no" a las presiones del entorno, a los estereotipos organizativos, a los modelos mentales reactivos y a las personas manipuladoras. Decir

un "no" firme y sostenible sólo puede hacerse en virtud de un "sí" previo a la visión personal que une los elementos importantes de la vida.

2. *Dirigir nuestra atención a lo importante y no a lo urgente*: invertir recursos en planificación, cuidar las relaciones, estudiar nuevas oportunidades y formar agentes de pastoral significa ser preventivos y disponer del tiempo y de los recursos relacionales y económicos necesarios para afrontar los retos de un futuro incierto.

La mentalidad de la abundancia

Al igual que la virtud de la fidelidad creativa crea una mentalidad necesaria para la transformación personal, la mentalidad de la abundancia es la virtud procomunitaria y colaborativa. Se define como la mentalidad -y actitudes afines- de una persona que reconoce las interrelaciones entre diferentes personas y en la diversidad ve una oportunidad para la sinergia. La mentalidad de abundancia surge de un profundo sentimiento interior de valía y seguridad personales. De un paradigma de fe, según el cual estamos precedidos y acompañados por la Providencia, brota la atención a las posibilidades constatando que hay más que suficiente para todos. La mentalidad de la abundancia es contraria a la mentalidad de la escasez, que ve al otro como un competidor en un mundo que lucha por la supervivencia, el reconocimiento, el éxito, etc. Esta última induce comportamientos reactivos y exageradamente competitivos.

En el trabajo pastoral, la mentalidad de la abundancia subyace a los conceptos de compartir, corresponsabilidad, servicio, que están vinculados al término "generosidad", comunión y comunidad eclesial. En esta lógica, la comunidad creada en torno al proyecto pastoral es una comunión orgánica, que vive en la diversidad de dones y servicios como una realidad complementaria, vivida en reciprocidad mutua, al servicio de la misma misión.

La generosidad sistémica es una mentalidad que ve las interrelaciones entre las personas, ve la totalidad, las comunidades y, por tanto, ve el mundo con el paradigma de la sinergia posible y el beneficio mutuo. Entre la fidelidad creativa y la generosidad sistémica existe un fuerte vínculo: la visión integral de la realidad. La fidelidad creativa se aplica en el ámbito cognitivo de la persona, afirmando que la fidelidad a múltiples conocimientos puede fomentar la creatividad en la búsqueda de una visión única. La generosidad sistémica aplica la visión integral en el ámbito de las relaciones interpersonales, considerando que su complejidad sistémica fomenta la generosidad en la búsqueda de soluciones que beneficien a la comunidad y a todos los individuos (paradigma ganar/ganar). En el primer caso, se va más allá del paradigma cognitivo del conocimiento analítico-lineal y en el segundo, se va más allá de la competitividad lineal (paradigma ganar/ganar). La fidelidad creativa va más allá del aparente dilema de negación mutua entre tradición y creatividad, y la generosidad sistémica va más allá del aparente dilema entre Yo y Tú. La mentalidad de la generosidad sistémica puede ejercitarse y cultivarse en muchas ocasiones. Sólo ofrecemos algunas sugerencias:

1. *Creecer en multiculturalismo y sensibilidad histórica*, creando los prerrequisitos para comprender las posturas y paradigmas de otras personas. Esto implica principalmente el estudio de contextos y épocas distintos de los propios, o de temas percibidos como "poco interesantes" o "desafiantes", para escapar a la tentación de la confirmación de los propios modelos mentales implícitos.
2. *Construir relaciones mutuamente beneficiosas dentro de la comunidad*, creciendo en la confianza mutua que es una expresión de la mentalidad de abundancia. Se pueden observar algunas pequeñas

cosas: comprenderse mutuamente, prestar atención a las pequeñas cosas, cumplir los compromisos, aclarar las expectativas, mostrar coherencia personal, disculparse.

Acompañamiento generativo

Se ejerce un diálogo generativo cuando la comunicación entre dos o más personas va más allá del mero intercambio de información y genera un cambio trans-formador en los paradigmas y motivaciones de quienes se comunican. El acompañamiento generativo es la virtud que pone en juego un diálogo generativo constante que implica un alto nivel de consideración por el otro combinado con un nivel igualmente alto de valentía en las propuestas.

La consideración hacia los demás se traduce concretamente en la capacidad de escuchar y el valor de expresar claramente los propios puntos de vista. El diálogo acentúa el aspecto investigador en la construcción comunitaria de la visión; el aspecto operativo, en cambio, se acentuará más en la virtud posterior de la integración sinérgica.

El acompañamiento generativo se produce cuando escuchamos con empatía, proponiendo el principio universal de "diagnosticar antes de prescribir". Básicamente, es una escucha que busca comprender a la otra persona de forma integral y evita los cuatro modos autobiográficos de comunicación:

- *evaluación* que acentúa el propio acuerdo o desacuerdo;
- interrogatorio *inquisitorial* desde su propio punto de vista;
- *de la junta directiva* que ofrezcan propuestas basadas en su experiencia;
- *interpretación* que explica el comportamiento y las motivaciones del otro desde la propia posición.

