

# Acoger al Espíritu

Christina  
Kheng

**El discernimiento comunitario  
como método para  
la planificación apostólica**



**OFICINA PARA EL DISCERNIMIENTO  
Y LA PLANIFICACIÓN APOSTÓLICA  
DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS**



# **Acoger al Espíritu**

**El discernimiento  
comunitario como  
método para  
la planificación  
apostólica**

**Christina Kheng**

Oficina para el Discernimiento y la Planificación Apostólica  
de la Compañía de Jesús  
2023

Oficina para el Discernimiento y la Planificación Apostólica,  
Compañía de Jesús Borgo S. Spirito, 4 - 00193 – Roma, Italia.

Sitio web: [www.discernmentandplanning.org](http://www.discernmentandplanning.org)

Copyright © 2023 Christina Kheng

Texto original en inglés. Traducción del P. Luis López-Yarto Elizalde, SJ.

Maquetación de portada, composición tipográfica y diseños originales de  
Michał Grochoła, HumanStories.studio.

Todos los derechos reservados.

# Índice

<b>Prólogo</b> .....	<b>5</b>
<b>Prefacio</b> .....	<b>7</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Parte I: Fundamentos teológicos</b> .....	<b>13</b>
El amor de Dios a toda la creación.....	14
La vocación de la humanidad y su naturaleza comunitaria.....	21
El desarrollo universal.....	26
Somos peregrinos.....	30
El quién, el qué y el cómo de un plan pastoral.....	35
<b>Parte II: El proceso de planificación pastoral</b> .....	<b>37</b>
¿Planificar o no planificar?.....	38
Preparación.....	42
Pasos de la planificación pastoral.....	47
1. Caer en la cuenta de nuestra situación actual.....	48
2. Repasando nuestra historia de gracia.....	57
3. Hacia el redescubrimiento de nuestra identidad y misión.....	63
4. Una reflexión sobre los signos de los tiempos.....	69
5. Reconocer la llamada de Dios en la actualidad.....	80
6. Responder con acciones concretas.....	90
7. Evaluar cómo vamos avanzando.....	97
<b>Apéndices</b> .....	<b>103</b>
Apéndice 1: Ejemplo de calendario para una planificación pastoral.....	104
Apéndice 2: Una propuesta sobre la conversación espiritual.....	105
Apéndice 2a: Plantilla para informar sobre los frutos de la conversación espiritual.....	108
Apéndice 3: Secciones relevantes del Derecho Canónico y textos magisteriales de la Iglesia Católica.....	109
<b>Sobre la autora</b> .....	<b>110</b>



# Prólogo

Vivimos tiempos de cambio, colmados de problemas y también de oportunidades. El Espíritu Santo nos invita continuamente a escuchar, a contemplar y a ver con ojos nuevos al Dios que trabaja en la realidad que nos rodea y que demanda nuestra colaboración.

La planificación pastoral es un quehacer que nos ayuda a adoptar esa actitud de profunda escucha que nos hace más fecundos, nos renueva y nos lleva a comprometernos en nuestra vida y misión. Se hace indispensable un discernimiento comunitario, ya que no estamos en misión como individuos aislados, sino como comunidad, y necesitamos discernir juntos cómo actúa el Espíritu de Dios. Es algo que exige la participación de todos y que ofrece la oportunidad de poner en práctica la sinodalidad, la escucha mutua y que podamos construir comunión en medio de la diversidad. Este libro quiere integrar planificación y discernimiento comunitario, de un modo práctico y lleno de sentido.

La Congregación 36 y las Preferencias Apostólicas Universales han sido una llamada a profundizar en la tradición espiritual de la Compañía, y a compartir más intensamente nuestra tradición con otros, en su día a día personal y comunitario. Este libro encuentra su fuente de inspiración en la tradición ignaciana, una tradición que tiene mucho que aportar en todo lo que se refiere al discernimiento de espíritus, a los signos de los tiempos, y a la toma de decisiones de acuerdo con la voluntad amorosa de Dios, que se encarna por medio de nuestros planes y nuestras acciones concretas. Pone en juego también la cosmovisión ignaciana y católica, para hacer que los procesos y objetivos que toda planificación lleva consigo, tengan como base una visión holística de la persona, de la creación y de la aventura humana.

Desde el comienzo de mi mandato como Superior General, he venido insistiendo en la importancia que tiene la planificación, llevada a cabo, por medio del discernimiento comunitario, en cada una de las instancias de la Compañía, de modo que así cumplamos mejor la función que nos es propia en la *Missio Dei*. Agradezco mucho a todos los jesuitas y com-

pañeros de misión, sin olvidar a la autora de este libro, que han trabajado juntos ofreciendo formación, dando acompañamiento y recabando recursos con este fin. Han puesto a nuestro alcance los instrumentos prácticos con los que podremos aplicar sobre el terreno algunas de las indicaciones que he expuesto en cartas mías anteriores hablando del discernimiento comunitario y de la planificación.

Llama especialmente mi atención que este libro esté escrito por una persona seglar que ha colaborado estrechamente con la Compañía de Jesús y que también ha sido profesional en el campo de las organizaciones. Podemos considerar esto como un signo de que nuestro carisma y nuestra espiritualidad están echando raíces fuera de sus límites tradicionales, al mismo tiempo que entablan un fructífero diálogo con las disciplinas contemporáneas, para brindar un mejor servicio al mundo de hoy. Estoy convencido de que este libro está destinado a ser un valioso recurso para la Compañía, así como para otras congregaciones religiosas y organismos eclesiales que buscan una honda renovación.

*P. Arturo Sosa S.J.  
Superior General de la  
Compañía de Jesús*

# Prefacio

Son muchos los que consideran la planificación pastoral como algo que es necesario hacer cuanto antes, para poder pasar pronto al trabajo “real” y a poner las cosas en práctica. Este libro nos invita a pensar de modo diferente. Muestra cómo la planificación pastoral puede formar parte integral del camino que nos lleva a constituir una comunidad más abierta y sinodal, más eficaz y unida, capaz de discernir. Presenta la planificación como un proceso que es simultáneamente interior, reflexivo, espiritual y comunitario, y a la vez externo, intelectual e individual. El mensaje principal de este libro es que la vida y la misión en comunidad requieren su tiempo y su espacio, de modo que Dios camine junto con las personas, suave y amorosamente, y así la comunidad experimente una transformación y una renovada vitalidad.

Este libro quiere servir de guía a comunidades y organizaciones insertas en la tradición católica y a personas de otras confesiones. Se ha escrito pensando en un público muy variado. Y eso porque la planificación pastoral implica frecuentemente a un amplio y diverso abanico de personas, como debe ser. Por ejemplo, en una planificación pueden participar los miembros de la comunidad, la dirección, los voluntarios, los miembros del patronato, los que constituyen la red y otros interesados. De estos unos pueden ser sacerdotes, otros religiosos o laicos, puede haber católicos, personas que pertenezcan a diversas tradiciones religiosas y espirituales, y otras sin afiliación religiosa alguna. Las consideraciones y las herramientas para la planificación que ofrece este libro usan términos más familiares a los católicos, pero también otros de carácter más universal.

Queremos añadir que este libro bebe de la Espiritualidad Ignaciana porque encuentra en ella un gran número de principios generales, así como de indicaciones prácticas, que son de gran ayuda para la planificación pastoral. De hecho, la orientación que subyace a esta espiritualidad ofrece a la planificación un importante punto de mira y un peculiar modo de proceder. Las personas que ya trabajan en instituciones que profesan la tradición ignaciana se van a sentir muy iden-

tificadas con las alusiones que se harán a esta tradición y a los recursos que utiliza. Los demás encontrarán sin duda en ellas ideas nuevas y útiles perspectivas.

La primera parte del libro esboza los fundamentos teológicos de la planificación. Es importante esta orientación inicial, porque permite al lector comprender por qué la planificación es necesaria y qué procesos son más coherentes con una orientación que tiene su base en la fe. Todo ello quiere ayudar a que vaya naciendo una actitud favorable a la planificación, y a que los participantes realicen este proceso de forma consciente y con sentido. Se puede adaptar parte del texto para que los participantes lo usen como material de lectura preparatoria antes de comenzar la planificación. O incluso como material para un retiro dentro de la planificación. Con este fin, se incluyen diversas citas de fuentes variadas, que pueden servir de ayuda a la reflexión y la meditación.

La segunda parte propone un proceso de planificación, que puede servir como marco general que luego cada institución o comunidad adaptará a su propio contexto y a sus necesidades. Dentro de este marco, cada paso incluye temas y hojas de trabajo que se pueden utilizar durante el proceso. Como ya se ha dicho, algunos de los ejercicios que proponemos son adaptación de métodos desarrollados por la tradición ignaciana. Por ejemplo, la conversación espiritual y la línea de la historia personal. Somos deudores de muchos jesuitas y misioneros que han desempeñado un papel importante en la elaboración de estos métodos a lo largo de los años. La Oficina para el Discernimiento y la Planificación Apostólica de la Curia general de la Compañía de Jesús, por su parte, ha dado nuevo impulso a su puesta en práctica. Quiero expresar mi agradecimiento, en especial, al P. John Dardis S.J., Consejero General para el Discernimiento y la Planificación Apostólica, y a D. Germán Muñoz Díaz, Director de Proyecto, por haber posibilitado nuestro trabajo en equipo en diversas actividades de formación.

Las lecturas, reflexiones y actividades que este libro recomienda, quieren suscitar una vivencia más profunda de la vida y misión en común. Pueden, por tanto, utilizarse para fines diferentes de la planificación pastoral. Por ejemplo, algunos de los materiales que presentamos puede ser de gran utilidad en programas de orientación, para revisiones de fin de curso, en reuniones de comunidad o en diversas sesiones de formación permanente. Esperamos que este libro ayude a muchas comunidades y organizaciones en la tarea de dar nuevo vigor a su identidad, su carisma y su vocación.

*Christina Kheng*



# Introducción

## Todos somos caminantes



¿Quién soy? ¿Hacia dónde voy? ¿Qué es la vida? Parecería que el ser humano tuviera grabadas estas preguntas en lo profundo de su corazón. Cada vez que una persona ha de afrontar un punto de inflexión o una crisis en su vida y no encuentra ante sí un camino claro, estas preguntas emergen a la superficie. Surgen también cuando una persona se propone vivir con más autenticidad. Con cada nueva etapa de la vida se formulan esas mismas preguntas, que aguardan nuevas respuestas.

Estas mismas cuestiones son sumamente pertinentes también para cualquier comunidad o cualquier institución: ¿Quiénes somos como grupo?

¿Qué objetivos tenemos? ¿Por qué seguimos juntos? ¿Qué nos define? ¿Hacia dónde vamos?

¿Qué tenemos que hacer? Como sucede a las personas individuales, también en un grupo surgen estas preguntas cada vez que estalla una crisis, o cuando el grupo se encuentra en una encrucijada, ante nuevas posibilidades que exigen reevaluar su identidad, su orientación, el servicio que presta o su vida en común.

No es fácil afrontar estas preguntas, porque ello supone reconocer las tensiones que existen en la situación actual, prescindir de lo que hasta ahora era familiar, aceptar la incertidumbre y sentirse vulnerable. Pero a la vez son el camino que puede llevar al grupo a una vida más plena. Por el con-

trario, evitar la batalla y el sufrimiento que supone enfrentarse a tales cuestiones tiene como consecuencia, por lo general, que comiencen los distanciamientos dentro del grupo, que éste comience a languidecer y que caiga en desolación o en falta de esperanza.

Vivir consciente y auténticamente como comunidad, lleva consigo volver a estas preguntas una y otra vez, ir haciendo evaluación de ellas regularmente según se anda el camino, y hacerse cargo con honestidad de lo que implican. Es un proceso que compromete a toda la comunidad, en alma, vida y corazón. El resultado es que la comunidad puede ir creciendo con gran fruto en identidad, en valores, en vida y misión. En correlación a ello se produce también, con frecuencia, una integración personal de cada uno de sus miembros.

En este sentido, todos somos caminantes en búsqueda de senderos que nos lleven a una mayor plenitud de vida. Los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola constituyen un instrumento muy útil que ha acompañado a muchos en este proceso<sup>1</sup>. La dinámica y los principios que subyacen a los Ejercicios pueden asimismo ser de gran ayuda a cualquier grupo para redescubrir su identidad, sus valores y su vocación en el mundo, y a tomar decisiones fundamentales para seguir el camino que se abre ante su vista.

## En la encrucijada

Sucede a veces, que una comunidad o una institución caen en la cuenta de que ya no están evolucionando de modo que den buenos resultados, de

que su actividad y sus estructuras parecen irrelevantes para los tiempos que corren. Algunos grupos comienzan a observar que efectivamente se ocupan y preocupan de muchas cosas, pero aparentemente no producen ningún impacto visible. Hay grupos, incluso, que se perciben desviados de su misión y de los valores que les eran fundamentales. Notan que sus miembros se encuentran cada vez más divididos.

Igual que las personas se benefician de hacer, de una u otra forma y con regularidad, los Ejercicios Espirituales, también a las comunidades y las organizaciones les hace mucho bien hacer Ejercicios Espirituales en grupo. La dinámica profunda de los Ejercicios a lo largo de sus “cuatro semanas”, adaptada a la situación grupal, puede lograr que el grupo tome conciencia de sus propias luces y sombras en el momento presente, caiga en la cuenta de lo necesitado que está de conversión, profundice su conexión con el Principio y Fundamento de su vida, y mire de frente al entorno que le rodea. Hace, asimismo, que el grupo redescubra su propia identidad y misión, y tome decisiones concretas para seguir dando pasos que le hagan avanzar y a perseverar en ellas con fidelidad, a pesar de las previsible pruebas que vendrán, confiando en el triunfo final del bien.

## ¿Qué es eso de planificación pastoral?

Planificación pastoral, siguiendo la tradición de la fe cristiana, es algo que se realiza en un número cada vez mayor de instancias eclesiales, como pa-

<sup>1</sup> Para encontrar una breve introducción, ver <https://www.ignatianspirituality.com/ignatian-prayer/the-spiritual-exercises/>. En adelante las referencias a los Ejercicios Espirituales se expresarán con la abreviatura [Ej].

rroquias, diócesis, congregaciones religiosas, obras laicales, escuelas católicas, organizaciones benéficas y cualquier otro tipo de instituciones de la Iglesia. Frecuentemente las herramientas que se usan para hacer una planificación estratégica están tomadas del ámbito del *management* secular. Desde una perspectiva laica se considera comúnmente que planificación pastoral es la tarea que lleva a diseñar la orientación general de una institución eclesial, sus objetivos, los servicios más importantes que presta, sus programas y actividades, asignando, en consecuencia, el personal y los recursos que son necesarios para un periodo de tiempo determinado.

Aunque ésta que hemos formulado no es una definición inútil, podemos repensar la planificación pastoral de forma más holística, a la luz de una tradición religiosa como la fe católica. Podemos considerarla un proceso de discernimiento en común, en el que los miembros de una comunidad se reúnen para ponerse a la escucha

profunda unos de otros - y de los que están en conexión con ellos -, para reflexionar sobre los signos de los tiempos y sobre la tradición de su fe, para entender estas realidades a una nueva luz, y así descubrir y recorrer la senda que el Espíritu de Dios les va revelando. Este proceso dará mejores frutos si encuentra su centro en la oración y promueve conscientemente una auténtica vida de comunidad, procurando volver:

- una mirada hacia su interior que ponga sobre la mesa los temas fundantes que cuestionan la identidad, la fe, los valores y fines de la comunidad;
- una mirada horizontal de solidaridad y reconciliación con los otros;
- y una mirada hacia afuera que ayude a vivir la compleja realidad del entorno y lo que éste implica, para impulsar una evolución positiva de nuestro mundo.

El P. Adolfo Nicolás SJ, antiguo Superior General de la Compañía, decía:

Lo que considero más decisivo es que cada Conferencia, Provincia y Región dé **inicio** o **continuidad**, según los casos, al discernimiento sobre las instituciones y su ensamblaje en los respectivos Proyectos Apostólicos, que habrán de determinar los fines, las prioridades y los medios del servicio que prestan a la *missio Dei*.

Cada Provincia o Región, mediante un cuidado proceso de discernimiento, concreta la misión de la Compañía universal en un Proyecto Apostólico en el que formula la identidad, los sueños y desafíos, los objetivos y las opciones prioritarias que ayudan a los jesuitas y a los colaboradores, lo mismo que a todas sus instituciones apostólicas, a renovarse continuamente y avanzar con decisión en la vía del mayor servicio, haciendo operativas, con realismo y esperanza, las indicaciones de las últimas Congregaciones Generales.<sup>2</sup>

”

2 P. Adolfo Nicolás SJ, *Las instituciones apostólicas al servicio de la misión*, 2014/OI.

Esta dinámica de planificación apostólica puede aplicarse a cualquier institución. El corazón del proceso está en el encuentro íntimo y vivificador con uno mismo, con los compañeros, con los demás que habitan el universo, especialmente en las periferias, y con Dios, fuerza vital universal y fuente última de amor y de bondad. Este proceso hace posible al grupo recibir de nuevo el profundo toque del misterio, de la gracia y de la verdad de modo que recupere sus “sueños y esperanzas” más



íntimos y emerja con renovada claridad, unidad y energía. Una planificación pastoral puede emprenderse, de esta manera, “con grande ánimo y liberalidad” [Ej 5].

Antes de embarcarse en una planificación pastoral, es importante profundizar en sus fundamentos teológicos, para emprenderla con las disposiciones adecuadas y realizarla con una correcta metodología. En la sección siguiente

presentaremos algunos aspectos teológicos que pueden ayudar a la reflexión.

# **Parte I**

# **Fundamentos**

# **teológicos**



Planes de la creación (imagen NIRCam), NASA, ESA, CSA, STScI  
Flickr / NASA's James Webb Space Telescope  
CC BY 2.0, <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

# El amor de Dios a toda la creación

**Dios crea y da vida a toda la creación para que tenga plenitud de vida, que no es otra cosa sino llegar a la unión con Dios por toda la eternidad.**

Los cristianos creemos que el universo ha sido creado y está en transformación constante hacia un final feliz, por obra de un Dios amoroso que desea que todo llegue a la unidad, en íntima unión con Él. La fe católica, en concreto, subraya que Dios trabaja activamente en el mundo para llevarlo a una vida en plenitud.

Esta convicción encuentra ecos fuera de las fronteras de la comunidad católica. Por ejemplo, no es absurdo



pensar que personas de otras tradiciones religiosas se relacionen con una realidad divina y sostengan que ha creado y sustenta el mundo por pura benevolencia. Hasta aquellos que no profesan religión formal alguna, pueden haber experimentado o percibido una fuerza positiva que da vida y domina el universo, al contemplar la belleza de la naturaleza, la bondad de algunas personas o la capacidad de resistencia de ciertos gru-

pos humanos ante el sufrimiento, el dolor o ante graves pérdidas. Más aún, es posible que a lo largo de su vida hayan tenido encuentros personales que hayan supuesto para ellos una fuerza de sanación y transformación.

Como consecuencia de la iniciativa amorosa de Dios, los seres humanos estamos abocados, de manera innata, a una plenitud de vida cada vez mayor -formulado en términos católicos, a la unión con Dios infinito- y esto se manifiesta en la sed, aparentemente ilimitada, de plenitud y de amor que tenemos los seres humanos. Otra manera de manifestarse eso mismo es en la capacidad que tenemos los humanos para reconocer lo genuinamente valioso, lo bueno y lo verdadero, si lo buscamos honda y auténticamente con el corazón. En realidad, nuestros más pu-

ros y profundos deseos nos conducen hasta nosotros mismos, hasta los demás y, en última instancia, hasta Dios.

Esta orientación hacia Dios y hacia la unión con Él, o, en su caso, con la fuerza vital universal, no es estática ni pasiva, sino activa y participativa. Nos motiva a colaborar, de una manera a la vez libre, creativa y auto-trascendente, en la empresa divina. No obstante, los católicos creemos que quien dinamiza, inspira y guía activamente las acciones positivas de la humanidad es el Espíritu de Dios.

En las Escrituras judeo-cristianas, el libro del Génesis da cuenta de estas convicciones describiendo la historia simbólica de la creación: Génesis 1-2. El Catecismo de la Iglesia Católica, por su parte (CIC), explica el significado de este relato subrayando que:

”

Dios, infinitamente perfecto y bienaventurado en sí mismo, en un designio de pura bondad ha creado libremente al hombre para hacerle partícipe de su vida bienaventurada. Dios mismo, al crear al hombre a su propia imagen, inscribió en el corazón de éste el deseo de verlo. Aunque el hombre a menudo ignore tal deseo, Dios no cesa de atraerlo hacia sí, para que viva y encuentre en Él aquella plenitud de verdad y felicidad a la que aspira sin descanso (CIC 1)<sup>3</sup>.

La divina Providencia consiste en las disposiciones con las que Dios conduce a sus criaturas a la perfección última, a la que Él mismo las ha llamado. Dios es el autor soberano de su designio. Pero para realizarlo se sirve también de la cooperación de sus criaturas, otorgando al mismo tiempo a éstas la dignidad de obrar por sí mismas, de ser causa unas de otras. Dios otorga y pide al hombre, respetando su liber-

tad, que colabore con la Providencia mediante sus acciones, sus oraciones, pero también con sus sufrimientos, suscitando en el hombre “el querer y el obrar según sus misericordiosos designios” (*Flp* 2, 13). (CIC 308)

La espiritualidad ignaciana pone de relieve estos dos aspectos, igualmente importantes, de la primacía divina: Dios es principio y fin de todas las cosas, y Dios está presente, activa

3 *Catecismo de la Iglesia Católica* (Ciudad del Vaticano: Vatican Press, 2003), par. 1.

y amorosamente, con la humanidad en la historia. Los Ejercicios Espirituales expresan este punto de manera especial por medio del “Principio y Funda-

mento” [Ej 23] y de la “Contemplación para alcanzar amor” [Ej 230-237], que serían como dos conclusiones del texto. He aquí las palabras de Ignacio:

El hombre es criado para alabar, hacer reverencia y servir a Dios nuestro Señor y, mediante esto, salvar su ánima; y las otras cosas sobre la haz de la tierra son criadas para el hombre, y para que le ayuden en la prosecución del fin para el que es criado [Ej 23]<sup>4</sup>.

Dios habita en las criaturas, en los elementos dando ser, en las plantas vejetando, en los animales sensando, en los hombres dando entender; y así en mí dándome ser, animando, sensando, y haciéndome entender; asimismo haciendo templo de mí seyendo criado a la similitud y imagen de su divina majestad; ... El tercero considerar cómo Dios trabaja y labora por mí en todas cosas criadas sobre la haz de la tierra, id est, habet se ad modum laborantis. Así como en los cielos, elementos, plantas, fructos, ganados, etc., dando ser, conservando, vejetando y sensando, etc. [Ej 235-236].



Como ya dijimos, aquellos que no pertenecen a ninguna tradición formal de fe teísta pueden referir lo anteriormente expresado a una fuerza universal impulsora del bien en el mundo. Eckhart Tolle, por ejemplo, eminente defensor del *mindfulness*, sostiene que el ser humano, usando de su percepción interna, puede tomar conciencia de “una Vida Única, eterna y siempre presente, que está por encima de las innumerables formas de vida”<sup>5</sup>. Asimismo, al exponer la Teoría U, el experto en organización C. Otto Scharmer señala la existencia de una “fuente originaria” de intuición, ins-

piración, mismidad y voluntad, en lo profundo de la interioridad humana<sup>6</sup>. El sociólogo Charles Taylor describe la profunda sensación de “plenitud” que experimentan algunas personas al contemplar la belleza de la naturaleza<sup>7</sup>.

Por lo que toca a la planificación pastoral, el principio fundamental de la primacía divina nos recuerda la necesidad de evitar las trampas del secularismo, del humanismo pelagiano e incluso del deísmo y del agnosticismo. No podemos hacer nuestra planificación como si Dios no existiera, o como si Dios no participara activamente, ni tuviera interés alguno en los

4 Louis J. Puhl, *The Spiritual Exercises of St. Ignatius: Based on Studies in the Language of the Autograph* (Chicago: Loyola Press, 1951).

5 Eckhart Tolle, *Practicing the Power of Now* (Novato, CA: New World Library, 1999), 2.

6 C. Otto Scharmer, *Theory U: Leading From the Future as it Emerges* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009), 10.

7 Charles Taylor, *A Secular Age* (Cambridge: Belknap, Harvard University Press, 2007), 5-6.

planes que hacemos, o incluso como si la acción orientadora de Dios se escapara a la capacidad receptiva de los hombres. Pero esto es fácil decirlo, es más difícil hacerlo. Aquellas instituciones que hunden sus raíces en la fe, especialmente las que se ocupan y están profundamente insertas en determinados sectores de la sociedad, como pueden ser los sectores de educación (básica y superior), de promoción social, de sanidad, las que promueven los derechos civiles, el desarrollo económico o la garantía de la subsistencia, se ven arrastradas a veces por la cultura y los principios prácticos que dominan en los sectores en que trabajan. Quizá empiezan a considerar prio-

ritarios algunos criterios de éxito, propios más bien de una institución laica. Y, aunque adoptar algunos de esos criterios es inevitable y puede ser incluso útil, el problema es que pueden llegar a convertirse en fines en sí mismos. En la planificación pastoral, esa manera de pensar puede inducir al descuido o la marginación de otros objetivos de carácter más global, en consonancia con una visión más divinizada de la creación. Este último tipo de objetivos son los que, por su misma naturaleza, promueven el crecimiento en todas las dimensiones de la vida, es decir en las dimensiones física, social, cultural, moral y espiritual. Como subrayó el Papa Juan Pablo II:

”

No se trata, pues, de inventar un nuevo programa. El programa ya existe. Es el de siempre, recogido por el Evangelio y la Tradición viva. Se centra, en definitiva, en Cristo mismo, al que hay que conocer, amar e imitar, para vivir en él la vida trinitaria y transformar con él la historia hasta su perfeccionamiento<sup>8</sup>.

En algunas instituciones religiosas se da la tendencia a adoptar prácticas empresariales seculares. Les mueve la idea equivocada de que eso significa ser más profesionales y estar al día con los tiempos que corren. Y se puede aprender mucho de algunas materias seculares cultivadas hoy día, como son el liderazgo o la gestión empresarial, pero hay que estar muy seguro de que

el enfoque y la puesta en práctica que realizan finalmente esas instituciones religiosas están en consonancia con lo que pide el Evangelio. A modo de ejemplo podemos citar al Papa Francisco, que, al contrario de los enfoques seculares de gestión, que insisten en los resultados cuantificables, señala que los frutos de una visión cristiana deben ser los siguientes:

”

Tal fecundidad es muchas veces invisible, inasible, no puede ser contabilizada. Uno sabe bien que su vida dará frutos, pero sin pretender saber cómo, ni dónde, ni cuándo. Tiene la seguridad de que no se pierde ninguno de sus trabajos

8 Papa Juan Pablo II, *Novo Millennio Ineunte* (Vaticano: Vatican Press, 2001), par. 29.

realizados con amor, no se pierde ninguna de sus preocupaciones sinceras por los demás, no se pierde ningún acto de amor a Dios, no se pierde ningún cansancio generoso, no se pierde ninguna dolorosa paciencia. Todo eso da vueltas por el mundo como una fuerza de vida. A veces nos parece que nuestra tarea no ha logrado ningún resultado, pero la misión no es un negocio ni un proyecto empresarial, no es tampoco una organización humanitaria, no es un espectáculo para contar cuánta gente asistió gracias a nuestra propaganda; es algo mucho más profundo, que escapa a toda medida. Quizás el Señor toma nuestra entrega para derramar bendiciones en otro lugar del mundo donde nosotros nunca iremos. El Espíritu Santo obra como quiere, cuando quiere y donde quiere; nosotros nos entregamos, pero sin pretender ver resultados llamativos. Sólo sabemos que nuestra entrega es necesaria. Aprendamos a descansar en la ternura de los brazos del Padre en medio de la entrega creativa y generosa. Sigamos adelante, démoslo todo, pero dejemos que sea Él quien haga fecundos nuestros esfuerzos como a Él le parezca<sup>9</sup>.

Las instituciones religiosas, en su afán por “salvar el mundo”, pueden a veces dejarse llevar por tendencias au-

torreferenciales y pelagianas, olvidando que dependen de Dios. De ello advierte el Papa Francisco:

”

Si bien esta misión nos reclama una entrega generosa, sería un error entenderla como una heroica tarea personal, ya que la obra es ante todo de Él, más allá de lo que podamos descubrir y entender. Jesús es «el primero y el más grande evangelizador». En cualquier forma de evangelización el primado es siempre de Dios, que quiso llamarnos a colaborar con Él e impulsarnos con la fuerza de su Espíritu. La verdadera novedad es la que Dios mismo misteriosamente quiere producir, la que Él inspira, la que Él provoca, la que Él orienta y acompaña de mil maneras. En toda la vida de la Iglesia debe manifestarse siempre que la iniciativa es de Dios, que «Él nos amó primero» (1 Jn 4,19) y que «es Dios quien hace crecer» (1 Co 3,7). Esta convicción nos permite conservar la alegría en medio de una tarea tan exigente y desafiante que toma nuestra vida por entero. Nos pide todo, pero al mismo tiempo nos ofrece todo. (EG 12)

<sup>9</sup> Papa Francisco, *Exhortación Apostólica en la Proclamación del Evangelio en el mundo de hoy, Evangelii Gaudium* (en adelante EG) (Vaticano: Vatican Press, 2013), par. 279.

Haciéndose eco de estas palabras, el P. Arturo Sosa, General de la Compañía, advierte lo siguiente:

”

El discernimiento en común es la condición previa a una planificación apostólica en todos los niveles de la estructura organizativa de la Compañía de Jesús. Discernimiento en común y planificación apostólica se convierten así en el binomio que garantiza que las decisiones sean tomadas a la luz de la experiencia de Dios y que éstas sean puestas en práctica de un modo que realice la voluntad de Dios con eficiencia evangélica. La planificación apostólica nacida del discernimiento en común se convierte así en instrumento para nuestra efectividad apostólica evitando convertirla en tributo a la moda de las técnicas del desarrollo corporativo<sup>10</sup>.

Todo esto exige, a la hora de hacer planificación pastoral, humildad y sumisión a Dios. Una planificación apostólica basada en los principios anteriores presupone, además, y en contraste con la que sería una visión deísta o agnóstica que admite sólo un creador divino distante, desinteresado y no implicado, estar atentos a la constante y fiable guía e inspiración de Dios, que nunca deja de estar presente, de ser proactiva y amorosa, en cada paso del proceso de planificación pastoral. La planificación pastoral se apoya, asimismo, en la confianza última que le merece la gracia salvadora de Dios.

¿Cómo podemos ponernos en mejor sintonía con la voluntad de Dios, cultivar en nosotros actitu-

des de confianza, seguridad y humildad, y ser más sensibles a la inspiración de su Espíritu? La espiritualidad ignaciana subraya la importancia del discernimiento espiritual, que consiste en prestar atención consciente al modo cómo nos afecta la acción del buen y el mal espíritu, y distinguir entre ambos. Es la mejor manera de reconocer el Espíritu de Dios y responder en consecuencia. El discernimiento espiritual es crucial en toda planificación pastoral y en su puesta en práctica. Los Ejercicios Espirituales y la tradición ignaciana ofrecen diversos instrumentos que ayudan a que aumente en nosotros la capacidad de discernir.



10 P. Arturo Sosa S.J., Carta a toda la Compañía sobre el discernimiento en común, 2017/II.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



# La vocación de la humanidad y su naturaleza comunitaria

**Toda persona humana está llamada a colaborar en la actividad de dar vida, que es propia de Dios. Esta colaboración es comunitaria por naturaleza, y manifiesta que la realidad primigenia de la humanidad y del cosmos es ser un cuerpo orgánico unificado, con una rica diversidad de carismas.**

Dios llama a todos y cada uno de los seres humanos, sin excepción, a colaborar en la empresa divina de dar vida. Esto no suprime nuestro li-



bre albedrío, sino que nos hace colaboradores, agentes conscientes y responsables cuya intervención puede introducir cambios en el mun-

do. Como declara el CIC, Dios es dueño soberano de su plan. Pero para llevarlo a cabo, se sirve de la cooperación de los humanos... Porque Dios otorga a sus criaturas no sólo el hecho de existir, sino además la dignidad de actuar por sí mismas, de ser causa y principio unas para las otras y de colaborar así a la realización del plan de Dios.

Esta formulación subraya la dignidad, la responsabilidad, la vocación y la libertad de toda persona humana y la importancia de la acción del hombre en un marco en que la primacía es de Dios. De ahí que la Iglesia exhorte a todos los hombres a “ayudarse mutuamente según la variedad de dones que se les hayan conferido”<sup>11</sup> y subraye que “cada uno encuentra su propio bien asumiendo el proyecto que Dios tiene sobre él, para realizarlo plenamente: en efecto, encuentra en dicho proyecto su verdad y, aceptando esta verdad, se hace libre (cf. *Jn* 8,32)”<sup>12</sup>. En otras palabras, todos estamos dotados de carismas particulares que nos permiten colaborar en la empresa divina, carismas en sintonía con el yo más verdadero de cada uno, y nos conducen así a una mayor fecundidad y a plenitud de vida.

La Espiritualidad Ignaciana pone de relieve esta doctrina fundacional de la Iglesia. En concreto, los Ejercicios Espirituales subrayan con vivos trazos el hecho de la vocación humana al proponer meditaciones tales como “La llamada del rey temporal” [Ej 91-98]. En realidad, los Ejercicios en su totalidad se proponen ayudar al ejercitante a discernir la llamada que Dios le hace y a ordenar mejor su vida de acuerdo

con su vocación. La concepción del mundo que subyace a los Ejercicios pone de relieve la importancia de la vocación humana, de la libertad humana, de su intencionalidad, sus carismas y su responsabilidad. El proceso humano de conocer recibe la consideración de algo que implica a las diversas facultades del ser humano y abarca todas las dimensiones de la realidad, lo físico y lo empírico, la afectividad y los sentimientos, la sensibilidad artística, la cognición y los significados, la intuición, la conciencia moral y la sensibilidad espiritual. Buenas ilustraciones de todo esto se encuentran en los modos de orar, meditar y reflexionar, que reclaman los cinco sentidos [Ej 66-67, 121-125], la postura corporal [Ej 76], la imaginación [Ej 47], los sentimientos [Ej 6, 48, 60], un razonamiento bien fundado [Ej 178-188], la memoria [Ej 56], la voluntad [Ej 50] y los movimientos afectivos interiores o “consolaciones y desolaciones espirituales” [Ej 313-336]. Esta visión holística de la epistemología humana es coherente con la doctrina de la Iglesia.

La antropología y la teología católicas, además de insistir en la dignidad de la persona humana, subrayan la intrínseca naturaleza social de la persona y su carácter comunitario, al participar en la vida y misión del Dios Trinitario. De hecho, con esta participación se va construyendo y fortaleciendo una solidaridad comunitaria que constituye en sí misma el objetivo clave y la misión del propósito divino. La solidaridad comunitaria es prueba de que está brotando vida, aun cuando las actividades que se habían progra-

<sup>11</sup> Concilio Vaticano II, *La Iglesia y el mundo moderno*, *Gaudium et Spes* (Vaticano: Vatican Press, 1965) (en adelante GS), par. 32.

<sup>12</sup> Papa Benedicto XVI, *Caritas in Veritate* (Vaticano: Vatican Press, 2009), I.

mado parezcan no producir resultados palpables o cuando suceden reveses imprevistos.

Frente a la cultura individualista de la época contemporánea, el Concilio Vaticano II subrayó que “Dios no creó al hombre en solitario”, sino que “es, por su íntima naturaleza, un ser social, y no puede vivir ni desplegar sus

cualidades sin relacionarse con los demás” (GS 12). Los seres humanos, pues, han sido creados y están destinados a crecer en su singularidad ontológica, de modo que la identidad de cada uno se derive no del aislamiento, sino de un todo ordenado y orgánico. El Concilio subraya además que:

”

Desde el comienzo de la historia de la salvación, Dios ha elegido a los hombres no solamente en cuanto individuos, sino también en cuanto miembros de una determinada comunidad. A los que eligió Dios manifestando su propósito, denominó *pueblo suyo* (Ex 3,7-12), con el que además estableció un pacto en el monte Sinaí. Esta índole comunitaria se perfecciona y se consuma en la obra de Jesucristo. (GS 32).

De ahí que la humanidad haya sido creada como comunidad, llamada como comunidad y salvada como comunidad. Una consecuencia importante es que el conocimiento de la verdad y el hecho de recibir la revelación son asimismo comunitarios. Una comunidad es receptora de lo que Dios le comunica como cuerpo orgánico único y va madurando la tradición de su sabiduría. La verdad y la revelación divina nos llegan a través del *sensus fidei fidelium*: es una epistemología comunitaria, inclusiva y espiritual de los fieles como un solo cuerpo, una epistemología que reconoce la voz del Espíritu Santo en cada persona, especialmente de aquellos que están en las periferias, y mantiene que cada uno es responsable en el discernir y desarrollar de la misión. Si tenemos en cuenta los esfuerzos de la Iglesia por renovar su naturaleza sinodal, este modo de proceder es crucial. Ayuda a evitar aquella concepción descendente de un líder que impone, o trata de convencer, a

los demás de su propio plan pastoral, o cuyo plan pastoral lo elabora siempre el mismo círculo de incondicionales.

El P. Arturo Sosa S.J. advierte a toda la Compañía de que “la Compañía de Jesús, colaboradora con otros en la misión de reconciliación en Cristo encargada a la Iglesia, tiene ante sí el desafío de discernir en común, a cada nivel, sus decisiones importantes, velando por la participación de todo el cuerpo apostólico llamado a *elegir* cómo contribuir del mejor modo posible al anuncio de la Buena Noticia del Evangelio y la transformación del mundo, en una época de cambios veloces y profundos”. Añade además que “no son pocos los casos en los que personas que no comparten nuestra fe cristiana participan en obras de la Compañía o nos encontramos juntos en el servicio a personas necesitadas. Encontrar el modo respetuoso y real de hacerlos partícipes del discernimiento en común es un reto a nuestra creatividad y libertad de hijos e hijas de Dios”<sup>13</sup>.

13 P. Arturo Sosa, *Sobre el discernimiento en común*, 2017/II.

Ignacio y sus primeros compañeros tuvieron la experiencia, de primera mano, de lo que es la llamada a ser un único cuerpo apostólico. Esta llamada estaba en consonancia con sus más profundos deseos, a pesar de las numerosas dificultades de carácter externo e interno. La Compañía de Jesús ha prestado renovado interés, en años recientes, a la naturaleza comunitaria de su vida y misión. Este hecho llama especialmente la atención en las Congregaciones Generales 35 y 36, aunque tampoco en congregaciones anteriores estaba ausente dicho tema. Un mundo cada vez más globalizado ha hecho que nos fijemos con más atención en la naturaleza universal de esta comunión, incluso reconociendo nuestra necesidad de mejorar la calidad de la vida comunitaria local y de colaborar en la misión local. Esa es la razón por la que se están revalorizando cosas como la comunidad, la sinodalidad y el discernimiento comunitario como formas de vida y misión, y que, en la Compañía, se estén revitalizando algunas importantes prácticas, como la conversación espiritual.

De igual manera que los individuos tenemos nuestros carismas personales, también las comunidades e instituciones tienen rasgos característicos que expresan de manera peculiar la generosidad que tiene Dios con el mundo. Entre estos rasgos están su identidad a los ojos de Dios, sus objetivos, los valores fundamentales que las animan, sus cualidades y su espiritualidad. Se diría que son las semillas germinales del Logos Divino. El carisma de una institución es el verdadero manantial de su vida, de su sentido, de su energía, de la dirección que adopta, de su motivación y su fecundidad. Cual-

quier desviación tendría como consecuencia el posible anquilosamiento, la decadencia de su vida y su misión. Por eso, aunque el carisma es imperecedero y por esencia inmutable, puede ser redescubierto, reinterpretado o reformado cuando el contexto es nuevo o los tiempos son otros. Esto es algo esencial en toda planificación pastoral.

Por otra parte, el carácter comunitario de la planificación pastoral le proporciona también una dimensión histórica y diacrónica. Además de comprometer a los miembros de la comunidad y a otras partes interesadas, la planificación tiene que tomar en cuenta el desarrollo histórico de la misma comunidad y cómo ha evolucionado su tradición. El Papa Francisco, dirigiéndose en particular a las instituciones de la Iglesia, subrayaba que “El cristianismo es una doctrina, sí, pero no sólo. No es solamente las cosas en las que creemos, es una historia que trae esta doctrina que es la promesa de Dios, la alianza de Dios, ser elegidos por Dios”. Y advierte del peligro de ser “cristianos ideológicos” que adoptan unas actitudes que ponen su base en preferencias personales, pero “no tienen conciencia de pertenecer a un pueblo”, el Pueblo de Dios, con una historia específica de salvación y revelación que no podemos olvidar<sup>14</sup>. El camino recorrido por esta comunidad desde sus comienzos y su herencia histórica son hoy parte de la comunidad total.

Prescindiendo de la tradición cristiana, los principios que acabamos de enunciar sobre la vocación de la humanidad y su naturaleza comunitaria son pertinentes también para las demás grandes religiones. La mayoría de las tradiciones religiosas con-

<sup>14</sup> Papa Francisco, *Homilía en la Casa de Santa Marta*, 7 de Mayo de 2020.

sideran que la vida humana apunta a un fin último y creen que el ser humano está llamado a emplear sus fuerzas en lograr que el universo entero camine hacia una mayor plenitud. Son muchas también las grandes religiones que conciben la creación como algo en íntima conexión y de carácter comunitario. En especial las tradiciones indígenas ponen gran énfasis en la unidad fundamental de todo el cosmos, y en que cada parte de éste afecta profundamente a las demás.

Aquellos que no profesan alguna creencia religiosa pueden, a pesar de todo, aceptar la concepción de que el ser humano halla su realización última en algo más grande que él mismo, y que el objetivo y el sentido de la vida con frecuencia no se realizan sino luchando por un bien

mayor. Podemos añadir que la naturaleza intrínsecamente social y comunitaria del ser humano es algo que forma parte de muy diversas escuelas de pensamiento, en el marco de las ciencias humanas.

Los principios que hemos enunciado implican que ir construyendo comunidad es un objetivo muy deseable que forma parte del proceso de planificación pastoral, y va a salirnos al paso a menudo si es que nuestro proceso es el adecuado. Los participantes suelen palpar que la transformación que andan buscando, es decir, una vida comunitaria más sana y reconciliada, ya se está produciendo, incluso antes de que se haya completado el plan. Por esta razón la planificación pastoral necesita tiempo y espacio, y una leal escucha al Espíritu Santo.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Fotografía de Annie Spratt en Unsplash

# El desarrollo universal

**El universo entero es un lugar sagrado en el que la acción salvadora de Dios ya está teniendo lugar. El progreso del mundo toca a todo y a los más diversos aspectos de la vida: lo físico, lo social, lo cultural, lo moral y lo espiritual.**

La fe de tradición católica no considera el mundo como algo “impuro”, que hay que evitar, sino como ese contexto el que ya está teniendo lugar la acción salvadora de Dios. El universo es un lugar sagrado. Como proclama *Laudato Si'*, “todo el universo material es un lenguaje del amor de Dios, de su desmesurado cariño hacia nosotros”<sup>15</sup>.



También GS 36 pone de relieve que la revelación de Dios se da incluso en el desarrollo de las disciplinas seculares, al reconocer que “el que con perseverancia y humildad se esfuerza por penetrar en los secretos de la realidad, está llevado, aun sin saberlo, como por la mano de Dios, quien, sosteniendo todas las cosas, da a todas ellas el ser”.

<sup>15</sup> Papa Francisco, *Laudato Si'* (Vaticano: Vatican Press, 2015) (en adelante LS), par. 84.

Insistiendo en que la religión no puede significar, en absoluto, una escapatoria del mundo, el Concilio Vaticano II proclamaba:

”

Se equivocan los cristianos que, pretextando que no tenemos aquí ciudad permanente, pues buscamos la futura, consideran que pueden descuidar las tareas temporales, sin darse cuenta que la propia fe es un motivo que les obliga al más perfecto cumplimiento de todas ellas según la vocación personal de cada uno. (...) Siguiendo el ejemplo de Cristo, quien ejerció el artesanado, alégrese los cristianos de poder ejercer todas sus actividades temporales haciendo una síntesis vital del esfuerzo humano, familiar, profesional, científico o técnico, con los valores religiosos, bajo cuya altísima jerarquía todo (...) coopera a la gloria de Dios (GS 43).