Para la planificación, es importante no considerar el acompañamiento sólo como una realidad de dos personas, el acompañante y el acompañado. Sin marginar el modelo personal, amplíemos la perspectiva hacia el acompañamiento comunitario. En las distintas reuniones, necesarias para la planificación, podría fomentarse una "indagación mutua", en la que cada uno explicita su pensamiento y lo someta al escrutinio público. Se crea así una atmósfera de auténtica vulnerabilidad: no me limito a investigar los razonamientos de los demás, sino que expreso mis opiniones de tal modo que revelo los supuestos de mi razonamiento e invito a los demás a investigarlos.

El acompañamiento como virtud y arte tiene un momento privilegiado de su despliegue en el discernimiento comunitario. En él, se pasa de un *debate* o reflexión sobre temas pastorales a un *diálogo reflexivo* en un clima de mutua confianza y vulnerabilidad para llegar a un *diálogo generativo* que hace sinérgicos la escucha personal de la voz del Espíritu con el compartir en comunidad en la búsqueda de la convergencia. Sugiero algunas herramientas que refuerzan un aspecto o perspectiva del diálogo:

1. *Escuchar empáticamente dando feedback*, utilizando ambos hemisferios del cerebro, tanto la parte lógico-analítica como la emocional-creativa. El esfuerzo por comprender a la otra persona se materializa en el gesto de retroalimentación verbal que comunica tanto el sentimiento percibido como la reformulación del contenido.
2. *Analizar nuestro razonamiento utilizando la llamada "escala de inferencia"*. Esta herramienta ayuda a examinar -en seis pasos- las generalizaciones, simplificaciones e inferencias precipitadas que se producen espontáneamente en el proceso cognitivo: observación de una determinada

realidad; elección de datos; atribución de significados; generación de hipótesis; asignación de conclusiones; adopción de creencias; acción sobre la base de las creencias.

Integración sinérgica

La virtud de la integración sinérgica es la capacidad de crear una organización pastoral sostenible alineando los sistemas organizativos según una lógica de refuerzo sinérgico. Por sistema entendemos la forma global de configurar una dimensión de la acción pastoral u organizativa:

- sistema de comunicación (ad intra y ad extra, cara a cara, papel, digital);
- sistema de motivación (incentivos formales e informales),
- sistema de gobierno (jerárquico, democrático, carismático, situacional, etc.),
- sistema financiero (transparencia, informes, recaudación de fondos, etc.)
- sistema de teorías inspiradoras (modelos pastorales, filantrópicos, antropológicos);
- sistema de contenidos (materiales, ayudas para cursos de catequesis o formación, etc.),
- otros subsistemas formales o informales.

La forma de conseguir estas integraciones es la sostenibilidad, es decir, la capacidad de poner en juego estrategias duraderas de equilibrio de muchas actividades y recursos, teniendo en cuenta el principal recurso que son las personas formadas pastoralmente. La lógica de la integración es sinérgica, es decir, requiere pensar en el bien de todos no sólo haciendo compromisos, sino creando terceras soluciones que sean mejores que las alternativas anteriores. La sinergia no es sólo un *excedente de* calidad en la ejecución de proyectos, sino una necesidad real en muchas situaciones de escasez de recursos. Como base metodológica, se hace hincapié en la mentalidad de abundancia que crea confianza básica, en el acompañamiento generativo de procesos entre diferentes grupos y agentes pastorales, y en la virtud de la fidelidad creativa que abre horizontes para llegar a terceras soluciones sinérgicas.

La sinergia no sólo funciona a nivel de sistemas máximos, sino también a nivel de grupos (oración, catequesis, voluntariado, pastoral de la vida...) o estructuras (centro diocesano, escuela, parroquia, oratorio, centro social...) que se consideran autónomos dentro de una realidad pastoral. Imaginemos un ejemplo simplificador: hay dos responsables de pastoral: uno coordina los cursos de formación para jóvenes y el otro es responsable del proyecto de abandono escolar medio dentro del centro social. Ambos están escasos de recursos: el primero no sabe qué hacer más allá de las habituales reuniones de catequesis que ya no les atraen; el otro carece de personal. La acción del coordinador que conoce a ambos podría ir en dos direcciones: compromiso o sinergia.

El compromiso: contamos cuántas personas formadas tenemos disponibles y las dividimos para apoyar las dos actividades. Una mitad echa una mano en la catequesis de los jóvenes, y la otra acompañará a los chicos en el camino de vuelta a la escuela. El problema es que a menudo no tenemos gente disponible, así que cargamos a los voluntarios habituales disponibles y los motivamos para que rindan más: cada coordinador con su típico estilo de incentivo. Al final esperamos que las cosas se resuelvan rápida y eficazmente.