Insistiendo en este punto, el Papa Francisco señala que:

Para ser santos no es necesario ser obispos, sacerdotes, religiosas o religiosos. Muchas veces tenemos la tentación de pensar que la santidad está reservada sólo a quienes tienen la posibilidad de tomar distancia de las ocupaciones ordinarias, para dedicar mucho tiempo a la oración. No es así. Todos estamos llamados a ser santos viviendo con amor y ofreciendo el propio testimonio en las ocupaciones de cada día, allí donde cada uno se encuentra (GE 14)<sup>16</sup>

De ahí que la misión cristiana –y, por consiguiente, la planificación pastoral– no excluya ningún ámbito del mundo temporal y procure estar atenta a la posibilidad de que Dios se comunique en cualquiera de sus ámbitos.

La tradición ignaciana ofrece mucho material en apoyo de estos principios. Las meditaciones sobre “El llamamiento del Rey Temporal” [Ej 91-100] y “La Encarnación” [Ej 101-109] de los Ejercicios Espirituales, lo hacen con especial fuerza cuando subrayan que el drama de la salvación ocurre en el mismo escenario del reino temporal, y que abarca a todas las personas

y todos los aspectos de la vida. Hallar a Dios en todas las cosas es un principio central en la Espiritualidad Ignaciana. Ignacio expone que “Dios habita en las criaturas, en los elementos dando ser, en las plantas vejetando, en los animales sensando, en los hombres dando entender; y así en mí dándome ser, animando, sensando, y haciéndome entender” [Ej 235]. De ahí que, a lo largo de todos los Ejercicios, especialmente en las anotaciones preliminares que dan normas sobre cómo situarse ante los Ejercicios [Ej 4-20], parezca muy clara la necesidad de atender y adaptarse a las realidades concretas y

16 Papa Francisco, *Gaudete Exsultate* (Ciudad del Vaticano: Vatican Press, 2018), par. 14.

el contexto de que proviene cada persona. Ignacio insiste asimismo en que “el amor se debe poner más en las obras que en las palabras” [Ej 230]. Esto mismo se refleja en estas palabras del Papa Francisco: “la realidad es superior a la idea” (EG 231). La meditación sobre “Los tres binarios de hombres” [Ej 149-157] pone de manifiesto la importancia de ser interiormente libres en las cosas concretas para hacer la voluntad de Dios, y así buscar lo único verdaderamente necesario.

En consonancia con la importancia que atribuye a nuestra historia, la tradición de la fe católica ha elaborado una concepción global del progreso del universo, que atañe tanto a lo material como a lo espiritual. El Compendio de Doctrina Social de la Iglesia hace notar que la vida plena “*Conciérnase a la persona humana en todas sus dimensiones: personal y social, espiritual y corpórea, histórica y trascendente*”<sup>17</sup>. Asimismo, la *Gaudium et Spes* destaca que el “bien común” (GS 26) está “al servicio del hombre, del hombre integral, teniendo en cuenta las necesidades materiales de las personas y las exigencias de su vida intelectual, moral, espiritual y religiosa” (GS 64). El bien común incluye, por tanto, el bienestar físico de todo el cosmos, especialmente de los más vulnerables, y tiene que ver con “bienes” que van más allá de lo material, como la solidaridad, la justicia, la igualdad y la paz. El progreso cultural, que incluye el desarrollo en la humanidad de diversas tradiciones intelectuales y sapienciales, así de las artes y la estética, es también una faceta integral, como destaca particularmente la *Gaudium et Spes*. No menos importante es el crecimiento personal en autenticidad,

libertad, responsabilidad, moralidad, vocación y participación. Todos estos fines tan positivos se orientan a su vez al fin último de la unión con Dios.

En otras tradiciones religiosas, como sucede también en la sociedad secular, vemos que mantienen valores similares. Por ejemplo, casi todas las religiones insisten en la promoción del bien común, y mantienen igualmente una concepción multidimensional del “bien”, que abarca tanto lo material como lo inmaterial. Declaraciones a nivel mundial, como la Declaración de los Derechos Humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, propugnan igualmente una visión unitaria de los valores universales y de los fines que se persiguen, siempre dedicando especial atención a los más vulnerables.

En el caso de la planificación pastoral, dar su importancia al ámbito temporal supone que debe prestarse la debida atención a la realidad del contexto, es decir, a todo lo que atañe a la comunidad o la institución, y al entorno local y global circundante. Hacer discernimiento comunitario como parte de la planificación pastoral lleva consigo escuchar atentamente los signos de los tiempos, especialmente lo que dicen las personas, también las marginadas, buscar datos relevantes acerca del contexto, e incluso, sin ignorar las realidades que tenemos más a la vista, acercarse a las periferias. Como vemos, el discernimiento no es una tarea que se pueda realizar en el vacío, desde una torre de marfil, ni puede limitarse a cuestiones “caídas del cielo”, a cuestiones “espirituales”. Exige, por otra parte, no perder de vista posibles prejuicios, puntos ciegos y suposicio-

<sup>17</sup> Pontificio Consejo para Justicia y Paz, *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia* (Ciudad del Vaticano: Vatican Press, 2005), par. 38.

nes no verificadas. También es importante que el discernimiento concluya en actuaciones concretas.

Esta visión holística del desarrollo universal que acabamos de describir puede servir, tanto a personas individuales como a comunidades e instituciones de la Iglesia o de la sociedad, como brújula teleológica con la que sopesar los signos de los tiempos, hacer que nazcan valores y objetivos compartidos y discer-

nir vocaciones y aportaciones concretas. Algo de no menor importancia es que esta concepción teleológica exige que el proceso de planificación se rija por los mismos ideales; es decir, que propugne el bienestar de todos los implicados en él y pretenda que entre ellos se dé verdadera comunión, que haya una participación significativa y una honda autenticidad personal y se crezca en valores, libertad y solidaridad.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Fotografía de Nuno Silva en Unsplash

# Somos peregrinos

**Nuestra historia sobre la Tierra es una peregrinación en la que se nos invita a que nuestra vida y nuestra vocación experimenten un continuo crecimiento, en medio de altibajos, desafíos e incertidumbres, de alternancia del bien y del mal.**

La tradición católica propugna una teología del cambio que considera que el mundo está en constante evolución y desarrollo. El CIC subraya que:

”

Sin embargo, en su sabiduría y bondad infinitas, Dios quiso libremente crear un mundo “en estado de vía” hacia su perfección última. Este devenir trae consigo en el designio de Dios, junto con la aparición de ciertos seres, la desaparición de otros; junto con lo más perfecto lo menos perfecto; junto con las construcciones de la naturaleza también las

destrucciones. Por tanto, con el bien físico existe también el mal físico, mientras la creación no haya alcanzado su perfección (CIC 310).

Esto se aplica también a la Iglesia. El Vaticano II señala que la Iglesia “constituye en la tierra el germen y el principio de ese reino” y añade que el Reino “no alcanzará su consumada plenitud sino en la gloria celeste”<sup>18</sup>. Mientras tanto, la Iglesia “comprende cuánto le queda aún por madurar, por su experiencia de siglos, en la relación que debe mantener con el mundo” y exhorta a sus miembros a una incesante “purificación y renovación” (GS 43). La imagen de una peregrinación se usa frecuentemente para describir tanto el mundo como la Iglesia. Es de suma importancia que los cristianos creamos en la presencia permanente de la gracia de Dios, que orienta a todos hacia el bien. Los cristianos recibimos del mismo Dios la esperanza y la confianza de que perseveraremos en nuestro camino. Dios ha prometido que el amor y la vida triunfarán finalmente sobre el mal.

La Espiritualidad Ignaciana insiste en este carácter de peregrinación que tiene la vida humana. Subraya que el ser humano es atraído en direcciones opuestas y le influyen muy activamente el buen y el mal espíritu. Los Ejercicios Espirituales describen la existencia del pecado y sus efectos, especialmente en las meditaciones de Primera Semana. Las descripciones de “Tres binarios de hombres”, y de las “Tres maneras de humildad” [Ej 165-168], en la Segunda Semana, describen a su vez cómo los humanos se comprometen con el bien en diversos grados



de intensidad. Las reglas para el discernimiento de espíritus [Ej 313-336] son particularmente esclarecedoras al poner de relieve cómo los seres humanos somos atraídos en direcciones opuestas y la activa influencia que ejercen sobre nosotros tanto el bueno como el mal espíritu. Las Reglas señalan que toda persona es capaz de esforzarse deliberadamente por seguir los impulsos del buen espíritu. En la tercera y cuarta semana de los Ejercicios, las meditaciones sobre los padecimientos, la muerte y resurrección de Cristo nos recuerdan cómo se nos entrega el amor de Dios y su victoria final, si bien el sufrimiento de la cruz constituya parte inevitable del camino.

Estas concepciones del choque entre el bien y el mal, junto a los fracasos y triunfos del ser humano, son temas comunes a muchas tradiciones religiosas. En su mayoría reconocen también la naturaleza evolutiva del hombre y del mundo, y las dos realidades dinámicas que son el progreso y la decadencia. Podemos decir que las ideas teológicas que hemos expuesto tienen amplia resonancia.

Una conclusión importante de lo que venimos diciendo, es que resulta muy necesario que personas, comunidades e instituciones se sometan con regularidad a examen. Que hagan balance de lo logrado hasta ese momento, y si es necesario hagan ajustes en pleno itinerario para dar con la mejor forma de renovar sus fuerzas o incluso

<sup>18</sup> Concilio Vaticano II, *Constitución sobre la iglesia, Lumen Gentium* (Ciudad del Vaticano: Vatican Press, 1965) (en adelante LG), par. 5, 48.

de abrirse a efectuar cambios radicales. Igual que los Ejercicios Espirituales periódicos ayudan a mantener la vida interior y la vocación de cada uno y en algún caso provocan cambios de rumbo si te has ido alejando de los valores y la verdadera vocación, la planificación pastoral hecha por una comunidad es como tomar distancia por un momento de la rutina diaria y adquirir más clara conciencia de lo que está pasando, mirar todo desde una perspectiva nueva, centrarse más, reconciliarse unos con otros y con la Presencia de Dios, y optar por el camino más capaz de dar vida.

Desde la perspectiva cristiana, el que la creación esté aún, por su misma naturaleza, por completar y en constante desarrollo, supone que siempre queda espacio para el progreso y para seguir creciendo. Por eso, una comunidad (o institución) está llamada a profundizar, a descubrir y desarrollar constantemente su vida y su misión. A veces resulta tentador dormirse en los laureles de tiempos pasados, en los éxitos que se lograron, y creerse que la tarea actual consiste simplemente en mantener las cosas como están. Sin embargo, el Papa Francisco ha advertido, y con razón, que “Ya no nos sirve una simple administración. Constituyámonos en todas las regiones de la tierra en un estado permanente de misión” (EG 25). La espiritualidad ignaciana utiliza el término *magis* para

impulsarnos a buscar la mayor gloria de Dios. Una planificación pastoral llevada con regularidad puede ayudar a toda comunidad o institución a no caer en la autocomplacencia, y a no volverse autorreferencial, atrincherándose en su zona de confort.

Algunos grupos quizá piensen que sus circunstancias internas y externas son tan volátiles e impredecibles que hacen imposible planificar mirando al futuro. De hecho, la palabra “plan” comparte idéntica raíz con palabras como “plano” y “allanar”, que connotan algo sin relieve, nivelar e incluso aluden a algo previsible. Pero la vida real es, obviamente, algo muy distinto. De hecho, hoy es normal considerar que las rupturas y la imprevisibilidad constituyen la nueva normalidad. Aun en aquellos casos en que las circunstancias de una comunidad o institución son relativamente estables, algunos creen que el hecho mismo de planificar se basa en la falsa creencia de que los humanos tenemos un gran control y dominamos básicamente la historia. Después de todo, el Salmo 33:10 de la Biblia dice que “El Señor anula el proyecto de las naciones y frustra los planes de los pueblos”. Y en el Salmo 2, el salmista se pregunta: “¿Por qué se amotinan las naciones y los pueblos planean un fracaso? El que habita en el cielo sonrío, el Señor se burla de ellos” (Sal 2,1.4). El Papa Francisco señala que:

”

no hay mayor libertad que la de dejarse llevar por el Espíritu, renunciar a calcularlo y controlarlo todo, y permitir que Él nos ilumine, nos guíe, nos oriente, nos impulse hacia donde Él quiera. Él sabe bien lo que hace falta en cada época y en cada momento. ¡Esto se llama ser misteriosamente fecundos! (EG 280)

Aunque, en el mismo documento, dice así:

Sueño con una opción misionera capaz de transformarlo todo, para que las costumbres, los estilos, los horarios, el lenguaje y toda estructura eclesial se convierta en un cauce adecuado para la evangelización del mundo actual más que para la autopreservación. La reforma de estructuras que exige la conversión pastoral sólo puede entenderse en este sentido: procurar que todas ellas se vuelvan más misioneras, que la pastoral ordinaria en todas sus instancias sea más expansiva y abierta, que coloque a los agentes pastorales en constante actitud de salida y favorezca así la respuesta positiva de todos aquellos a quienes Jesús convoca a su amistad (EG 27).

De todo esto se deduce que el futuro e incluso el presente son inciertos, y los seres humanos no deben alardear de tenerlos bajo su control. Todo lo contrario, lo que esto exige de nosotros es que volvamos la vista con más fuerza a Dios y que tomemos la decisión conjunta de proceder en mayor acuerdo con su Presencia. En esto consiste la planificación pastoral. En este sentido es necesario recordar con atención lo que Dios nos afirma en la Escritura: “Yo conozco mis designios sobre vosotros: designios de prosperidad, no de desgracia, de daros un porvenir y una esperanza” (Jeremías 29:11).

En consecuencia, podríamos considerar la planificación como un “allanar” el camino de nuestro corazón y de nuestra mente, “Una voz grita: En el desierto preparad un camino al Señor; allanad en la estepa una calzada para nuestro Dios; que los valles se levanten, que montes y colinas se abajen, que lo torcido se enderece y lo escabroso se nivele” (Is 40,3-4). En la planificación pastoral, la comunidad ofrece un camino abierto y sin obstáculos para el espíritu de Dios, de modo que pueda cumplirse la promesa de Dios: “Os reuniré de todos los países y os lleva-

ré a vuestra tierra” (Ezequiel 36:24). De hecho, la planificación pastoral es una peregrinación para volver a casa, a nuestra verdadera identidad y a nuestra vocación ante Dios. Significa redescubrir comunitariamente el carisma y los valores fundamentales del grupo, es discernir espiritualmente el plan de Dios y el papel de nuestro grupo en ese plan. Es poner en marcha de nuevo lo necesario para el camino que tenemos por delante.

Esto es válido independientemente de lo predecible que pueda ser el futuro para una comunidad o una institución. Hay que añadir además que, aunque la orientación general y el orden de prioridades enunciado en el plan pastoral sirvan de norte, los objetivos más concretos y las actuaciones específicas pueden revisarse ante nuevos acontecimientos o si surgen sucesos inesperados.

Sea cual sea el contexto, la planificación pastoral requiere una actitud de humildad, de apertura y de fidelidad, y que se evite toda rigidez, exceso de confianza y dogmatismo. En la práctica, rara vez se elabora un plan pastoral de forma perfecta, con su completa lista de objetivos, metas

y actuaciones descritas con toda exactitud para varios años. La mayoría de los planes están envueltos en algunas nubes de incertidumbre, contienen incluso ambigüedad, lo cual es de agradecer, porque nos recuerda que ciertas cosas llevan su tiempo, e invita al grupo a estar continuamente dispuesto a escuchar, a dialogar, a discernir y aprovechar cualquier oportunidad inesperada, buscando la mano de Dios que nos guía.

Por último, la vida terrena, imperfecta por naturaleza, impone que tengamos expectativas realistas a la hora de fijar objetivos y de evaluar el progreso. En esta peregrinación son inevitables los contratiempos y los fracasos. Por muy dolorosos o decepcionantes que sean, suponen

una fuente importante de aprendizaje y una oportunidad de adquirir formación. Desde este punto de vista, toda planificación pastoral debe ir acompañada de un discernimiento que acompañe siempre los flujos y reflujos de la vida institucional, muy especialmente cuando se pasa de la planificación a la puesta en práctica. La Espiritualidad Ignaciana nos invita a ser “contemplativos en la acción” y nos ofrece, como herramienta de gran utilidad en todo proceso de discernimiento, el examen<sup>19</sup>. Esto exige del grupo estar siempre dispuesto a escuchar, dialogar, discernir y acoger cualquier oportunidad inesperada que se presente, buscando siempre a Dios que nos lleva de la mano.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

<sup>19</sup> Ver “*The Daily Examen*”, <https://www.ignatianspirituality.com/ignatian-prayer/the-examen/>.

# El quién, el qué y el cómo de un plan pastoral

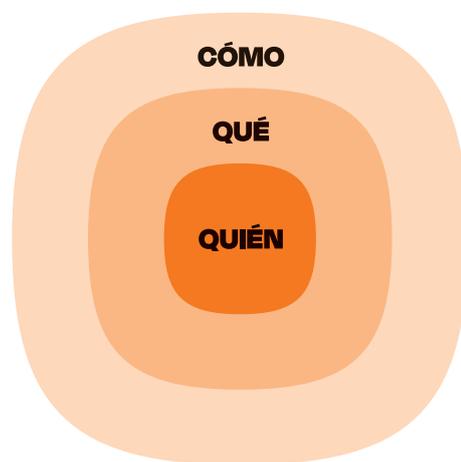
Los fundamentos teológicos de la planificación pastoral que hemos expuesto llevan a la conclusión de que, siempre que una comunidad o una institución se embarcan en un proceso de planificación pastoral, están emprendiendo una andadura que les conducirá a redescubrir las raíces vitalizadoras de sus orígenes fundacionales, a fortalecer los vínculos de solidaridad entre sus miembros y con otros muchos, y a renovar su misión en el corazón de la realidad actual del mundo. En esta actividad que en par-



te es hacia dentro, en parte horizontal y en parte hacia afuera, los miembros van encontrándose con Dios, con los demás y con aquellos a quienes sirven.

Todo plan pastoral consta, por consiguiente, de tres niveles en interacción dinámica:

- Los valores perennes, la identidad, el carisma y la finalidad del grupo;
- Su orientación general y sus prioridades a medio plazo; y
- Sus objetivos y actuaciones concretas.



Podemos considerar estos tres niveles como el Quién-Qué-Cómo del plan pastoral; es decir, Quién es, en esencia, esta comunidad o institución; Qué se le pide que haga en el actual contexto:

y Cómo se las va a arreglar para hacerlo. Mientras que el nivel del “cómo” es más fluido y adaptable a los diversos contextos y a lo inesperado que puede suceder, el nivel del “qué” sirve como

un indicador más estable de cuál es la orientación general del grupo y cuáles sus prioridades en el medio plazo. El nivel del “quién” significa el punto de referencia inamovible de la identidad, del fin y los valores.

Como mostraba nuestra reflexión teológica, la espiritualidad ignaciana pone mucho énfasis en el “Principio y Fundamento” de la vida, que es la unión con Dios [Ej 23]. Invita así a toda institución a retornar a su carisma fundacional, a su propio “Quién”, y no buscar otra cosa que su verdadera identidad ante Dios. La tradición ignaciana obliga igualmente

a poner los ojos sobre las realidades terrenas y las opciones vocacionales fundamentales que el carisma de cada institución impone; es decir, el “Qué”, y a comprometerse con él con convicción.

Por último, es indispensable plantearse las actuaciones concretas, es decir, el “cómo”, que tiene que adaptarse con habilidad a cada contexto y cada circunstancia. Por eso lo que permite a una organización ser fiel a su vocación y a la vez estar a la altura de los tiempos, es la interacción dinámica y mutua entre estos tres niveles.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# **Parte II**

# **El proceso de planificación pastoral**

# ¿Planificar o no planificar?

## Discernir el momento oportuno para planificar



Para empezar, los que están a cargo de una comunidad o una institución han de discernir si es oportuno embarcarse en un proceso de planificación pastoral. Muchos grupos consideran provechoso hacerlo cada 5 o 10 años. Normalmente cuando surge la conciencia de que lo que se hacía hasta ahora ha dejado de ser pertinente, o ya no es eficaz, porque realidad ha cambiado mucho, comienza a advertirse que los objetivos que se perseguían hasta ahora han quedado superados y a percibirse un cierto estancamiento. Puede que se haya llegado a una meseta en el crecimiento. Los miembros del grupo se muestran cada vez más inquietos, quizá desmotivados. Algunos grupos se atrincheran y pretenden mantener a toda costa lo que venían haciendo, sus estructuras y rutinas de siempre, aunque sin cuestionar su pertinencia. No están dispuestos a salir de sus zonas de confort.

Quizá haya grupos que nunca han tenido una orientación bien definida y, en consecuencia, siguen luchando contra su falta de enfoque y su poca unidad, con cada miembro sacando adelante sus intereses y sus objetivos particulares. Hay grupos, por el contrario, en los cuales el trabajo es de tal magnitud, que sus miembros se queman y caen en la ineficacia. Por último, no es infrecuente el grupo que se aleja de sus objetivos o que deja de vivir sus valores fundamentales y descuida su espiritualidad. Puede ser debido a simple dejadez o autocomplacencia, a que se producen distracciones cada vez mayores o al influjo contraproducente de elementos extraños.

Si no se enfrentan, situaciones como éstas pueden alejar al grupo de su auténtica identidad y su verdadera vocación, llevando a sus miembros a una vida en desolación, a replegarse cada vez más, y a una gran división. El P. Adolfo Nicolás S.J. hacía la siguiente advertencia:



Pero también es cierto que las instituciones encierran peligros. Pueden quedarse obsoletas y hacerse irrelevantes; pueden perder su identidad jesuítica y religiosa; pueden absorber gran cantidad de personas y de recursos económicos; puede llegar a constituir un obstáculo para la movilidad apostólica y hacer que se descuiden otras iniciativas apostólicas más creativas. (...) No basta que la obra funcione bien, preste un buen servicio, goce de prestigio y tenga gran éxito entre la gente. No es cuestión de control

o de poder, sino de evaluar si nuestras instituciones siguen siendo, y cómo, fundamentalmente instrumentos apostólicos y de clarificar su objetivo básico de servicio a la misión de la Iglesia y de la Compañía<sup>20</sup>.

Estas palabras son un buen punto de partida para un grupo que quiera someterse a examen. No es raro que un cambio, que es necesario, pase desapercibido a los ojos de los líderes de un grupo y a sus mismos miembros, o sencillamente que lo descarten. Y eso que, como se desprende de las Escrituras y de la historia de la Iglesia, la gracia infusa de Dios está siempre presente, suscitando conciencia y receptividad suficientes para la conversión, y da su apoyo para que se inicien los primeros pasos. A nivel personal, la mayoría de nosotros puede recordar momentos de la vida en los que hemos experimentado una “intervención divina”, unas veces a través de algún acontecimiento, otras por el consejo de determinada persona. Cuando se trata un grupo, se requiere que suficiente número de sus miembros se abran, aquí y ahora, a los impulsos de Dios.

## Ocasiones en las que no hay que planificar

Hay ciertas circunstancias en las que un grupo no debe embarcarse, por el momento, en un proceso de planificación pastoral. La más obvia se da cuando el grupo tiene su atención puesta en una situación de emergencia, como puede ser una catástrofe natural o una crisis social, a la que hay que hacer frente. Naturalmente puede haber si-

tuaciones de emergencia que son de índole interna o institucional, como sería un escándalo público, el abandono repentino de algún miembro clave del grupo, un serio conflicto comunitario, cuando algo amenaza gravemente a la continuidad o a la legitimidad del grupo, u otra circunstancia que provoque profunda inseguridad, inestabilidad o ansiedad. En tales situaciones, el grupo debe centrarse en responder directamente a la crisis, durante todo el tiempo que sea necesario y, con suerte, alcanzar suficiente estabilidad relacional. Sólo luego habrá llegado el momento apropiado para ponerse a pensar en una planificación pastoral.

Otra circunstancia que considerar es cuando el líder que está al frente del grupo o su equipo son relativamente recientes. A menudo, será más útil dedicar este periodo inicial a escuchar, ir aprendiendo y lograr que se establezcan relaciones de confianza y de comprensión mutuas. Esto vale también cuando esos nuevos líderes han salido de entre los que componen el grupo. El hecho de asumir funciones de liderazgo y autoridad cambia la dinámica de las relaciones e impone que las cosas se contemplen con nueva perspectiva. Hace falta tiempo hasta llegar a un nuevo punto de equilibrio.

Otra situación que hay que tener en cuenta es aquella en la que la autoridad ve que su credibilidad está de algún modo erosionada. Esto suele pasar,

20 P. Adolfo Nicolás, *Las instituciones apostólicas al servicio de la Misión*, 2014/OI.

entre otros motivos, cuando algunos planes pastorales anteriores no se hicieron de forma correcta o carecían de sentido pleno. O cuando no se aplicaron, o se hicieron muy desde arriba, sin verdadera consulta ni procurando el consenso. En algunas comunidades e instituciones la desilusión, el cinismo e incluso cierta aversión a la planificación pastoral son grandes, y normalmente sucede por esas razones. En situaciones de este tipo el grupo no tiene más remedio que trabajar primero para que el liderazgo sea de carácter sinodal, para fomentar la colaboración, procurar mayor eficacia organizativa y favorecer incluso la aparición de nuevas actitudes y nueva cultura, de modo que vayan restableciéndose gradualmente en los miembros la confianza mutua, y el deseo de comprometerse.

Por último, en situaciones en que muchas personas se han unido recientemente al grupo, o cuando el mismo grupo acaba de formarse, sería mejor dejar en suspenso un posible proceso de planificación pastoral hasta que se estime que ha habido suficiente aprendizaje y se han establecido las adecuadas relaciones. Esto va a permitir que todos participen con más entidad y que se sientan las bases para que se produzca suficiente unión de mentes y corazones, algo imprescindible para el discernimiento comunitario. Del mismo modo, cuando los miembros del grupo no están suficientemente interesados, tienen escasa motivación o están desmoralizados, sean cuales sean las razones, será preciso ocuparse primero de estos factores subyacentes antes de embarcarse en una planificación pastoral.

## Planificar en un contexto de volatilidad

Como ya mencionamos al hablar de los fundamentos teológicos, no es que la planificación pastoral sea algo irrelevante cuando, en el entorno del grupo, hay una importante inestabilidad. De hecho, esto hace que sea aún más necesaria una seria reflexión, así como es necesario el discernimiento y que se proceda a clarificar la identidad, los valores, la misión y las orientaciones fundamentales del grupo. Si no se hace así, el grupo puede verse arrastrado por los acontecimientos externos, por los movimientos populares o por la agenda de los partidos más importantes, y hallarse abocado a seguir por un camino que poco tiene que ver con su verdadero carisma y su misión. Aclarar estas cosas fundamentales mediante el discernimiento comunitario exigido en toda planificación pastoral, lograr una mayor unidad en la que todos se sientan comprometidos, será siempre una ayuda para que el grupo pueda salir adelante cuando los tiempos son inciertos e inestables, e incluso a encontrar su verdadera vocación en esas circunstancias. Para hacer frente a la inestabilidad la planificación pastoral debería adaptarse de modo que, partiendo de un acuerdo sobre las grandes orientaciones y las prioridades generales, formule sus objetivos y actuaciones más concretas con más flexibilidad y vaya adaptándose a la situación tan cambiante que se vive y la inestabilidad reinante.

Se puede decir que, en general, el tiempo y las condiciones más adecuadas para emprender una planificación pastoral se parecen mucho a los que se piden para llegar a decisiones impor-

tantes en un discernimiento comunitario. Así lo requiere la tradición ignaciana: el grupo debe haber alcanzado un nivel razonable de libertad interior, de apertura y aceptación mutua, es necesario que tenga capacidad para prestar atención plena al proceso, que reciba información sufi-



ciente, que comprenda el tema que se está tratando y que posea las habilidades básicas que exige un discernimiento espiritual. Es preciso asimismo fijar el tiempo que abarcará el plan pastoral, expresado en años. En la mayoría de las instituciones suele ser de 5 a 10 años.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Preparación

## 1. Constitución del equipo de planificación

Una vez tomada la decisión de iniciar una planificación pastoral, es útil crear un equipo de planificación, de unas 3 o 4 personas, que se haga cargo de dirigir y organizar el proceso. Este equipo depende de la autoridad de la comunidad o institución en cuestión. Su papel consiste en recomendar la metodología que se van a emplear, detallar los pasos que se han de seguir, manejar las comunicaciones, organizar las actividades que se crean oportunas, por ejemplo, retiros o encuentros, gestionar consultas, intercalar intervenciones, documentar las deliberaciones y las decisiones, y llevar a cabo la transición hasta la ejecución del plan. Los que constituyen este equipo de planificación deben ser personas capaces de abarcar el proceso con una mirada de conjunto, de comprender sus principios y las dinámicas subyacentes al mismo. Han de ser sensibles a cómo se implican los miembros del grupo y las otras partes interesadas y deben ir ajustando el proceso con discernimiento. Tienen que ser personas en las que confían los miembros de la comunidad y mantenerse relativamente neutrales a lo largo del proceso, sin apegos excesivos a determinadas cosas preestablecidas. Del equipo de planificación se espera que sus miembros dediquen suficiente tiempo y atención al proceso de planificación pastoral, aunque tengan otras responsabilidades, que, de hecho, sería mejor mantuviesen bajo mínimos durante este tiempo.

El nombramiento del equipo de planificación se hace por un tiempo determinado, que corresponde a la duración del proceso de planificación pastoral, incluyendo el tiempo de preparación y de seguimiento. Este nombramiento se comunicará a todos los miembros de la institución.

## 2. Determinar niveles de participación y de decisión

Un paso importante en la preparación es decidir quién va a participar activamente, cómo se van a tomar las decisiones y quién dará finalmente su aprobación al plan. Por lo general los que deben participar en el proceso son todos los miembros de la comunidad o de la institución, puesto que se trata de renovar la vida y misión del grupo entero al que pertenecen. Los pasos que esbozaremos en la sección siguiente tratan de explicar cómo hacer cuando el número de personas es grande, cuando hay gran dispersión geográfica, existe diversidad lingüística o se dan otras dificultades propias de cualquier reunión plenaria.

Algunos relacionados con este grupo, como son los que ayudan desde fuera, los estrechos colaboradores, aquellos a quienes beneficia su actividad, los que contribuyen económicamente y otras personas de la Iglesia y la sociedad, pueden participar también en ciertos momentos del proceso de planificación. De esto se deduce que resulta muy útil prever que puede haber distintos niveles de participa-

ción. Algunas personas tomarán parte en todas las etapas, en cada uno de los tiempos de reflexión, deliberación y toma de decisiones, a otras, sin embargo, se les puede pedir que sean personas de consulta, que aporten sus comentarios, sus puntos de vista y sus sugerencias. Como ya señalamos en la reflexión teológica, toda comunidad y toda institución forman parte de un todo más amplio e interrelacionado, y la planificación del proceso no es algo que un grupo pueda llevar a cabo de forma aislada. Pero los líderes y el equipo de planificación tienen que discernir muy bien el alcance de esa participación, ya que a menudo es un factor que determina la calidad del proceso y lo pertinente de sus resultados. El hecho de que determinadas voces o algunos puntos de vista no hayan sido tenidos en cuenta, puede afectar negativamente a toda la planificación.

Cuando participan personas de otras confesiones religiosas o de otras espiritualidades, puede ser útil que el equipo de planificación les consulte sobre si creen necesario hacer algunas adaptaciones concretas del proceso. Sería bueno también fomentar que hagan sugerencias y respondan a algunas preguntas.

También es necesario dejar muy clara de antemano la toma de decisiones. Normalmente, la decisión final sobre prioridades, objetivos específicos y asignación de recursos recae sobre quienes ostentan la autoridad formal de gobierno y oficialmente son los responsables según lo establecido por los estatutos de la institución o por el Derecho Canónico. Pero pueden establecerse niveles intermedios de toma de decisiones, como sería el que se refiere a lo que se pretende, y en qué plazo. Estos pasos pueden caer bajo la responsabilidad de los jefes de equipos

intermedios. Sin embargo, a todo discernimiento comunitario subyace el principio de que unas conclusiones a las que ha llegado todo el cuerpo que discierne, siempre que el proceso se haya vivido de manera auténtica, son la base fundamental sobre la que se tomarán las decisiones finales. Cuando se trata de grandes comunidades o de instituciones con muchos miembros, como sería una diócesis, una institución educativa o una congregación religiosa multinacional, la deliberación final puede ser llevada a cabo por un grupo de representantes en el que estén presentes los líderes de la comunidad y otros miembros representativos. Aun así, nada se haga sino cuando todos los miembros hayan tenido ocasión de reflexionar, rezar, deliberar y compartir sus opiniones.

La mayoría de las instituciones estipulan en sus estatutos oficiales o en las leyes que atañen a la institución, sean éstas eclesiásticas o civiles, algunas normas que regulan la toma de decisiones. Las instituciones de carácter confesional han de atenerse además a determinadas normas o prácticas adicionales en relación con la toma de decisiones. Si estas normas no existen o parece que no son adecuadas para un proceso de planificación pastoral, habrá que elaborar y acordar una estructura de toma de decisiones a propósito, antes de comenzar, para este proceso concreto de planificación. Naturalmente todos deben estar bien informados, de modo que desde el comienzo sepan a qué atenerse.

### **3. Decidir los pasos a dar y el calendario**

Una vez que se ha dejado claro quiénes van a participar, ya se puede determi-

nar cómo va a desarrollarse la planificación pastoral, cuáles van a ser los pasos de que va a constar y con qué calendario. Éste debe tener en cuenta de qué tipo de grupo se trata y en qué situación se encuentra, que capacidad y disponibilidad tienen las personas, qué tiempo parece necesario para que cada actividad pueda desarrollarse con provecho y si hay ya algunas actividades o plataformas, por ejemplo, una asamblea anual, que puede integrarse en la planificación pastoral si se cree oportuno. Como orientación general, se podría calcular que, en total, hay que contar con un año o año y medio (en el Apéndice I puede verse un ejemplo de calendario). La duración no puede ser demasiado corta, porque eso haría imposible esa experiencia de transformación comunitaria que la planificación pastoral pretende ser. Si queremos que haya auténtica reflexión, oración profunda, conversión genuina, verdadera conversación, consenso comunitario y reconciliación, necesitaremos suficiente tiempo y espacio. Aunque si el proceso dura demasiado, puede dispersarse la motivación y bajar la atención del grupo. Y, en un tiempo demasiado largo, algunos factores que determinan las intervenciones del plan podrían cambiar.

Durante el proceso puede haber momentos en los que sea necesario discernir si se debe respetar o no el calendario primitivo o hay que hacer ajustes para adaptarse a sucesos imprevistos, o cuando se advierten cambios en la disposición o modo de sentir del grupo. Esto obliga al equipo que planifica, junto con los líderes, a realizar una correcta evaluación y a discernir sobre el proceso y el ritmo que se está llevando.

#### 4. Asignación de recursos para el proceso

Hay que prever y reunir los recursos necesarios para todo el proceso. Hay que contar con instalaciones, alojamiento, transporte, servicios, comidas, apoyo administrativo y materiales que son necesarios para las reuniones y otras actividades. Puede que sea necesario remunerar a facilitadores externos y a otras personas. Todas estas partidas han de formar parte del presupuesto para la planificación y es necesario determinar de qué fuente provienen los fondos.

#### 5. Comunicación

Mientras se toma la decisión de iniciar un proceso de planificación pastoral, o incluso cuando aún se está pensando si decidirlo, un factor muy importante a tener en cuenta es la comunicación. Antes de nada, hay que informar, de la mejor manera posible y con tacto, a los miembros de la comunidad o institución.

Normalmente, aun antes de que se haya anunciado oficialmente que se vaya a poner en marcha un proceso de planificación pastoral, ya circulan rumores. De ellos brotan reacciones diversas, que pueden ir de la alegría, la esperanza y el optimismo, hasta las dudas, las reservas e incluso cierta ansiedad derivada del miedo a posibles cambios. Esto sucede especialmente en el caso de personas cuyos puestos de trabajo o medios de vida están en juego. No hay que excluir reacciones de cinismo, cansancio y desinterés. Empiezan a ponerse de manifiesto expectativas y deseos acerca del resultado y

del mismo proceso, frecuentemente a partir de intereses personales. Por eso es tan importante que los que ostentan la autoridad comuniquen a la comunidad, antes que nada, con claridad y con sensibilidad pastoral, la información pertinente. Deben manifestar y sentir empatía por las actitudes de los miembros. Los canales de comunicación deberán quedar abiertos, de modo que los miembros puedan hacer constar sus opiniones, plantear preguntas y expresar sus deseos y preocupaciones, cuando los tengan. Por otra parte, si se cierran las vías de comunicación o no se cuidan, quedarán muy afectadas la libertad, la confianza, la participación y la apertura que se necesitan para el discernimiento comunitario. Y, lo que resulta aún más importante, la comunicación permite que los responsables puedan dedicar más atención y ocuparse personalmente de aquellos miembros que temen (con razón o sin ella) que como resultado del nuevo plan pastoral pueden sufrir alguna posible pérdida o cambio indeseado.

La comunicación debe ayudar a que las personas comprendan qué razones inducen a plantear este proceso de planificación. Qué lleva consigo esta planificación, qué resultados se pretende obtener y cómo va a ser la participación de cada uno. Habrá que insistir especialmente en los objetivos generales de toda planificación pastoral, y en que se va a realizar con un enfoque que supone discernimiento espiritual comunitario y no un proceso de planificación estratégica de tipo empresarial. Cuando en el ambiente flota una preocupación concreta, que está en la mente de todos: si, por ejemplo, una obra o un ministerio en particular tiene un futuro incierto o incluso se prevé su posible cierre, habrá que aclararlo a todos, y que acordar con ellos

como están las cosas en el momento actual y cómo se piensan tratar esas cuestiones en la planificación. Esto favorecerá que haya transparencia, mayor participación y dará credibilidad a la planificación.

Será necesario ponerse en comunicación con otras partes interesadas, como pueden ser los destinatarios de los servicios que se prestan, aquellos que participan directamente en la institución y otros colaboradores y, si es el caso, con las autoridades pertinentes, como serían los órganos de gobierno institucionales, o las autoridades eclesásticas y civiles. A estas partes interesadas se les pueden comunicar los objetivos y el calendario de la planificación, invitarles a hacer aportaciones o comentarios, y se les puede invitar a que acompañen al grupo con su oración. Si procede se les podría pedir que participasen en algunas, o en todas las partes del proceso. Conviene tener en cuenta que pueden vivir con ansiedad los posibles cambios, especialmente aquellos que son beneficiarios de los servicios que presta la institución. En consecuencia, hay que tratar con especial cuidado la comunicación con estos grupos.

## 6. Orientación básica

A menudo será oportuno proporcionar una orientación básica a algunos miembros del grupo, por ejemplo, a los relativamente nuevos, y a los colaboradores u otros interesados externos que van a participar en el proceso. Puede ser necesario informarles de aspectos básicos del grupo, como pueden ser su misión, su carisma, su espiritualidad, los valores fundamentales que persigue, su historia brevemente resumida, sus actividades más impor-



# **Pasos de la planificación pastoral**



# Caer en la cuenta de nuestra situación actual



**Vamos a mirar de cerca de qué se trata este paso y por qué es tan importante...**

El discernimiento comienza afrontando honestamente cuál es nuestra realidad, pero no con ojos duros ni críticos, sino con un corazón abierto y receptivo. En la tradición ignaciana solemos hablar de “dirigir una larga y amorosa mirada a lo real”.

La planificación estratégica en una organización secular suele comen-

zar con un largo informe lleno de datos estadísticos, que muestra en qué la organización ha funcionado bien y en qué ha fallado. Desde luego, los datos medibles son necesarios, pero empezar con ellos hace que las personas se acerquen al proceso de planificación con una actitud excesivamente racionalista o incluso defensiva, más aún,

fomenta un cierto reduccionismo distorsionado al presentar esa compleja realidad que es una institución. La realidad total de una comunidad o institución es mucho más que lo que dicen de ella los datos numéricos. Está hecha de personas y sus relaciones, de la calidad de su moral, de sus motivaciones y sueños, de sus alegrías y tristezas, de sus movimientos espirituales, sus intuiciones y ese sinfín de impactos intangibles que se experimentan en la sociedad. El discernimiento comunitario comienza con la escucha atenta de la realidad de cada persona y discerniendo en grupo el modo como el Espíritu de Dios ha estado presente y se ha movido en esta comunidad o institución. En este primer paso se invita a los participantes a volver la vista hacia dentro de sí mismos, porque es allí dentro donde suelen hallarse las pistas más claras sobre cuál es, en estos

momentos, la realidad de esta institución. ¿Qué experiencias recientes ha vivido esta comunidad o institución? ¿Qué sentimientos, positivos o negativos, han despertado en ella? ¿Dónde ha encontrado motivos para la consolación o la desolación? ¿Qué suscita en los miembros de esta comunidad sentimientos de gratitud y alegría? Las experiencias personales y comunitarias, los movimientos de la afectividad y los sentimientos de cada uno, son indicadores legítimos e incluso pueden ser muy esclarecedores de cuál es la realidad del grupo en este momento, sin excluir esas realidades subyacentes que quizá hayan pasado desapercibidas a los datos estadísticos. Los sentimientos a que nos referimos son, con frecuencia, una señal de en qué debe fijarse el grupo.

El P. Arturo Sosa SJ señala acertadamente que:

”

La tensión positiva entre discernimiento en común y planificación apostólica requiere, en la visión ignaciana, el examen espiritual de lo vivido para continuar en el proceso creciente de fidelidad a la voluntad de Dios. Por ello, no basta con la evaluación sistemática de nuestro apostolado. Es necesario completarla desde la perspectiva espiritual del examen por el que Ignacio nos invita a reconocer la acción de Dios en la historia, agradecer sus beneficios, pedir perdón por no estar siempre a la altura y la gracia para ser mejores colaboradores en ella<sup>21</sup>.

Tiene muchas ventajas este hacer que los participantes entren en contacto y expresen lo que sienten del grupo en una fase inicial del proceso de planificación pastoral. Al tener oportunidad de reconocer, dar nombre y expresar lo que actualmente sienten,

sobre todo si es muy intenso, los participantes evitan que sus sentimientos queden excesivamente reprimidos y se conviertan en un obstáculo a su libertad interior y a su capacidad de abrirse y prestar atención a otras cuestiones.

<sup>21</sup> Fr Arturo Sosa S.J., *Sobre el discernimiento en común*, 2017/II.



## Cómo hacerlo...

1

Se da a los participantes una serie de preguntas, y se les invita a retirarse un rato haciendo oración y reflexión personal sobre ellas. Las preguntas pueden sonar así:

- ¿Cómo se encuentra ahora la comunidad (o institución)? ¿Qué imagen o imágenes utilizarías para describir su situación actual?
- ¿Cómo me siento ante de esta planificación? ¿Por qué? ¿Qué espero y qué me produce ansiedad?
- ¿Qué consolaciones y qué desolaciones he tenido recientemente en nuestra comunidad (o institución)? ¿Dónde encuentro vida? ¿Qué encuentro que no es fuente de vida?
- ¿Qué gracias me producen alegría? ¿Qué me hace sentir agradecimiento? ¿En qué necesitamos conversión? En estas luces y estas sombras, ¿qué parte tengo yo?
- ¿En qué cosas desea Dios que nos fijemos de nuestra realidad actual?

Se puede preparar y repartir a cada uno una sencilla hoja en la que consten las preguntas que van más arriba. En el Modelo 1.1, que consta más abajo, ofrecemos un ejemplo de hoja que puede adaptarse a cada institución. Si parece necesario, puede repartirse algún material suplementario, sugiriendo modos de orar con la Escritura o algún otro texto adicional que sirva para la oración. Todo esto habrá de ser distribuido oportunamente, de modo que los participantes tengan tiempo más que suficiente para realizar esta actividad personal.

2

A continuación, los participantes se organizan en pequeños grupos para compartir lo principal (“los frutos principales”) de su reflexión y su oración. Suele resultar mejor que la composición de los grupos sea lo más diversa posible, de modo que cada uno pueda escuchar lo que dicen personas de la institución que tienen experiencias distintas. El tamaño óptimo del grupo, para que esta escucha e intercambio de experiencias tenga suficiente profundidad, es de unas 5 a 7 personas. Se puede utilizar un método de diálogo que se adapte al discernimiento comunitario, por ejemplo, el método de conversación espiritual en 3 pasos (ver el Apéndice 2). Como ya señalamos durante la fase preparatoria, y si es necesario, debe ofrecerse suficiente formación sobre este método. Para respetar la esencia del discernimiento comunitario y el método de conversación espiritual, los grupos han de reunirse, en la medida de lo posible, presencialmente y no *online*. El lugar ideal para la reunión debería encontrarse fuera del entorno habitual de trabajo, para propiciar un diálogo contemplativo. Si el grupo es grande o se encuentra geográficamente disperso, el equipo de planificación podría coordinarse con los líderes intermedios para organizar esta actividad a nivel local o en subgrupos, fijando un plazo temporal común a todos.