La sinergia: El coordinador acompañará a los dos líderes, a algunos voluntarios y a los jóvenes del grupo de formación en la planificación de un curso de voluntariado juvenil para jóvenes que han abandonado los estudios. En la planificación, se tendrá cuidado de asegurar que la experiencia de voluntariado sea educativa e interesante para los jóvenes y de ayuda efectiva para los desertores. En este sentido, será necesario acompañar a los jóvenes en su actividad de voluntariado haciéndoles

crecer en su identidad, en sus motivaciones de fe, desarrollando sus talentos y dialogando sobre las cuestiones que surjan en el camino. El responsable del abandono debe supervisar el proceso y acompañar a los jóvenes para garantizar la calidad del proyecto. La sinergia requiere más tiempo, apertura de espíritu, paciencia y acompañamiento. No se tiene la percepción "gerencial" de haber resuelto el problema, sino una percepción "pastoral" de humilde acompañante de las semillas del bien que crecen en las personas

Prefiriendo una "estrategia de ubicuidad", que no crea nuevas actividades sino que prefiere implantar una nueva mentalidad sinérgica en las actividades y estructuras existentes, proponemos dos herramientas operativas:

1. *Búsqueda de terceras alternativas.* La integración de los distintos puntos de vista en una reunión de planificación puede realizarse en tres pasos. En el primer paso, se comprueba la disposición de los interlocutores a abrirse y entrar en la interacción (mentalidad de abundancia); en el segundo, se hace un esfuerzo real por comprender todos los puntos de vista de los presentes (acompañamiento generativo); y en el tercero, se proponen terceras soluciones nuevas e innovadoras (integración sinérgica).
2. *Reuniones operativas para informarse mutuamente.* En los grupos de colaboración en proyectos suele haber reuniones mensuales o semanales de coordinación operativa. Es conveniente no sólo entrar en la lógica de la *resolución* rápida y superficial *de problemas*, sino informar sobre cuestiones vitales relativas al proyecto y los compromisos previos creando una comunidad pastoral de aprendizaje.²⁰

5. Para concluir (y volver a empezar) La realización del proyecto pastoral

Nuestra reflexión comenzó con una comprensión más profunda de las acciones y actividades de las que se compone nuestro trabajo pastoral. Estas sencillas acciones que realizamos cada día pueden entenderse dentro de una tradición en la que encajan y una visión hacia la que tienden. Y la planificación pastoral funciona precisamente en el entrelazamiento de la tradición y una visión de futuro.

Sin embargo, se mantiene la firme convicción de que la acción individual no puede diseñarse. Cada situación y cada persona implicada en ella son únicas y se necesita mucha inteligencia situacional, empatía, intuición y sabiduría práctica para realizar el proyecto. También por esta razón hemos optado por un modelo de diseño que es formativo y transformador no sólo a nivel de resultados, sino a nivel de las personas que diseñan.

Una objeción clásica con la que nos encontramos a menudo es que "¡no se puede hacer en nuestra realidad!". A menudo es cierto que todo el potencial de la planificación pastoral no puede desarrollarse aquí y ahora, pero aplicando el principio "lo mejor es enemigo de lo bueno" proponemos hacer algo en lugar de esperar el momento perfecto. Es mejor crear un grupo de personas interesadas y proponerles el diseño de su sector, grupo o actividad, entusiasmarlas sobre el potencial transformador de la pastoral hecha como discernimiento transformador. Entonces lo bueno crecerá y,

²⁰ Véanse las reuniones de *triaje*, propuestas para la fase de planificación operativa, como una forma concreta de gestionar la reunión.

teniendo en cuenta el criterio de gradualidad, se podrá hacer más en ciclos de planificación posteriores. Probablemente será más importante hacer ciclos de planificación con comprobaciones bien hechas que tener expectativas demasiado altas de un megaproyecto. La bondad se difunde a la manera de los círculos ondulatorios: hay una persona que cree y escucha la voz del Espíritu, luego habrá un primer grupo, después de este grupo surgirá quizás un "núcleo animador" comunitario, luego se inspirarán los diversos sectores pastorales, etc.

La humildad como virtud en el proceso de planificación es insustituible: sin ella no hay auténtico compartir, no hay aprendizaje permanente, y nuestro egocentrismo acaba creándonos demasiados enemigos, etc. Acompañar las reuniones semanales o mensuales de consejos, grupos de trabajo o de formación también requiere vocación, dedicación, humildad y paciencia. En este sentido, diversas experiencias sugieren que al principio conviene plantearse si se empieza por la "formación" (énfasis en las personas) o por la "planificación" (énfasis en el hacer). Si convertimos nuestra mentalidad de diseño, se puede estimular el potencial trans-formador del discernimiento y de la vida en torno a un proyecto pastoral, con los posibles frutos de conversión espiritual, profundización en la fe, crecimiento en la comunión, así como la deseada convergencia pastoral.