3

Cada grupo pequeño prepara un breve informe sobre lo que ha resultado de su conversación y lo envía al equipo de planificación. Es útil que haya un modelo común para hacer el informe (ver el Apéndice 2a) de modo que los grupos pequeños sepan qué deben destacar, siguiendo la manera de funcionar que tiene tanto el discernimiento en común como la conversación espiritual. Toda esta información va a constituir una especie de recopilación de las cuestiones clave que probablemente necesitan especial atención en esta la planificación pastoral, y sobre las que, según avanza el proceso, habrá que volver. Si todos los participantes se reúnen en asamblea, los grupos pequeños pueden compartir en ella lo principal que hayan sacado de sus conversaciones. Todos escuchan y reflexionan sobre lo que va surgiendo.

4

Si hay muchos grupos pequeños (sería el caso de una diócesis o una congregación religiosa internacional), el equipo de planificación puede crear órganos intermedios (por ejemplo, equipos a nivel parroquial o equipos nacionales) para que hagan un resumen previo de los informes de los grupos pequeños. A continuación, estos resúmenes se remiten al equipo de planificación para que haga la síntesis del conjunto. A veces es muy útil contar con un grupo aparte de personas que, trabajando con el equipo de planificación, elabore la síntesis. Eso aporta una variedad de puntos de vista a esta tarea, e implica a más personas en el proceso. Consideramos útil tener en cuenta que la síntesis de los informes de los grupos no es sólo un resumen textual, sino resultado de un proceso de oración, de lectura y escucha profunda, en la que intervienen la cabeza y el corazón, con la atención puesta en la voz de los participantes y en la presencia del Espíritu de Dios.

5

Posteriormente, se puede distribuir una copia de la síntesis a todos los participantes para que, sobre ella, puedan reflexionar y orar más hondamente. Pueden asimismo hacer una revisión orante del conjunto de la experiencia, en forma parecida a la que pide el examen ignaciano. Es decir, siguiendo los pasos de recordar lo que ocurrió durante la actividad personal y en común, cómo afectó eso a cada uno, cómo afectó al grupo, qué aspectos más relevantes emergieron, si parece que ha faltado algo y qué nos podría estar diciendo o haciendo Dios por medio de esta experiencia. Estas revisiones suelen producir una mayor clarificación, caer en la cuenta de cosas que antes no se veían, y un mayor deseo de seguir la voluntad de Dios.



### Es bueno saber que...

Ciertas comunidades e instituciones, como parroquias, diócesis o grandes obras apostólicas, pueden tener di-

ficultad para convencer a todos sus miembros a participar en el proceso, especialmente a los que no tienen

gran interés o un débil sentimiento de pertenencia a la institución. En estos casos suele ser productivo hacer algún esfuerzo extra. Por ejemplo, se pueden organizar equipos que tengan como función visitar a los que están menos en contacto con el centro. También los que están al frente de la institución podrían hacer un esfuerzo especial y reunirse con grupos diversos. Otra posibilidad sería que organizaran determinados eventos o actividades de acuerdo con sus intereses, y aprovecharan para integrar en ellos las actividades propias de la planificación.

Otro problema puede ser que muchos participantes quizá reflexionen y dialoguen por primera vez sobre su comunidad o institución de la forma que se ha descrito. Muchos no tienen costumbre de comunicarse así. Las personas que trabajan en instituciones religiosas suelen estar más familiarizadas con dos tipos de diálogo: o bien suelen compartir su fe tratando de temas espirituales y doctrinales; o bien suelen discutir cuestiones organizativas y pastorales de forma funcional y orientada al trabajo concreto. Este paso de la planificación pastoral es distinto. Requiere que los participantes entiendan la comunidad o la institución como un todo integrado en el que los aspectos espirituales de los temporales no van por separado. Una separación de este tipo sería, en primer lugar, una falsa dicotomía. En el paso que comentamos, los participantes comparten el conjunto de sus experiencias en la institución, actividades formales e informales, acontecimien-

tos, sentimientos, relaciones y movimientos espirituales. Esto en sí mismo puede significar una experiencia nueva, formativa y enriquecedora. De hecho, para muchos ha sido un descubrimiento que este modo de intercambio es más auténtico y reconfortante, y que, cuando se da este paso, el grupo empieza a mirar a la institución con ojos nuevos y a una luz diferente.

Una dificultad adicional es que algunos participantes pueden estar más habituados a preocuparse sólo de lo que les concierne directamente y no del grupo en su conjunto. O puede haber importantes tensiones entre diversas personas o unidades de trabajo. De hecho, a lo largo de la conversación en grupo pueden aparecer opiniones dispares o incluso conflictos, particularmente si los participantes tienen experiencias, opiniones o intenciones contrapuestas. Tales diferencias, sin embargo, no constituyen obstáculo para el discernimiento. Más bien ofrecen una valiosa oportunidad de profundizar en cómo entender y hacer que brote un sentido de comunidad más serio. Las experiencias que tiene cada uno, sean positivas o negativas, forman parte legítima del todo. Si llegan a aceptarse y comprenderse, enriquecen la visión de conjunto. Los mismos miembros acabarán por sentirse más aceptados por los demás. Y todo ello llevará a mayor comprensión, solidaridad y unión de mentes y corazones.

Merece la pena recordar aquí los consejos del Papa Francisco acerca del discernimiento:

Por tanto, hay dos tentaciones: por un lado, embanderarme con un lado u otro, exacerbando el conflicto; por el otro, evitar de plano el conflicto, negando la tensión y lavándonos las manos. La tarea del reconciliador, en cambio, es

”

“sufrir” el conflicto. Mediante el discernimiento, debe mirar más allá de las razones aparentes del desacuerdo, abriendo a los implicados a la posibilidad de una nueva síntesis que no anule a ninguno de los polos, sino que conserve lo que es bueno y válido en los dos, asumiéndolos en una nueva perspectiva. Este avance es un don del diálogo, cuando las personas confían una en la otra y humildemente buscan juntas el bien, dispuestas a aprender una de la otra en un intercambio mutuo de dones. En esos momentos, la solución al problema surge de forma imprevista e inesperada, como resultado de una nueva y mayor creatividad, como de afuera. A esto lo llamo “desborde”, porque sobrepasa los límites que confinaban nuestro pensamiento y hace surgir, como de una fuente desbordante, las respuestas que la anterior contraposición no nos dejaba ver. Reconocemos este proceso como un don de Dios porque es la misma acción del Espíritu que describen las Escrituras y se evidencia en la historia<sup>22</sup>.

Una de las características de una auténtica conversación es que permite que afloren las diferentes opiniones, los distintos sentimientos, puntos de vista y experiencias. A todos se les recibe con atención, empatía y con disposición de apertura para aprender y

cambiar. Esto prepara el corazón para recibir las mociones que Dios envíe y su luz para ver la realidad de la comunidad. Como dice la Comisión Teológica Internacional al explicar el discernimiento comunitario:

”

El diálogo sinodal implica valor tanto en el hablar como en el escuchar. No se trata de trabarse en un debate en el que un interlocutor intenta imponerse sobre los otros o de refutar sus posiciones con argumentos contundentes, sino de expresar con respeto cuanto, en conciencia, se percibe que ha sido sugerido por el Espíritu Santo como útil en vista del discernimiento comunitario, al mismo tiempo que abierto a cuanto, en las posiciones de los otros, es sugerido por el mismo Espíritu «para el bien común» (cfr. 1 Cor 12,7)<sup>23</sup>.

Así, al entrar en el proceso de planificación pastoral, una de las gracias que podemos procurar que busquen

los participantes, y a la que se puede dedicar alguna oración, es la gracia de estar dispuestos y ser capaces de tras-

<sup>22</sup> Papa Francisco, *Soñemos juntos*, Barcelona, Plaza y Janés 2004, 83.

<sup>23</sup> Comisión Teológica Internacional, *La sinodalidad en la vida y en la misión de la iglesia*, (Vaticano, Vatican Press: 2018), par. III.

cender las propias preocupaciones y los intereses inmediatos, tener libertad interior, y acoger la manera que tienen los demás de ver las cosas, empatizando con sus preocupaciones y

comprendiendo su punto de vista, y así discernir para el grupo en su conjunto. Esto se aplica a todos, como subraya el P. Arturo Sosa SJ:



Para quienes comparten la misión, pero no la fe cristiana, también es posible y necesario adquirir esa libertad interior que supone salir de su propio amor, querer e interés. Tal libertad interior es una posibilidad humana de crecer como personas en relación gratuita con los demás, buscando el bien mayor de todos, aunque ello traiga como consecuencia renuncias o sacrificios personales<sup>24</sup>.

Como ya hemos dicho, la reflexión, la oración y el diálogo en grupo, si se llevan a cabo bien, pueden ir generando, ya desde el comienzo, mayor unidad, comunión y solidaridad. Siempre que se utilice el método adecuado, especialmente en el diálogo en grupo, para ayudar a los participantes a que se comuniquen con más sinceridad y a que se escuchen más hondamente, teniendo siempre presente la presencia amorosa del Espíritu de Dios.

Pero el discernimiento en común que usamos en la planificación pastoral a menudo no se hace de modo perfecto, especialmente en esta primera fase. El discernimiento personal y el comunitario son algo que lleva tiempo madurar, y que forma parte de la andadura que recorren, tanto la persona como el grupo, para alcanzar su plenitud y la unión con Dios. La pla-

nificación pastoral puede significar una oportunidad excelente de lograr que nazcan y crezcan en nosotros importantes actitudes y cualidades. Las preguntas que proponemos para la reflexión y el diálogo en este paso pueden utilizarse, aparte de en la planificación apostólica, en otras ocasiones más frecuentes, como sería un retiro de fin de año o una reunión de comunidad, porque pueden ayudar a ir haciendo del proceder propio del discernimiento comunitario algo más habitual. El ir cultivando esa actitud de apertura necesaria para que haya escucha mutua, actitud de acogida, de aprendizaje y de discernimiento, es lo que realiza la transformación gradual que pretende este ejercicio. Con el tiempo, además, este tipo de conversación puede crear mayor conciencia de grupo y más solidaridad.

<sup>24</sup> P. Arturo Sosa S.J., *Sobre el discernimiento en común*, 2017/II.



## Modelo 1.1 Guía para la oración y la reflexión personal

El objetivo de este ejercicio es ayudarte, como participante, a que entres más de lleno en el proceso de planificación pastoral y en la realidad tal como es, prestando más atención a tu interior, a tu comunidad y a la institución.

La duración que se recomienda para este ejercicio es aproximadamente de una hora. Busca un momento adecuado del día y un lugar tranquilo donde puedas hacer silencio y contemplar. Si te ayuda, puedes emplear unos minutos en aquietar tu mente, sentir tu respiración, ponerte en presencia de Dios o tomar conciencia de la energía universal de la vida que fluye a través de ti y de lo que te rodea.

Cuando te sientas preparado, puedes empezar pidiendo la gracia de tener paz interior, apertura y lucidez para ver. A continuación, comienza a orar con un pasaje de las Escrituras, p. ej. Lucas 24:13-35. Si lo prefieres, puedes utilizar algo de tu propia tradición religiosa o incluso un poema que hable de hacer balance, de examinar el presente, de escuchar al corazón o de mirar con ojos nuevos.

A continuación, lee las siguientes preguntas y observa tus reacciones: ¿Qué te viene a la cabeza? ¿Cómo te sientes? ¿Qué respuestas espontáneas te vienen? ¿Cómo responderías a estas preguntas si les dieras un rato más de reflexión?

- ¿Cómo describiría mis experiencias recientes en esta comunidad (o esta institución)? ¿Qué he sentido perteneciendo a ella? ¿Por qué?
- ¿Cómo estamos actualmente? ¿Con qué imágenes creo que se puede describir mejor nuestra situación actual?
- ¿Qué opino de esta planificación? ¿Por qué? ¿Qué expectativas tengo y qué ansiedades me produce?
- ¿Qué consolaciones y qué desolaciones ha tenido nuestra comunidad? ¿Qué cosas nos dan vida? ¿Qué cosas no nos la dan tanto?

### *Otras alternativas:*

- *¿Qué cosas han acaparado nuestra atención como grupo? ¿Qué acontecimientos o sucesos son los más destacables de estos últimos tiempos? ¿Cuáles han sido las sensaciones o los sentimientos más significativos?*
- *¿Qué acontecimientos o realidades actuales del grupo nos motivan más? ¿Qué nos preocupa o decepciona?*
- ¿Qué gracias recibidas nos producen alegría? ¿Cuáles serían algunos motivos para la celebración y el agradecimiento? ¿Qué cosas nuestras necesitan conversión?





# Repasando nuestra historia de gracia



**Vamos a mirar de cerca de qué se trata este paso y por qué es tan importante...**

Antes de planificar el futuro, hay que apreciar el pasado. Al hacerlo recordamos el camino recorrido, cómo nos ha ido moldeando, qué ha hecho de nosotros y qué hemos llegado a ser, qué cosas hemos recibido y por qué habríamos de elegir en adelante este camino y no otro. En palabras del Papa Francisco:

”

El cristianismo no es sólo una doctrina, sino que es una historia que conduce a esta doctrina... sed siempre conscientes de formar parte de un pueblo, transmitid la historia

de nuestra salvación, preservad la memoria del pueblo de Dios.... “Recordad a los que os precedieron”, dice el autor de la Carta a los hebreos. La desviación más peligrosa de los cristianos es la falta de memoria de pertenecer a un pueblo; de ahí vienen el dogmatismo, el moralismo, los movimientos elitistas<sup>25</sup>.

Cuando se hace planificación pastoral, no es raro oír comentarios como “lo que hay que hacer es esto”, “siempre se ha hecho así”, “esto que propones nunca funcionará”, ya se intentó hace años y no dio resultado”, o “en nuestros tiempos era genial, pero ahora...”.

Tenemos que aprender de la historia. Es el modo de reconocer lo más valioso de nuestra tradición, aunque tengamos a la vez que evitar permanecer como rehenes del pasado. En este segundo paso, los participantes van a examinar la trayectoria de su comunidad o su institución, desde sus inicios o desde algún otro punto de su historia reciente. Se puede aprender mucho de este repaso, incluso a contemplar a una nueva luz la identidad y vocación del grupo y su relación con Dios. Esta reflexión ayuda a que los miembros del grupo vivan con sensibilidad nueva las raíces de la institución, sus valores y su carisma imperecedero. Provoca sentimientos de agradecimiento por los muchos logros y realizaciones de la institución, y ayuda a que, algu-

nos de sus miembros, sientan que se reconocen y aprecian sus sacrificios y sus aportaciones. Esto último es de especial importancia cuando se prevén cambios inminentes, a causa de los cuales algunos probablemente tendrán que dejar el trabajo que hacen o la institución a la que han dedicado muchos esfuerzos.

Repasar el camino que se ha recorrido ayuda a los miembros del grupo a caer en la cuenta de que realmente se han dado cambios, y de que su institución ha pasado, en su desarrollo, por más de un punto de inflexión y por distintas etapas. Es muy importante que, desde el principio, los miembros del grupo se hagan más conscientes de los dones que la Bondad Divina ha derramado sobre esta institución, que nazca en ellos una profunda gratitud, y aumente su confianza en que Dios los acompaña con fidelidad. Todo esto ayuda a encarar el futuro con valentía y con más libertad, especialmente cuando el camino no está tan claro o acechan innumerables dificultades.



### Cómo hacerlo...

1

El proceso puede ser similar al del Paso 1: se dan a los participantes unos puntos de orientación para la oración y reflexión personal (ver el Modelo 2.1). A continuación, se reúnen en pequeños grupos para compartir sus experiencias, y finalmente se presenta un informe al equipo de planificación.

<sup>25</sup> Papa Francisco, *Homilía en Santa Marta*, Misa en mayo de 2020.

2

Otra alternativa sería reunir en asamblea conjunta a todos los miembros. Podría constituir un ejercicio muy enriquecedor que todo el grupo junto hiciera memoria de su historia.

3

El ejercicio debe realizarse en un ambiente de reflexión y oración. Al ir rememorando la trayectoria de la institución, los participantes pueden centrarse en algunos hitos, acontecimientos o tramos más significativos. Pueden traer a la memoria los altibajos de la historia del grupo. Pueden prestar especial atención a los momentos decisivos, es decir, a aquellos momentos, ocasiones o experiencias que han quedado grabados con fuerza en la memoria común y que han influido en la identidad, los valores y el sentido último del grupo. Sucede a veces, que el recuerdo de un momento concreto surge por sí solo durante la conversación e invita a prestarle más atención. Es importante asimismo que los participantes reflexionen sobre cómo se sentían durante eso que pasó, si es que estaban presentes entonces, y cómo se sienten ahora al mirar hacia atrás. Deberían también reflexionar sobre qué significa para ellos cada una de estas ocasiones o experiencias.

4

Los puntos principales que hemos planteado pueden quedar plasmados visualmente en imágenes. Para ello suele ser necesario un espacio amplio en la sala. Una vez concluido el ejercicio, pueden retroceder unos pasos y contemplar, en reflexión silenciosa, el recorrido que acaban de evocar y esbozar, e ir tomando gradualmente conciencia de cómo ha estado Dios presente en este itinerario. Pueden tomar nota de si las intervenciones de Dios dejan entrever un cierto patrón, y qué podría haber estado comunicando el Amor Divino. Una vez más, los participantes adscritos a otras orientaciones religiosas o filosóficas podrían abordar este paso en términos más generales, advirtiendo, por ejemplo, movimientos de sanación, de restauración o plenitud, u otros que lo han sido de estancamiento, de decadencia, de fragmentación o polarización. Momentos en que se sintió gran energía y en qué formas parece haber actuado, en la historia de la institución, una fuerza trascendente que ha insuflado vida.

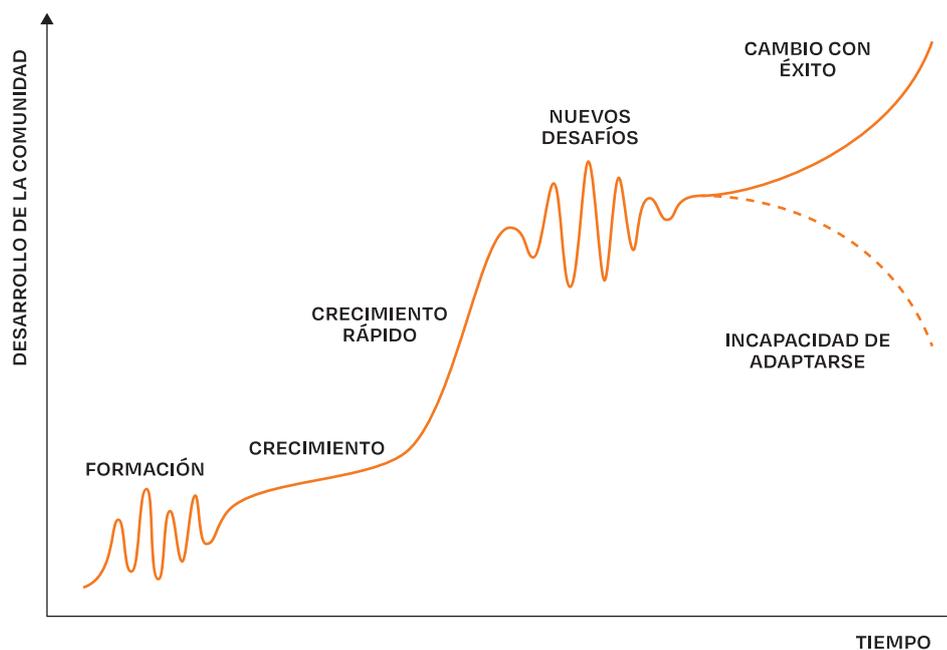
5

El equipo de planificación deberá documentar los puntos principales de este ejercicio.



### Es bueno saber que...

Las comunidades e instituciones atraviesan, por lo general, ciclos vitales parecidos a los que muestra el diagrama de la página siguiente.



La fase inicial, que llamamos de formación o “puesta en marcha”, suele estar menos estructurada, y la vida de la institución se desarrolla de forma más espontánea, impredecible, en forma de ensayo-error. A ésta suele seguir una fase de institucionalización, en la que se van estableciendo formas de funcionar, normas y estructuras, que pueden conducir a más estabilidad y un mayor crecimiento. Algunas instituciones pueden incluso crecer bastante rápidamente en este periodo, según sus programas y servicios van siendo más solicitados, despiertan más interés y funcionan de modo más competente. Sin embargo, es inevitable que, con el tiempo, surjan problemas nuevos, bien en el entorno que rodea a la institución o bien en el interior de ella misma, como consecuencia de los rápidos cambios. Esto conduce, a menudo, a un periodo de inestabilidad, de tensiones o incluso de confusión. Las instituciones capaces de aceptar la nueva realidad y que afrontan los desafíos que

plantea, suelen encontrar caminos para seguir avanzando. Las que son incapaces de afrontar el cambio probablemente se estancarán y entrarán en decadencia. Ante las del primer grupo, muy probablemente, surgirán de nuevo en el futuro, momentos críticos de cambio, y eso les exigirá adaptarse una vez más.

Hacerse conscientes de este ciclo puede ayudar a los que participan en la planificación pastoral a caer en la cuenta de que se hallan, de hecho, en un proceso evolutivo, y que las turbulencias pueden ser una parte natural del mismo. Pueden constituir, incluso, una puerta hacia el cambio. Suele ser útil pedir a los participantes que compartan con los demás en qué punto del ciclo anterior creen que se encuentra actualmente la institución, y por qué. Eso puede ayudarles a tener una visión más amplia y, tal vez, a percibir mejor qué consolaciones o desolaciones han dominado en la institución, y qué respuestas convendría darles.



## Modelo 2.1

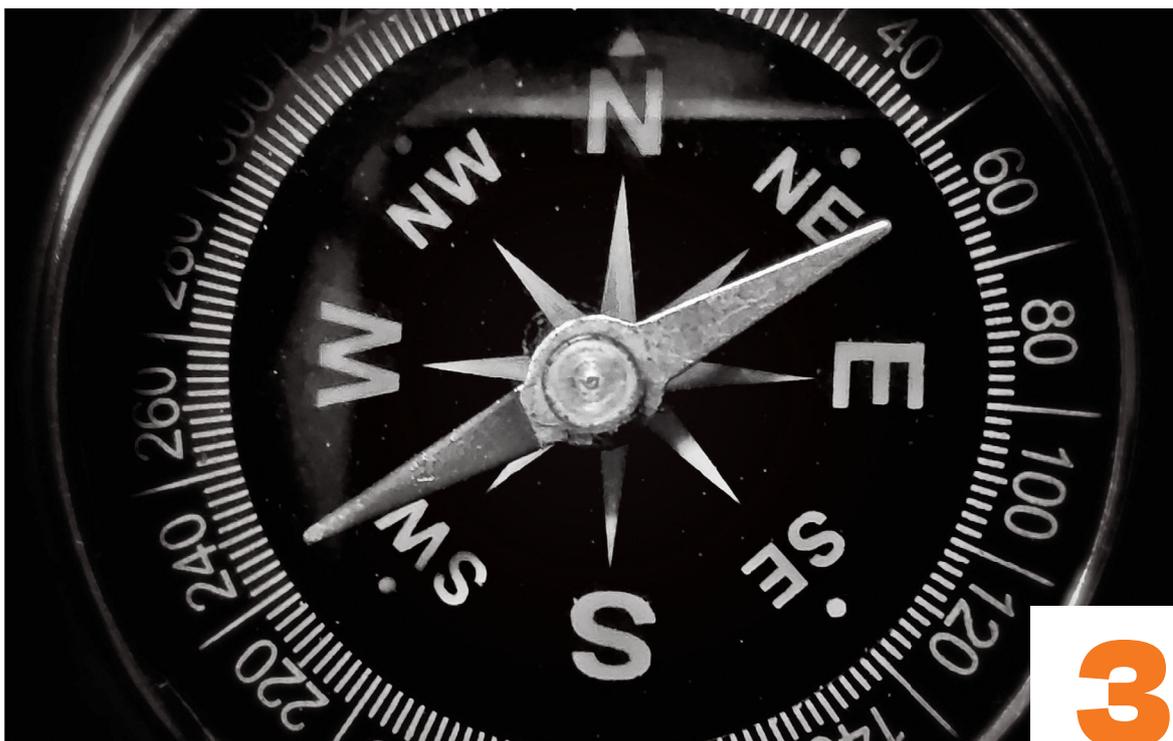
### Recordando nuestra historia de gracia: Instrucciones para un ejercicio de grupo

“Recuerdo las proezas del Señor, sí, recuerdo tus antiguos portentos”  
(Salmo 77:12).

“Así decía el Señor: Paraos en los caminos a mirar, preguntad por la vieja senda: ¿cuál es el buen camino? Seguidlo y hallaréis reposo”  
(Jeremías 6:16).

1. Comenzar con una oración pidiendo apertura, lucidez y unidad.
2. Trazar una línea que represente nuestra historia, en forma de un largo itinerario o camino, lo suficientemente grande para que todos puedan verla y responder a las siguientes preguntas:
  - a. ¿Cuáles son las principales etapas o “capítulos” que constituyen la historia de tu grupo?, (márcalas en la línea). En cada una de ellas, ¿qué dirección o qué orientación adoptó principalmente el grupo? Y, ¿qué título pondrías a cada “capítulo”?
  - b. ¿Qué hitos, acontecimientos o tramos han sido los más significativos? (Señala sólo los que tengan más significado o evoquen sentimientos de mayor calado). ¿Cuáles han sido los altibajos más significativos, las alegrías y las preocupaciones más intensas, los momentos de Gracia y los momentos más problemáticos? Escribe cada acontecimiento encima de la línea y el significado o sentimiento correspondiente debajo. En el caso de un grupo grande, este paso puede hacerse pidiendo a los participantes que, cada uno en solitario o en subgrupos más pequeños, escriban cada punto en un post-it y lo peguen en su lugar de la línea.
  - c. ¿En qué aspectos has cambiado tú? ¿Hubo momentos cruciales o puntos de inflexión? (Márcalos en la línea).
3. Cuando todos hayan terminado, cada uno dedica un rato en silencio a contemplar la línea de la historia en su conjunto. Anota tus sentimientos, movimientos interiores o cualquier cosa que te llame la atención. Es momento de prestar especial atención a las cosas por las que sientes agradecimiento. Reflexiona en silencio sobre lo siguiente:
  - a. ¿Qué momentos han dado más vida y han sido más significativos en esta historia? ¿Qué factores del grupo lo han hecho más





# Hacia el redescubrimiento de nuestra identidad y misión



**Vamos a mirar de cerca de qué se trata este paso y por qué es tan importante...**

Tras haber aprendido de las lecciones del pasado, los participantes pueden mirar y contemplar con ojos nuevos la identidad y la misión del grupo, y a partir de ahí entender de manera más profunda esas realidades. Lo que ha ido surgiendo en los pasos anteriores se convierte en inspiración para describir con sus propias palabras cuál es la identidad y cuál la misión del grupo.

Y con esto queremos decir su carisma, sus valores fundamentales, la razón de su existencia y el más preciado y sustantivo don que tiene y que ha de ofrecer al mundo.

¿Y por qué no remitirse sencillamente al documento, si es que existe, en que se explicita su misión, válida hasta ahora? Declaraciones formales de este tipo tienen su importancia, na-

turalmente, pero la misión de un grupo es algo más que una declaración escrita: es algo que reside en el corazón de sus miembros. Una formulación oficial, por ejemplo, puede decir una cosa, y un miembro del grupo tener su corazón puesto en algo distinto. O el grupo puede tener la impresión colectiva de estar llevando a cabo una misión que abarca más de lo que el pasado había dejado escrito.

Identidad y misión son tradiciones vivas y en constante evolución, aunque permanecen siempre las mismas. En el proceso de ir las redescubriendo bajo una nueva luz, puede encontrar el grupo nuevo sentido, nueva motivación común, y una unión más estrecha entre sus miembros. Puede hacer que profundicen su libertad interior, y que estén por tanto más dispuestos a renunciar a todo para perseguir “lo único necesario”. Como sucedía en las anteriores etapas, el redescubrimiento de la propia identidad y de la propia misión puede ser un momento de especial gracia para el grupo. Es de gran importancia porque los miembros del grupo pueden sentir el toque del Espíritu de Dios que les confiere un vigor renovado y les confirma en nombre de la Gracia que les ha convocado.

Se puede dar un redescubrimiento de la identidad y la misión del grupo a través de un proceso de “vuelta a las fuentes”, a las raíces de la tradición. Se aporta así un complemento a lo que se ha intuido en el ejercicio de la línea de historia del Paso 2. Se pueden usar los materiales de referencia conocidos por todos, como sería la Escritura, algunos textos del magisterio de la Iglesia, documentos fundacionales de la congregación religiosa, otros escritos importantes u otras fuentes pertinentes. En el Apéndice 3 sugerimos algunos textos del magisterio católico que pueden

usar con fruto las diócesis y las parroquias. Se trata, en todo caso, de un material para ser usado en contemplación orante, de modo que llegue al corazón y penetre la mente en profundidad, más que para una lectura superficial o meramente intelectual. El método de oración llamado *Lectio Divina* es muy adecuado, porque los mismos escritos fundacionales suelen causar hondos sentimientos del sentido de las cosas y de nuevo despertar espiritual.

Toda institución, por otra parte, forma parte de un todo más amplio y está interconectada con otras. No podemos, por tanto, considerar su identidad y su misión aisladamente, sino en diálogo con otras realidades más amplias, como la misión de la Iglesia universal, la misión de la diócesis en la que reside el grupo y la misión de otras entidades relacionadas. El grupo, que puede ser una escuela, una parroquia o una congregación religiosa, ha de tener en cuenta, además, la finalidad y el papel que se espera de su propia especificidad. Por ejemplo, una congregación religiosa se caracteriza fundamentalmente por seguir los consejos evangélicos con votos. Esto afecta claramente a la naturaleza y los acentos que pone de relieve su misión, y la diferencia de otras instituciones laicas que realizan esa misma labor. Determinados grupos existen como subunidades, dentro de entidades más grandes con misión más global. No perder de vista todas estas realidades, porque dan seguridad al grupo de que el discernimiento que haga sobre su identidad específica y su misión no se va a desviar del plan salvífico de Dios, manifestado en un amplio tejido de entidades universales y locales en mutua colaboración, sino que va a ser coherente con él.



## Cómo hacerlo...

1

El equipo de planificación puede preparar extractos de textos fundamentales que ayuden a reflexionar sobre la identidad y la misión de la institución. No deben ser ni excesivamente extensos ni demasiado breves, para que el ejercicio sea fructífero y dé lugar a intuiciones de cierta novedad.

2

Estos extractos pueden distribuirse a todos los participantes junto con unas pautas para la oración y la reflexión (véase el Modelo 3.1). En este paso se puede hacer uso de instrumentos más creativos, como sería invitar a los participantes a que hagan una lista, con toda espontaneidad, de las palabras e ideas que, según ellos, expresan con más densidad la identidad y la misión de esta institución. Se puede pedir también que dibujen imágenes, utilicen símbolos, compongan canciones, redacten narraciones o que escenifiquen escenas significativas (*role-play*).

3

Lo que sugieran intuitivamente los documentos puede complementarse con reflexiones sobre el contexto. Se puede pedir a los participantes, por ejemplo, que piensen cómo re-escribirían y actualizarían la declaración institucional sobre la misión del grupo aquellas personas que están especialmente relacionadas con él, especialmente aquellas a las que el grupo pretende servir y las que se encuentran en los márgenes. Otra actividad podría ser que elaboren una lista de criterios, ordenados del más importante al menos importante, que sirvan para evaluar prioridades alternativas o asignar recursos. Se les puede proponer también que piensen qué signos visibles indican que la misión del grupo está siendo fecunda en el contexto actual. Se puede recurrir también a experiencias personales. Por ejemplo, se puede pedir a los participantes que cuenten una anécdota o una experiencia personal que les hizo ver con ojos nuevos la identidad y la misión de esta institución, o que les hizo vibrar de nuevo. ¿Puedes recordar una ocasión en que hayas dicho “ahora caigo en la cuenta de quiénes somos y qué pretendemos”?

4

Se puede pedir que pasen, uno tras otro, por los procesos de reflexión personal, de conversación en pequeños grupos, de sesión plenaria y de síntesis tal como se describieron en el Paso 1.



## Es bueno saber que...

Toda planificación pastoral suele llevar consigo muchas “tentaciones”. Algunas de ellas son:

**LA DAFOMANÍA:** Hacer un exhaustivo análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, sin referirse de ningún modo a la identidad y misión de la institución.

- EL SEGUIR TENDENCIAS:** Elegir las prioridades dejándose llevar de lo que está de moda o es más popular.
- LOS CONCILIÁBULOS:** Cada persona barriendo para casa y defendiendo sus proyectos favoritos.
- LA RUTINA:** Hacer simplemente más de lo mismo, sin plantearse la necesidad de cambio.
- EL ECHAR EL ANCLA:** Apego incondicional a los modos señeros de hacer, de aquel magnífico pasado.
- EL HEROÍSMO:** Pensar en las necesidades y demandas de mayor monta, sin tener en cuenta nuestro carisma, nuestra capacidad, ni los recursos con que contamos.
- LA OBEDECENCIA A LOS IMPORTANTES:** Hacer de esta institución lo que desean los que la financian y lo que quieren las autoridades.

La enumeración de estas tentaciones quiere subrayar lo importante que es llegar a tener una visión clara y convencida de la identidad y la misión de esta institución. Es como una brújula para discernir prioridades, objetivos, programas a seguir y asignación de recursos, asediados por la multitud de necesidades que plantean los beneficiarios, las exigencias de todas las partes interesadas, lo que les gusta a los que financian las actividades, las tendencias sociales y el apego de los mismos miembros a sus rutinas o a determinados proyectos.



### **Modelo 3.1** **Identidad y misión:** **Orientaciones para la oración y la reflexión**

El objetivo de este ejercicio es escuchar una vez más lo que constituye la tradición fundacional de nuestra institución y tener una visión renovada de su identidad y su misión ante los ojos de Dios en el contexto actual.

La duración recomendada para este ejercicio es de aproximadamente una hora. Busca un lugar y un tiempo que permitan realizar este ejercicio con atención y espíritu contemplativo. Pide la gracia de la sabiduría y de la humildad, y una capacidad nueva para entender, con íntima convicción, la identidad y la misión de esta institución.

Comienza rezando con un pasaje de las Escrituras, por ejemplo, Lucas 4:16-21 o con la meditación sobre la Llamada del Rey Temporal en los Ejercicios Espirituales [Ej 91-100]; o si prefieres, algo de la tradición de tu propia fe, o quizá un poema que hable de misión, llamada o vocación.

En tu oración o meditación, puedes reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- La Biblia nos dice que Jesús vino a proclamar el “Reino de Dios”. ¿Qué es el Reino de Dios? ¿Cómo será el mundo cuando el Reino de Dios esté presente en plenitud? O, ¿en qué consiste ese crecimiento y maduración universal?
- Dios, Fuerza Vital Universal, trabaja activa y amorosamente, a través de cada ser de la creación, para lograr el crecimiento y la maduración del mundo. ¿En qué forma peculiar expresa tu institución la Misión Divina del amor? O, ¿qué papel concreto crees que desempeña tu institución en el Reino de Dios, o en el crecimiento y maduración del universo?

A continuación, coge los textos que, sobre la identidad y la misión de tu institución, se te entregaron con esta hoja. Léelos de modo contemplativo, deteniéndote a reflexionar en cualquier palabra o frase que te llame la atención.

Juntando tus ideas, ¿cuál sería la descripción, en palabras tuyas, de la identidad y la misión de esta institución? Puedes utilizar también dibujos, símbolos, narraciones o incluso canciones. La respuesta correcta no existe. Todos tenemos opiniones personales y valiosas que compartir con los demás.

Reflexiona ahora sobre estas preguntas. Elige sólo aquellas que parecen tocarte más en lo hondo.

- ¿Cuáles serían los tres indicadores más importantes que utilizarías para evaluar si tu institución vive realmente su identidad y su misión?
- ¿Cuáles serían los tres criterios más importantes que utilizarías para decidir qué programas, servicios, prioridades u objetivos son más importantes para tu organización? ¿Por qué?
- Imagínate en el lugar de la persona más vulnerable o marginada dentro de los servicios o en el entorno de tu institución. ¿Cómo te gustaría reescribir la declaración de la misión de la institución?
- Imagínate en un momento futuro en el que tu institución tenga que dejar su actividad. ¿Qué es lo que más te gustaría que hiciera entonces la institución?
- Recuerda una experiencia personal que te haya hecho ver la identidad y la misión de esta institución de forma totalmente nueva, o que te haya reafirmado en ella con una convicción renovada. ¿Qué has aprendido?
- Examínate por un momento: ¿Hasta qué punto te sientes identificado con la identidad y la misión de esta institución? ¿Logra que algo en tu corazón vibre con alegría y afecto? ¿O hay en ti más bien desinterés o incluso tensión? ¿Dirías que te ayuda a vivir más plenamente tu identidad personal y tu misión?





# 4

# Una reflexión sobre los signos de los tiempos



**Vamos a mirar de cerca de qué se trata este paso y por qué es tan importante...**

El discernimiento se basa en la realidad que tenemos muy concretamente a nuestro alrededor y en nuestro interior. No en ideas abstractas ni en suposiciones que nadie ha verificado. Como señala la Comisión Teológica Internacional:



Se trata de determinar y recorrer como Iglesia, mediante la interpretación teológica de los signos de los tiempos bajo la guía del Espíritu Santo, el camino a seguir en el servicio del designio de Dios escatológicamente realizado en Cris-

to, que se debe actualizar en cada kairós de la historia. El discernimiento comunitario permite descubrir una llamada que Dios hace oír en una situación histórica determinada<sup>26</sup>.

Hay “signos de los tiempos” no sólo en la vida interna real de la institución, sino también en la realidad de su entorno. Al hablar de la realidad interior de la institución nos referimos a los programas y servicios de esa institución, a su eficacia, a su vida comunitaria, a su vida espiritual, su cultura, sus relaciones interpersonales y su liderazgo, a las redes, asociaciones y personal, a su poder, sus recursos, estructuras, sistemas, administración y cualquier aspecto de su realidad corporativa. Con signos de los tiempos del entorno externo, nos referimos a las tendencias presentes y las que están emergiendo en la sociedad y en la Iglesia en sus diversos ámbitos, el social, el económico, el cultural, el político, el religioso, el ecológico y la tecnología. Las tendencias locales y las globales suelen normalmente interactuar entre sí.

Para recabar información sobre la realidad interna y externa a la que nos referimos, podemos acudir a los diversos datos empíricos, entre ellos a los oportunos informes estadísticos o a otro tipo de información disponible. Qué tipo de datos se considere oportuno reunir y con qué amplitud, dependerá de cuál es la identidad y la misión de esta institución. Una vez más insistimos en la importancia de aclarar, antes que nada, la identidad y la misión del grupo. Por otra parte, hay que evitar que los participantes se vean abrumados por un exceso de datos, o que se dejen influir indebidamente por las tendencias aireadas por los medios de comunicación, porque eso puede impedir que su atención se centre en tendencias menos visibles, pero que, para esta institución, son más significativas.

”

De gran importancia es también que la lectura de los signos de los tiempos incluya la escucha directa de las voces de la gente, especialmente las voces que vienen de la periferia. Esto significa que, en este paso de la planificación, los participantes no se pueden limitar a analizar datos estadísticos. Deben dirigir su atención a una gran variedad de personas para escucharlas directamente. De hecho, una gran parte del discernimiento tiene lugar “ahí afuera”, cuando abandonamos la mesa de trabajo para acudir a donde está la gente, caminamos con ellos en su ambiente y permitimos que emerjan sus no contadas historias. Como señala el Papa Francisco, “ciertamente, una consulta de este tipo en modo alguno podría bastar para

<sup>26</sup> Comisión Teológica Internacional, *Sinodalidad*, par. 113.

escuchar el *sensus fidei*. Pero ¿cómo sería posible hablar de la familia sin interpelar a las familias, escuchar sus gozos y esperanzas, sus tristezas y angustias?<sup>27</sup>

La planificación pastoral requiere una profunda conciencia de los signos de los tiempos, que, además de intelectual, sea afectiva. Nuestros corazones tienen que estar abiertos y atentos al Espíritu de Dios, que nos urge cons-

tantemente. A través de los signos de los tiempos hace incluso “arder nuestros corazones” (Lc 24,32). Una vez más, como señala la Comisión Teológica Internacional:

”

El discernimiento comunitario implica la escucha atenta y valiente de los «gemidos del Espíritu» (cfr. Rom 8,26) que se abren camino a través del grito, explícito o también mudo, que brota del Pueblo de Dios: «escucha de Dios, hasta escuchar con él el clamor del pueblo; escucha del pueblo, hasta respirar en él la voluntad a la que Dios nos llama»<sup>28</sup>.

Los que participan en la planificación deben ser conscientes de los prejuicios y las ideas preconcebidas que albergan acerca del contexto, y deben esforzarse por superarlos con actitud abierta y con libertad interior. Así lograrán hacerse más receptivos cuando tengan nuevas, inesperadas e incluso sorprendentes ideas, con las que el Espíritu quiera iluminarlos. Escuchando sinceramente los signos de los tiempos se logra una mayor apertura al cambio.

La escucha tiene que ir acompañada de reflexión. Habrá que usar herramientas que nos abran al pensamiento

crítico. Herramientas tomadas de las disciplinas pertinentes, que nos ayuden a analizar la situación de forma lúcida. Por otra parte, esta reflexión incluye prestar atención a los sentimientos y a los movimientos interiores que surgen de la escucha y del análisis. El discernimiento, pues, integra intelecto y afectividad, fe y razón, cabeza y corazón. Es muy importante que la escucha y la reflexión se hagan en comunidad.

27 Papa Francisco, *Commemoración del 50 aniversario de la institución del sínodo de los obispos. Discurso del Santo Padre Francisco*, (Ciudad del Vaticano, Vatican Press 2015).

28 Comisión Teológica Internacional, *La sinodalidad en la vida y en la misión de la Iglesia*, par. 114.



## Cómo hacerlo...

1

El equipo puede elaborar una lista de datos que habrá que reunir, así como una lista de personas de consulta. Por ejemplo:

- a) Los datos sobre la situación interna pueden incluir perfiles estadísticos o cualquier información que se considere oportuna acerca de los programas que desarrolla la institución, los servicios que presta y el resto de sus actividades, así como una presentación general de los recursos económicos o de cualquier otro tipo con los que cuenta y de su situación en lo que toca al personal. También es pertinente aportar información sobre qué asociaciones y redes existen. Los datos pueden ser cuantitativos o cualitativos.
- b) Por lo que respecta al contexto externo, es importante incluir información pertinente sobre qué tendencias se advierten en la Iglesia y en la sociedad. Estos datos suelen encontrarse en los artículos, análisis o informes periódicos que ordinariamente publican los medios de comunicación sobre temas religiosos, sociales, políticos, económicos, culturales, tecnológicos, ecológicos o de otro tipo. Huelga subrayar la importancia que tiene contrastar que las fuentes ofrezcan puntos de vista fiables, creíbles y equilibrados. Interesa también conocer cómo actúan otros grupos de interés para el nuestro, y los problemas que tienen. Otras referencias útiles pueden ser los planes pastorales de la diócesis respectiva y las redes y asociaciones de alcance mundial a que pertenece esta institución.
- c) A qué personas hay que consultar: a los beneficiarios, colaboradores, personas - asociadas a la institución o pertenecientes a otros grupos - especialmente si son de la periferia, con los que quizá no tenemos relación en la actualidad, pero cuyas voces hay que oír. Se puede consultar también a otras personas, como, por ejemplo, expertos, los que financian nuestras actividades o los que ocupan cargos relevantes de autoridad. El personal de la institución ya habrá sido consultado en el primer paso, pero es posible incluirlo de nuevo en este paso para aprovechar sus conocimientos profesionales y sus puntos de vista sobre aspectos concretos de la institución.

2

Para los puntos 1(a) y 1(b), hay que elegir personas aptas que sepan recabar la información deseada, y preparar un conciso informe como corresponde.

3

Para 1(c), el equipo de planificación puede organizar a los participantes en “grupos de escucha” encargados de escuchar e interactuar directamente con los distintos grupos con los que se evacúan consultas. Será necesario mantener cierto grado de coordinación y comunicación para or-

ganizar reuniones, visitas, entrevistas, conversaciones, presentaciones u otras formas de consulta. Se puede hacer uso, así mismo, de encuestas, aunque sería ideal que esa no fuera la única forma de consulta, ya que es menos personal e interactiva. Lo más importante es que los participantes salgan de su espacio conocido o de su zona de confort habitual y adopten una perspectiva nueva que les proyecte más allá de sus círculos habituales. Esto no sólo les permitirá ver el conjunto con ojos nuevos, sino que les ayudará a abrirse más al Espíritu e incluso a dejarse tocar y transformar por Él. Como ya se ha mencionado, la escucha es esencial en el proceso de discernimiento comunitario. Al mismo tiempo, hay que animar a las partes interesadas a que hablen con franqueza de su experiencia en la institución: qué es lo que más agradecen, los problemas a los que se enfrentan, cómo podría mejorar la institución y qué se debería mantener porque funciona bien. El ejemplo 4.1 ofrece algunas sugerencias para este tipo de consultas.

4

Hay que dedicar suficiente tiempo a estas actividades, que pueden durar de 3 a 4 meses, o más. Cada sesión de consulta puede cerrarse con un examen de la experiencia, hecho en clima de oración, y repasando los temas clave que hayan surgido. Debe dejarse constancia de ello.

5

Cuando se haya terminado la actividad de reunir información y hechas las consultas, el equipo de planificación puede hacer una síntesis de los informes y distribuir un resumen a todos los participantes.

6

A continuación, se pueden organizar, para todos, sesiones de reflexión. Por ejemplo, mediante un diálogo en pequeños grupos en el que se ponga en práctica el método de la conversación espiritual, precedido de lectura, oración y reflexión individual. El ejemplo 4.2 dicta algunas pautas para esta actividad. Una pregunta clave en esta parte del discernimiento comunitario es: ¿Qué nos está diciendo el Espíritu Santo por medio de todas estas voces y de los signos de los tiempos? Los puntos principales que surgen de estas sesiones de oración y reflexión se transmiten al equipo de planificación, para su redacción y su difusión, como en los pasos anteriores.

7

A veces puede ser necesario reunir más datos, sobre todo cuando la reflexión sugiere nuevas preguntas no planteadas antes, pero que parecen importantes. Es posible que el equipo de planificación tenga que coordinar el proceso una y otra vez, para asegurarse de que se alcanza un equilibrio entre investigación y reflexión, de modo que ninguna de las dos cosas sea excesiva o demasiado escasa.



## Es bueno saber que...

Este paso puede suscitar, algunas veces, sentimientos de incomodidad y malestar, sobre todo cuando los participantes descubren verdades duras sobre su realidad interna y externa. Esto no debería ser causa de alarma. De hecho, si no hay ni rastro de tensiones de este tipo es posible que no se haya hecho bien la recogida de datos ni la reflexión, o que ambas hayan sido muy superficiales. Cuando las tensiones surgen de una mirada honesta a la realidad, están señalándonos, a menudo, las cuestiones que debemos abordar. Pueden ser el camino que lleva hacia una conversión y hacia cambios a mejor.

Para detectar los signos de los tiempos y reflexionar sobre ellos, se requiere, en general, una actitud pastoral afectuosa, de generosidad, apertura, solidaridad, confianza y prudencia. Este paso, como ya se ha dicho, hay que realizarlo en un tiempo y un lugar que favorezcan las pesquisas, favorable a la reflexión, a la oración, el diálogo y luchando por superar las inevitables tensiones.



Una vez concluido este paso, y antes de pasar al siguiente, sería útil que todos los participantes realizaran un examen de la planificación, tal como va hasta el momento presente. Se trata de traer a la memoria lo que ha sucedido desde el comienzo, lo que ha vivido el grupo en su conjunto y lo que ha experimentado cada uno de los participantes a nivel personal, si ha habido consolaciones o desolaciones dignas de notarse, y el modo como Dios se ha hecho presente. Los participan-

tes pueden compartir unos con otros el fruto de la experiencia y decir cómo evalúan la calidad que ha tenido el discernimiento en común y la planificación pastoral hasta este momento. Se puede hacer un discernimiento para ver si se pasa a la siguiente etapa o si se revisa algún punto del proceso recorrido hasta ahora. A veces quedan tensiones no resueltas que pueden dificultar mucho los pasos siguientes: Puede que haya miembros de la institución, o alguno de sus interlocutores, que estimen que no se han realizado suficientes consultas a lo largo del proceso, o que no se da dado la adecuada escucha ni el correcto discernimiento. Si es así, hay que examinar y abordar primero las causas subyacentes.

En general, si los pasos dados hasta ahora se han llevado a cabo razonablemente bien, los participantes empezarán a experimentar alegría, unidad, un sentimiento de renovación e incluso una cierta intuición de que Dios invita al grupo a adoptar determinadas orientaciones. Se va haciendo palpable una actitud de conversión y ganas de renovar la misión. Hay que añadir que los nuevos miembros, gracias a su participación en los pasos anteriores, habrán aprendido mucho acerca de la institución. En este sentido, una planificación pastoral puede convertirse en una experiencia muy formativa y transformadora. Frecuentemente el cambio deseado empieza a producirse durante el proceso mismo.

Por todo esto, es muy importante dedicar el tiempo que haga falta a que todos se impliquen de corazón y reflexionen activamente. Que nadie se limite a seguir mecánicamente las propuestas que se hacen, procuran-

do llegar rápidamente al final. No rara vez resulta necesario revisar el calendario a mitad de camino, para dedicar

más tiempo a determinados pasos o para mejorar la calidad del discernimiento en común.



### **Modelo 4.1** **Sugerencias para ahondar** **en la realidad interna y externa**

#### **I. Algunos datos que hay que reunir sobre el contexto interno de la institución.**

##### **A. Datos estadísticos y otros datos objetivos:**

1. Perfil y estructura de la organización
2. Afiliación - Número total y características más importantes: por ejemplo, grupos de edad, sexo, nacionalidad, ubicación, perfil socioeconómico, etc. (Datos actuales + tendencia a 10 años si se dispone de ella)
3. Programas, servicios y actividades fundamentales - Descripción, ubicación, resultados, personas atendidas, tendencias de crecimiento, etc.
4. Recursos económicos y de otro tipo
5. Socios y redes más importantes
6. Plan pastoral anterior, si lo hubiera, y logros que alcanzó.

##### **B. Comentarios y sugerencias – Algunas preguntas para las partes interesadas:**

1. ¿Qué es lo que más aprecias de esta institución? ¿En qué te ha ayudado? ¿Qué es lo que más echarías de menos si esta institución dejara de funcionar?
2. ¿Cuál consideras que es el principal impacto que ha hecho esta institución en la Iglesia y en la sociedad? ¿Qué más esperas ver?
3. ¿Cuáles crees que son sus puntos fuertes y débiles en la realidad actual, en lo que toca, en teoría, a su identidad y misión? ¿Cómo crees que ha dado fruto en su misión? Y, ¿en qué aspectos no ha dado suficiente fruto?
4. ¿Cuáles crees que son los aspectos internos que permiten que esta institución sea fecunda? Y ¿cuáles son los aspectos internos que limitan su fecundidad? O, mejor, ¿qué consideras luces y qué consideras sombras de la cultura actual de esta institución, de su vida comunitaria, de su espiritualidad, de su estilo de trabajo, de las relaciones entre sus

miembros, de la moral del personal y de los voluntarios, y de sus relaciones institucionales con la Iglesia y la sociedad?

## II. Algunos datos que hay que reunir sobre el contexto externo de la organización

### A. Sobre la Iglesia y la sociedad

1. Tendencias locales y globales notables, importantes para la misión de la institución, entre ellas las tendencias políticas, económicas, sociales, culturales, religiosas, tecnológicas, ecológicas y eclesiológicas. ¿Qué posibles escenarios hay que supondrán un impacto importante, positivo o negativo, para esta institución?
2. Oportunidades y problemas en campos relacionados con la misión de esta institución.
3. Necesidades y lagunas que actualmente nadie aborda.
4. Posibles redes y posibles colaboraciones.
5. Acontecimientos significativos que están afrontando ya grupos asociados nuestros o aquellos que desarrollan actividades semejantes a las de nuestra organización. ¿Qué planes de futuro tienen?
6. Prioridades de la diócesis en la actualidad, o prioridades de la(s) entidad(es) internacional(es) a la(s) que pertenece esta institución, y porqués de estas prioridades.
7. Enseñanzas o tendencias que están surgiendo en la Iglesia y que son importantes para la misión de nuestra institución.
8. Avances o tendencias importantes en las disciplinas y campos de trabajo de esta institución.

### B. Preguntas que hay que hacerse sobre las personas, sin olvidar aquellas a las que sirve la institución, o a la comunidad civil en sentido amplio, prestando especial atención a los marginados.

1. ¿Qué afecta a la vida de los distintos grupos de personas? ¿Cuáles son sus alegrías y esperanzas, penas y tristezas, ansiedades y deseos?
2. En la actualidad, ¿qué les proporciona más sentido y qué les motiva?
3. ¿Qué piensan de su vida, tal como es actualmente, y de su futuro?
4. ¿Qué tendencias sociales les afectan?
5. ¿Qué cambios esperan ver en la Iglesia y en la sociedad?
6. ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Qué cualidades se aprecian en ellos? ¿Qué podemos aprender de ellos?
7. ¿Qué les impide vivir en plenitud en la actualidad?

Ejemplos de preguntas simplificadas que pueden plantearse directamente a las personas procedentes de las bases:

- ¿Qué valoras de tu vida actual? ¿Qué te hace feliz o cuál es tu mayor fuente de alegría?
- ¿Crees que tu vida tiene sentido? ¿Por qué?  
¿Qué da sentido a tu vida?
- ¿Cuáles son tus principales dificultades y angustias?  
¿Qué te decepciona o desanima?
- ¿Cómo ves tu futuro, el de tu familia y el de la comunidad local?
- ¿Qué es lo que más aprecias de la Iglesia de este lugar y de la sociedad? ¿Qué cambios esperas?
- ¿Cuáles crees que son tus mejores cualidades y lo mejor que puedes aportar?
- ¿Qué crees que puede hacer nuestra institución para mejorar la vida de tu familia o de la sociedad en medio de la que vives?

### **III. Algunas fuentes, herramientas y métodos para recoger información**

1. Los informes institucionales anuales.
2. Artículos publicados en medios de comunicación, análisis de periódicos, datos de sitios web de calidad.
3. Entrevistas y consultas directas.
4. Reuniones sociales y charlas informales.
5. Discusiones en focus groups.
6. Encuestas.
7. Presentaciones o exposiciones hechas por personas de las partes interesadas.
8. Charlas de expertos invitados sobre temas y tendencias de relieve.

Nota:

- Es importante tomar conciencia de los sesgos inherentes a algunas fuentes, como los medios de comunicación. Lograr que la gama de fuentes sea de gran diversidad ayuda a mitigar este sesgo.
- A la hora de recabar lo que piensan las personas, los medios empleados deben ser los más a propósito para que éstas hablen libremente y nos den una información que sea honesta, plena de sentido y muy sincera.
- En el momento de la escucha se requiere toda la sensibilidad de un corazón pastoral, de modo que sea posible percibir el significado oculto, las preocupaciones, los deseos e incluso las pautas

que subyacen a las palabras. El oyente debe percibir no sólo lo que se dice, sino también lo que no se dice. Una escucha activa y atenta, especialmente cuando las voces vienen de personas marginales, supone escuchar con atención, tomar nota de signos verbales y no verbales, y esforzarse por ver las cosas desde la perspectiva del otro. Y, lo que no es menos importante, estas personas ejercen una presencia sincera, sin prisa, pero sin pausa, y atienden a sus propios movimientos interiores, buscando lo que Dios podría estar comunicándoles a través de este encuentro.



#### **Modelo 4.2** **Instrucciones para reflexionar** **sobre los datos que se han reunido**

El objetivo de este ejercicio es reflexionar sobre los signos de los tiempos a la luz de la identidad y la misión de la institución a la que perteneces, con el fin de escuchar lo que el Espíritu de Dios puede estar comunicando, especialmente en lo que toca a la respuesta que esta institución está llamada dar a la situación actual.

La duración que se recomienda para este ejercicio es de aproximadamente una hora. Busca un lugar y un tiempo adecuados que permitan realizar este ejercicio con atención y espíritu contemplativo.

Comienza orando con un pasaje de la Escritura, por ejemplo, con Mateo 9,36 o con la meditación de la Encarnación de los Ejercicios Espirituales [Ej 101-109]; o si prefieres, algo de la tradición de tu propia fe, o quizá un poema que hable de la realidad social. En tu oración, pide la gracia de ser valiente, generoso, y compasivo.

Ahora lee despacio el resumen de la realidad interna y externa que se te ha distribuido junto con estas hojas. Reflexiona sobre lo siguiente:

1. Al leer el resumen, ¿qué me llama la atención? ¿Hay algo en particular que me conmueva o llame mi atención?
2. ¿Qué puntos evocan en mí sentimientos de alegría, consuelo y entusiasmo respecto a la realidad interna y externa? ¿Por qué?
3. ¿Qué puntos evocan pena, ansiedad, tensión o desolación? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los principales puntos fuertes y cualidades de nuestra organización? ¿Qué puntos fuertes parecen estar desarrollándose bien? ¿Cuáles parecen estar disminuyendo?
5. ¿Cuáles parecen ser las debilidades o limitaciones de nuestra organización?
6. ¿Qué impacto está teniendo nuestra organización en la Iglesia y en la sociedad? ¿Y cuál es el impacto que tiene en sus propios





5

## Reconocer la llamada de Dios en la actualidad



**Vamos a mirar de cerca de qué se trata este paso y por qué es tan importante...**

El proceso ha llegado a una fase en la que podemos empezar a tomar decisiones sobre la orientación que ha de tomar la institución y sus prioridades para los próximos años. Siempre y cuando exista un nivel razonable de consolación, de paz o incluso de cierto entusiasmo, tras haber dado los pa-

sos anteriores. De lo contrario, va a ser preciso hacer un repaso con atención a algunas de las actividades anteriores y a las actitudes que ellas presuponen.

En esta fase, se pueden reunir en un informe sumario los puntos clave que se desprenden de los pasos dados hasta ahora. No olvidar lo que se refiere a:

- La identidad, el carisma, los valores fundamentales y la misión de la institución (de los pasos 2-3).
- La realidad interna (de los pasos 1 y 4)
- La realidad externa (del paso 4).

La llamada de Dios a un grupo, por lo que toca a la dirección que debe tomar y sus prioridades, a menudo se

encuentra en la intersección de estas tres realidades.

La orientación de un grupo se refiere al enfoque general que adoptará durante el período que tiene por delante. Lo repetimos una vez más, se trata de algo más que de un simple recapitular o reelaborar los documentos en que se formulaba inicialmente



su misión. Más bien, tras haber llegado a una comprensión renovada del carisma de grupo y de la realidad interna y externa que afronta en el momento actual, y a su luz, el grupo habrá encontrado aspectos concretos de su identidad y misión, algún subrayado en particular o alguna forma de vivir su identidad y misión, que se siente llamado a seguir en el futuro. Un grupo, por ejemplo, puede llegar, en su discernimiento, a sentirse llamado a cambiar radicalmente su misión y orientarla hacia personas más desatendidas de las periferias. Eso significa un cambio en las actitudes de sus miembros, en sus programas, sus actividades, su personal y la asignación de recursos del grupo. Otro grupo podría hallar, como fruto de su discernimiento, una llamada a enfocar más su labor

a consolidar la paz y la reconciliación en medio de un conflicto sociopolítico. Un tercero podría caer en la cuenta de que, en los próximos años, es necesario que sus miembros centren sus esfuerzos en profundizar lo referente a la espiritualidad, el carisma y la vida comunitaria. Igual que un individuo puede tener un enfoque central o una orientación fundamental para cada etapa de su vida y de su vocación, un grupo puede sentirse llamado a profundizar, a crecer o a sanar algún aspecto concreto de su vida y misión, como parte de su ininterrumpido peregrinaje en el Señor.

Por lo general, esta nueva orientación que se ha discernido lleva consigo cambios, no sólo estructurales y de sus actividades hacia afuera, sino cambios de corazón y de manera de pensar.

Toda conclusión a la que se ha llegado a través de un proceso de discernimiento comunitario bien hecho tiene honda resonancia en cada uno de los participantes. Reafirma su identidad colectiva y suscita en ellos un profundo y sostenido sentimiento de gratitud, de alegría, energía, entusiasmo, compa-

ñerismo y de compromiso con el grupo. La mejor manera de abordar este paso es con una asamblea presencial, en la que participe el mayor número posible de miembros de la institución. A este respecto, la Comisión Teológica Internacional manifiesta que:



En diversas Iglesias particulares, para dar impulso a la aplicación del Vaticano II, también se desarrollan con una cierta regularidad asambleas para expresar y promover la comunión y la corresponsabilidad y para contribuir a la planificación de la pastoral integrada y a su evaluación. Estas asambleas tienen un significado importante en el camino sinodal de la comunidad eclesial como marco y preparación ordinaria a la celebración del Sínodo diocesano<sup>29</sup>.

Lo mismo vale para una congregación religiosa y para otras instituciones eclesiales. Reunirse en una asamblea plena de sentido, dedicando un tiempo a confraternizar con el mayor número posible de participantes, cuando el proceso está bien organizado y hay una apertura radical al Espíritu del Señor, es algo que puede dar fruto de diversas maneras y muy duradero.

Junto con el discernimiento de la orientación que ha de seguir la institución los próximos años, es preciso elaborar una lista de prioridades, como consecuencia de aquella orientación. Los expertos en planificación estratégica emplean muchos y diversos términos, como “objetivos”, “metas” o “es-

trategias”, pero la palabra “prioridades” se refiere aquí a aquellos aspectos de la vida y la misión de la institución que hay que subrayar, reforzar, cambiar, suprimir, volver a poner en marcha o iniciar, en el período que va a seguir. Enumerar esas prioridades aclarará a la vez, y en la medida de lo posible, a qué grupos de personas se dirigirá preferentemente la atención de esta institución, qué tipo de servicios habrá que mejorar y/o qué problemas y retos habrá que afrontar y por qué razón hacerlo. En algunas instituciones existen ya normas internas que priorizan la elección de algunos ministerios y condicionan la asignación de personal y de recursos<sup>30</sup>. Puede ayudar mucho al discernimiento.

<sup>29</sup> Comisión Teológica Internacional, *La sinodalidad en la vida y en la misión de la Iglesia*, par. 82.

<sup>30</sup> Por ejemplo, el Decreto 3 de la Congregación General 34 de la Compañía de Jesús, en su n° 22 dice que “Cada Provincia debe evaluar su planificación apostólica utilizando los criterios establecidos en las Constituciones, leídos a la luz de nuestra misión hoy. Cuando se interpretan a la luz de la fe que busca la justicia, el criterio de “mayor necesidad” apunta a lugares o situaciones críticas de injusticia; el criterio de “mayor fruto”, a los ministerios que puedan ser más eficaces para crear comunidades de solidaridad; el criterio del bien “más universal”, a la acción que contribuye a un cambio estructural capaz de crear una sociedad basada en la corresponsabilidad”.

A veces es necesario reducir los esfuerzos y los recursos dedicados a determinadas áreas de trabajo, redistribuyendo en consecuencia al personal. Las prioridades a que nos referimos pueden referirse también a aspectos internos de la institución, que a estas alturas requieren cambios o mejoras: la formación del personal, la estructura organizativa, las habilidades, la economía, los sistemas y procesos, el modo de vida y las relaciones comunitarias, la espiritualidad, el gobierno y el bienestar del personal. Como ocurre

con la orientación general, la lista de prioridades, si ha sido bien discernida, debe engendrar un firme compromiso, mantenido en el tiempo con alegría y renovada energía. Ni que decir tiene que las prioridades tienen que ser realistas y no muchas, especialmente si suponen gran esfuerzo y recursos considerables. Algunos ejemplos de orientación general y de prioridades se pueden ver en el Modelo 5.1.

En general ayuda recordar las palabras del Papa Francisco, cuando dice:



La pastoral en clave de misión pretende abandonar el cómodo criterio pastoral del «siempre se ha hecho así». Invito a todos a ser audaces y creativos en esta tarea de repensar los objetivos, las estructuras, el estilo y los métodos evangelizadores de las propias comunidades (EG 33).



### Cómo hacerlo...

1

El equipo de planificación puede preparar resúmenes de las ideas que han ido saliendo en los pasos anteriores y distribuirlos a los que participan, con preguntas que hagan pensar, para que los usen para su reflexión y su oración (ver el ejemplo 5.2). Es mejor si el equipo evita proponer una lista provisional de orientaciones y prioridades elaboradas por él mismo. Algo así impide la apertura, la implicación personal y la corresponsabilidad inherentes a un buen discernimiento comunitario.

2

Una vez transcurrido el tiempo suficiente de reflexión personal, se puede organizar una asamblea plenaria, con una duración ideal de entre 3 y 5 días. Si no todos los participantes puedan asistir, pueden elegirse algunos representantes. El tamaño de la asamblea debe ser lo suficientemente amplio como para que estén representados los diferentes estamentos de la institución. Si se trata de una asamblea parroquial o diocesana o de una institución de ámbito internacional, puede ser que los participantes lleguen a varios centenares, siempre contando con que se hayan formado grupos pequeños de conversación y que éstos presenten sus conclusiones por escrito. En un proceso central se hará una síntesis de esas conclusiones.

3

A los participantes que hayan sido incluidos en la asamblea se les puede consultar previamente, recabando su opinión con la misma serie de preguntas para la reflexión que se han presentado más arriba. Lo ideal sería que tuvieran oportunidad de hablar en pequeños grupos, en el seno de su equipo o en la localidad en que viven, y que presenten sus propuestas al equipo de planificación para que se pueda tratar en la asamblea.

4

En la asamblea plenaria se puede utilizar el método de diálogo propio de la conversación espiritual. La liturgia es de especial importancia para que la reunión transcurra en ambiente de oración. Se puede animar a los participantes que no comparten las mismas creencias religiosas a que adopten una actitud contemplativa durante toda la asamblea.

5

A menudo es útil contar con un facilitador externo, de modo que todos los participantes, incluidos los que tienen cargos de responsabilidad en la institución y el equipo de planificación, puedan participar plenamente en el discernimiento. Huelga decir que estos facilitadores externos tienen que ser personas familiarizadas con el método de discernimiento en común. Al final del día o de cada medio día, el equipo puede revisar, junto con los facilitadores, lo que ha ocurrido y ver cómo ha funcionado el grupo, qué movimientos espirituales ha habido, si han surgido obstáculos o hay energía renovada, y cómo podría mejorar el proceso en la siguiente sesión. Estas revisiones se pueden hacer también a modo de discernimiento espiritual.

6

Hacia el final de la asamblea, pueden exponerse las conclusiones explícitamente y todos pueden rezar y reflexionar sobre ellas para perfilarlas.

7

Las directrices y las prioridades que ha elaborado la asamblea plenaria pueden repartirse a los que no han asistido, si es posible acompañadas de alguna nota explicativa, pidiendo su opinión. Se puede asignar un plazo de uno a dos meses para que puedan a su vez perfilarlas y confirmarlas.

8

En algunas instituciones existe un órgano de gobierno ya establecido que da su aprobación final al plan. En este caso, los miembros de dicho órgano deben formar parte de la asamblea plenaria para que participen en la escucha, el diálogo y el discernimiento. Se evita así que tomen sus decisiones sin contacto con el discernimiento comunitario de la asamblea, y sin haber tenido oportunidad de escuchar o plantear preguntas.



### Es bueno saber que...

Como en los pasos anteriores, el discernir la orientación general y las prioridades supone dos cosas: razona-

miento crítico y sintonía espiritual. Es crucial en este punto una actitud de libertad interior, porque a menudo ha-

brá que tomar decisiones nada fáciles. La tendencia de los miembros de toda institución a permanecer apegados y anclados en los trabajos, estructuras y viejas formas de hacer, puede influir fuertemente y obstaculizar su libertad, su creatividad y su audacia a la hora de realizar, cuando sea necesario, cambios radicales.

Algunas instituciones se ahorran la tensión de tomar una decisión abarcando todos los objetivos propuestos y todos los grupos de destinatarios, sin dejar fuera nada ni a nadie. Pero con esto, desgraciadamente, lo que logran es no afrontar la realidad de que el grupo es limitado y que es necesario

perseguir lo más importante colaborando con otros. Resulta especialmente difícil desprenderse de ámbitos de trabajo a los que algunos se han acostumbrado, aunque ya no sean tan necesarios. Algunos trabajos, que en el pasado dieron gran renombre a la institución, quizá ya no son los que significan dar el mejor uso a los recursos de que dispone actualmente, ni al potencial que se prevé tendrá en el futuro. En consecuencia, los participantes en la planificación deben pedir la gracia de desear y buscar, con tal que sea la voluntad de Dios, “lo único necesario” en medio de demandas e intereses contrapuestos.



## **Modelo 5.1** **Ejemplos de orientación general y de prioridades**

### **Ejemplo 1**

---

Una parroquia en una ciudad cuya población es cada vez más multicultural. Empiezan a sentirse tensiones intergrupales:

#### **Orientación general:**

En los próximos cinco años queremos ser una parroquia conocida por su preocupación por la armonía social y la solidaridad en la Iglesia y en la sociedad, y porque da testimonio de que los seres humanos forman una unidad en el amor de Dios, en medio de la rápida evolución demográfica que se da en esta ciudad.

#### **Prioridades:**

1. Llegar a las nuevas comunidades de inmigrantes, especialmente a las más vulnerables; contar con ellos como vecinos y colaboradores, establecer relaciones con ellos, aprender de ellos y apoyarles.
2. Promover en la parroquia y en los barrios de alrededor una cultura de acogida, empezando por lograr un cambio en la mentalidad de los feligreses, y crear vías de diálogo para abordar las tensiones que puedan surgir.

3. Ofrecer una liturgia más variada y actividades inculturadas que promuevan la participación de todos; ayudar a los feligreses, los actuales y los nuevos, a que profundicen en su fe y sus relaciones por medio de “Pequeñas comunidades cristianas” y grupos de oración.

### **Ejemplo 2**

---

Una congregación religiosa cuyo ministerio tradicional es la educación y que se enfrenta a un crecimiento menor de sus miembros.

#### **Orientación general:**

En los próximos diez años vamos a consolidar nuestra presencia en áreas donde hay más necesidad y donde podemos ayudar más. Al mismo tiempo, vamos a dar máxima importancia a la promoción y formación de nuestro personal y nuestros colaboradores laicos.

#### **Prioridades:**

1. Formar sistemáticamente al personal y los voluntarios en nuestro carisma y espiritualidad; reclutar en nuestras escuelas a la próxima generación de líderes y formarles proactivamente.
2. Traspasar, reubicar o hacer que se fusionen algunas de nuestras instituciones educativas, teniendo en cuenta los intereses de los estudiantes y de la comunidad en general.
3. Compartir nuestra experiencia y desarrollar nuevas actividades orientadas a la formación y el acompañamiento pastoral de jóvenes profesores de otras escuelas, tanto católicas como no católicas.



### **Ejemplo 5.2**

#### **Guía para orar y reflexionar sobre la orientación general y las prioridades**

El objetivo de este ejercicio es descubrir cuál es la llamada que hace Dios a esta institución, especialmente en lo que toca a su orientación general y las prioridades que debe establecer, teniendo en cuenta su identidad y su misión, su realidad interna y el contexto externo en que se mueve.

El tiempo recomendado para este ejercicio es aproximadamente de 1 hora. Busca el espacio y el tiempo que permitan realizar este ejercicio en un clima atento y contemplativo.

Comienza rezando con un pasaje de la Escritura, por ejemplo, Marcos 1:32-39 o con la meditación de los tres binarios de hombres de los Ejercicios Espirituales [Ej 149-157]; o si prefieres, algo de la tradición de tu propia fe, o quizá un poema que hable de la vocación, la elección o de un nuevo comienzo. En la oración, pide la gracia de buscar la voluntad de Dios.

Lee ahora las conclusiones resumidas de los pasos previos de la planificación pastoral y recuerda las experiencias que tú mismo has ido teniendo en la planificación hasta este momento. Reflexiona sobre las siguientes preguntas, manteniendo el clima de oración:

1. ¿Qué es lo que más me ha llamado la atención de lo que he vivido hasta ahora en el proceso de planificación? ¿Dónde he sentido que la gracia de Dios nos movía con más fuerza? ¿Dónde creo que persisten las tensiones o el malestar, si es que lo hay? ¿Qué podría estar diciéndonos Dios con todo esto?
2. ¿Qué destacaría de los resúmenes?
3. Y todo esto, ¿qué quiere decir sobre eso que es “lo único necesario” y en lo que debe centrarse nuestra institución los próximos años? ¿Cómo lo expresarías en 2 o 3 frases? ¿Cuál sería la razón para comprometerse con esta orientación general?
4. Y, esta orientación, si pensamos en cómo deberíamos actuar en adelante y cómo mejorar los servicios que prestamos, cómo mejorar nuestros programas y organización, así como nuestra propia comunidad y nuestra institución, ¿qué prioridades presupone? Y, ¿a qué tipo de personas es necesario que dediquemos un interés especial en los próximos años? ¿Hay temas que merecen más atención? ¿Tenemos que hacer algunos cambios internos?
5. En general, ¿hacia dónde parece que quiere Dios que vayamos en los próximos años? ¿Cómo quiere que seamos y qué quiere que hagamos? Si tuviera que seleccionar sólo 3 prioridades, ¿cuáles serían? (Indicar qué, quién, dónde, cómo y por qué).

Al terminar, echa una ojeada a lo que ha pasado durante el rato de oración y reflexión, qué te ha removido y qué temas importantes han surgido. Escríbelos y piensa qué desearías compartir con el grupo.

Concluye con una oración pidiendo por tu institución y por sus miembros, para que hagáis un buen discernimiento en común.

#### **Algún consejo más:**

Al redactar una lista de prioridades conviene evitar estas desviaciones:

- a. Centrarse en proyectos o actividades demasiado concretas, como sería organizar determinado acto, y no en prioridades estratégicas de más calado.
- b. Enunciar las prioridades de forma muy vaga, por ejemplo, limitándose a enumerar algunas cuestiones e instituciones. Una enumeración nítida de prioridades debería aclarar:

- A qué necesidades, preocupaciones o problemas se desea dar respuesta
  - Qué grupo o grupos son los destinatarios (junto con detalles que se crean importantes, como su localización y su perfil demográfico, si es que son pertinentes al haber elegido ese grupo).
  - Qué resultados o cambios positivos se espera conseguir.
  - Cuáles son las principales estrategias, o medios de respuesta, que se van a emplear, de acuerdo con el carisma y las posibilidades de nuestra institución.
- c. Tener demasiadas prioridades, superando la capacidad y los recursos de la institución.
- d. Resistirse a abandonar algunas prioridades del pasado que ya no son cruciales ni relevantes.

Si hay varias opciones sobre la mesa y se cree necesario hacer un ulterior discernimiento para reducir la lista, puede utilizarse el siguiente método:

1. En primer lugar, se hace una lista con los criterios que se han usado para elegir las primeras prioridades de la lista, que deberían emanar de lo que se ha dicho de la identidad, el carisma y la misión. Se piensa también en las lagunas y principales carencias detectadas en la realidad interna y contexto externo. Tener en cuenta las prioridades actuales de las redes, las diócesis y los organismos de carácter internacional a los que pertenece esta institución, y las normas internacionales, si es que existen, sobre elección de obras y asignación de recursos.
2. A continuación, se redacta cada uno de los criterios concisamente, en una frase, y se ordena la lista de todos ellos según su importancia.
3. Conviene utilizar la tabla que va a continuación para evaluar cada una de las opciones de la forma más objetiva posible, en función de los criterios a los que se adecúa, asignándole el número adecuado de “se conforma”.

	<b>1<sup>er</sup> criterio</b>	<b>2<sup>o</sup> criterio</b>	<b>3<sup>er</sup> criterio</b>	<b>Etc.</b>
Opción A				
Opción B				
Opción C				
Opción D				





6

## Responder con acciones concretas



**Vamos a mirar de cerca de qué se trata este paso y por qué es tan importante...**

Tras haber decidido la orientación general y las prioridades, es crucial hacer su traducción a objetivos concretos con plazos para su ejecución. Se pueden formular estos objetivos en forma hitos u objetivos significativos en relación con cada una de las prioridades, como por ejemplo crear una nueva obra, mejorar sin falta alguna de las que ya existen en algo concreto, abandonar alguna forma de traba-

jo o cualquier otro cambio en las obras que ahora se llevan. Algunos objetivos pueden tener que ver con cambios en la estructura organizativa interna, con el personal, con los recursos, los procesos y o incluso con la cultura, con las relaciones interpersonales y con la vida comunitaria y espiritual.

En este paso conviene recordar las palabras del Papa Francisco:



La realidad es superior a la idea. Este criterio hace a la encarnación de la Palabra y a su puesta en práctica: «En esto conoceréis el Espíritu de Dios: todo espíritu que confiesa que Jesucristo ha venido en carne es de Dios» (1 Jn 4,2). El criterio de realidad, de una Palabra ya encarnada y siempre buscando encarnarse, es esencial a la evangelización. Nos lleva, por un lado, a valorar la historia de la Iglesia como historia de salvación, a recordar a nuestros santos que inculturaron el Evangelio en la vida de nuestros pueblos, a recoger la rica tradición bimilenaria de la Iglesia, sin pretender elaborar un pensamiento desconectado de ese tesoro, como si quisiéramos inventar el Evangelio. Por otro lado, este criterio nos impulsa a poner en práctica la Palabra, a realizar obras de justicia y caridad en las que esa Palabra sea fecunda. No poner en práctica, no llevar a la realidad la Palabra, es edificar sobre arena, permanecer en la pura idea y degenerar en intimismos y gnosticismos que no dan fruto, que esterilizan su dinamismo (EG 233).

Un error muy común en toda planificación pastoral es descuidar este imprescindible paso de determinar objetivos concretos y elaborar planes de actuación. Muchos grupos consideran acabado su proceso de planificación cuando han identificado sus prioridades. Más tarde, quizá al cabo de uno o dos años, advierten que no están haciendo nada, porque no concretaron qué era exactamente lo que había que hacer.

Los objetivos pueden ser cuantitativos y cualitativos. Lo importante en este ejercicio es fijar objetivos concretos que ayuden a clarificar las prioridades de forma más específica y las traduzcan en algo factible. Este ejercicio refuerza también el compromiso de seguir la orientación general por la que se había optado, y acerca el plan pastoral a su puesta en práctica. Sin este paso, la orientación general y las prioridades elegidas se quedarían en buenas intenciones y en ideas etéreas. Por otra parte, los objetivos se refieren con precisión a lo que se quiere

cambiar, reforzar, mejorar, iniciar, aumentar, reducir o suprimir, así como a cuándo y, si se cree necesario, a dónde, en favor de quién y en qué medida.

A continuación, hay que elaborar un plan de actuación para cada objetivo, especificando las principales tareas a realizar, plazos, recursos y personas responsables. El Modelo 6.1 ofrece algunos ejemplos de objetivos y de planes de actuación.

En la redacción de los objetivos y planes de acción deben participar principalmente aquellos responsables que los aplicarán en primera línea, en diálogo con los responsables de la organización y las partes interesadas. En esta fase debe haber una estrecha coordinación y comunicación entre las diversas partes.

Lo mismo que ocurre con la orientación general y las prioridades, la formulación de objetivos y los planes de actuación, si se hace bien, es que logra insuflar entusiasmo y motivación. Es importante que no se abandone la dinámica propia del discernimiento es-

piritual, de modo que estos aspectos finales, tan importantes, de la planificación pastoral, se hagan bajo la guía del Espíritu de Dios. En concreto es importante que los participantes tengan cuidado con lo que llamamos el efecto de “calidez remanente” semejante al que se menciona en los Ejercicios Espirituales [Ej 336]. La consolación surgida por el acierto de haber llegado a concretar una orientación general y unas prioridades puede hacer que los participantes se entusiasmen demasiado al formular las metas

que quieren alcanzar y hagan planes de acción poco realistas, o que se apodere de ellos una fuerte urgencia por concretar planes y acaben tomando como base las viejas ideas y formas de pensar a las que están habituados. Pero a veces el Espíritu llevar al grupo a hacer las cosas de otra manera y a ensayar formas nuevas de hacer las cosas. Por eso es necesario que se mantenga el discernimiento espiritual para llevar adelante este paso con prudencia, creatividad y fidelidad a la voluntad de Dios.



### Cómo hacerlo...

1

El equipo de planificación puede organizar a los participantes en grupos de trabajo, que formará basándose en los roles que las personas tengan en el trabajo, de modo que pueda asignar cada prioridad al equipo al que le vaya mejor, con el encargo de que proponga los objetivos concretos y los planes de actuación que crea oportunos. Debe dárseles una plantilla común (véase el Modelo 6.1).

2

Los equipos deben disponer de tiempo suficiente para este ejercicio, por ejemplo, entre dos y tres meses. Los borradores de sus propuestas pueden enviarse al equipo de planificación que coordina el conjunto.

3

Posteriormente, todos recibirán el conjunto de todas las propuestas para que puedan señalar posibles solapamientos, lagunas o campos en los que es posible que colaboren diversas subunidades de la institución. Los participantes pueden además opinar y compartir cualquier idea novedosa que les sugieran las propuestas de los otros equipos. Pueden también compartir información sobre recursos y redes cuando proceda.

4

Con estas revisiones, el equipo de planificación puede coordinar la puesta a punto del plan con las subunidades responsables y, por último, con los líderes.

5

A veces se consulta a determinadas partes interesadas y a los que financian la institución, antes de ultimar el plan. También pueden participar en la aprobación del plan diversos órganos de gobierno, como serían los de una institución religiosa de ámbito internacional.



## Es bueno saber que...

Es importante tener en cuenta que las nuevas prioridades y los nuevos objetivos pueden no encajar con las estructuras actuales, ni con los sistemas, las políticas, la cultura o incluso las actitudes que imperan en el momento presente. En este sentido, el grupo debe evitar verter “vino nuevo en odres viejos”. Alcanzar los objetivos recién elegidos suele requerir no sólo planes de acción específicos, sino también algunos oportunos ajustes en otros aspectos de la comunidad o institución de que se trata, como son sus estructuras, sus políticas, sus procesos, sus recursos, sus relaciones y su cultura. Hay que incorporar estos cambios a la planificación de actuaciones. Como señala el Papa Francisco, “una postulación de los fines sin una adecuada búsqueda comunitaria de los medios para alcanzarlos está condenada a convertirse en mera fantasía” (EG 33).

Otra cosa que hay que tener en cuenta es que, aunque lo más deseable es partir de una lista bien definida y

exhaustiva de objetivos y actuaciones, en la práctica el plan final suele terminar con una conclusión abierta, de modo que puede dar la impresión de no rematado del todo. Esto en realidad puede ser una bendición, porque recuerda a los miembros de la institución que están embarcados en un proceso que no acaba, que su actitud debe ser de apertura y discernimiento, con un continuo escucharse unos a otros y a la realidad del entorno, esperando que las cosas maduren a su debido tiempo. El Espíritu de Dios se deja oír paulatinamente, y no cabe trazar un plan totalmente detallado para andar el camino que tenemos por delante. Podemos considerar que el plan pastoral es el adecuado para el tiempo presente, mientras veamos con lucidez suficiente qué se espera de cada persona y de cada equipo dentro de un plazo determinado, y mientras tengamos un nivel razonable de consolación y confirmación espiritual con las conclusiones del grupo.



### **Modelo 6.1** **Sugerencias para el proceso de proponer objetivos y formular planes de actuación**

Es mejor que esta actividad la realicen equipos formados por las personas que serán responsables de alcanzar los objetivos, incluidas aquellas cuya colaboración directa se considera fundamental.

Cada equipo se preocupa de examinar en primer lugar, de entre las prioridades que se han consensuado, aquellas de las que es responsable. El equipo repasa las razones que fundamentan la prioridad, para comprenderla más a fondo. A continuación, pueden plantearse algunas de las cuestiones siguientes, en clima de discernimiento comunitario:

1. ¿Qué palabras clave o qué elementos importantes expresan o constituyen esta prioridad?
2. Recordemos por qué y cómo surgió esta prioridad en el discernimiento comunitario: ¿Qué aspectos clave se manejaron? ¿Qué consolaciones surgieron, y qué tensiones, si las hubo?
3. ¿Cuáles nos parecen los puntos no negociables en esta prioridad?
4. ¿Cómo describiríamos, lo más detalladamente posible, qué deseamos de esta prioridad? ¿Qué consecuencias falsas o superficiales debemos evitar?
5. ¿De entre los objetivos posibles, ¿cuáles serían los más adecuados para los próximos cinco a diez años? (Además de los que les vengán inmediatamente a la mente, dediquen algún tiempo a provocar una lluvia de ideas, creativas y radicalmente nuevas. Por ejemplo, nuestros beneficiarios más vulnerables ¿qué objetivos le señalarían a esta institución? ¿Qué objetivos emanarían de la concepción que tenía el fundador de esta institución?)
6. De estos objetivos ¿cuáles serían los más importantes, los más urgentes, los de mayor impacto, los más acordes con nuestro carisma y los más realistas teniendo en cuenta la capacidad que tenemos o que podemos llegar a tener en los próximos 5 a 10 años? (No olvidar que los objetivos elegidos, en su totalidad, no deben exceder las posibilidades de la institución).
7. ¿Cuáles serían los medios óptimos para alcanzar cada uno de estos objetivos? ¿Qué alianzas habría que establecer? ¿Qué pasos hay que dar?
8. ¿Quién será el principal responsable y quién necesitamos que colabore con nosotros?
9. ¿Qué recursos se necesitan y cómo se pueden obtener?
10. Este objetivo, ¿qué cambios y qué transformaciones implica en la institución? (Por ejemplo, en la estructura, los sistemas, el personal, las normas, las políticas, la cultura, la mentalidad de las personas, sus rutinas).
11. ¿Qué dificultades pueden surgir y qué se puede hacer al respecto?

Puede redactarse la lista final de objetivos, junto con un plan de acción. Los equipos comparten entre sí sus propuestas, para realizar ajustes a nivel institucional. Nadie debería dejar de hacer aportaciones, sintiendo lo que se hace como cosa suya, de la que es corresponsable y como alguien que tiene que ver con todos los objetivos, porque está respondiendo a una llamada colectiva hecha a la institución en su conjunto.

### **Ejemplo de algunos objetivos:**

#### **Prioridad:**

Empoderar a más jóvenes desfavorecidos de la ciudad mejorando su formación profesional.

- Objetivo 1: Ampliar, en los próximos dos años, las dos escuelas de formación profesional que tenemos, en un 30%.
- Objetivo 2: Ofrecer nuestra experiencia, recursos y formación a escuelas de formación profesional dirigidas por otras instituciones eclesiales y laicas para aumentar su número de alumnos en un 20% en un plazo de 3 años.
- Objetivo 3: Llevar a cabo, en los próximos dieciocho meses, al menos un proyecto de investigación para evaluar la eficacia de nuestros programas de formación profesional.

#### **Prioridad:**

Redescubrir el carisma de nuestra congregación religiosa, profundizar en él y en nuestra espiritualidad, a nivel personal y comunitario.

- Objetivo 1: Todos los miembros de la congregación se someten a un programa de formación permanente para renovar nuestra espiritualidad, a lo largo de los próximos cinco años, con una estimación de unas cuarenta personas por año.
- Objetivo 2: Con efecto inmediato, todas las comunidades establecerán un tiempo fijo mensual de oración comunitaria y de reflexión, utilizando los textos fundacionales de la espiritualidad de nuestra congregación.
- Objetivo 3: Ejercicios Espirituales en grupo, sobre nuestra espiritualidad, cada tres años.

### **Ejemplo de plan de acción:**

- Objetivo: Ampliación de las dos escuelas de formación profesional que tenemos actualmente en un 30%, en el plazo de 2 años.

Persona responsable: Director del programa de formación profesional.





# 7

## Evaluar cómo vamos avanzando



**Vamos a mirar de cerca de qué se trata este paso y por qué es tan importante...**

La puesta en práctica no suele ser un camino fácil y exige una actitud de continuo discernimiento. Aunque hay que ser fiel a la orientación general y a las prioridades que se han discernido en común, es posible mantener cierta flexibilidad en cuanto a la especificidad de los objetivos y los planes de acción. Estos últimos, a menudo, hay que irlos ajustando para dar respues-

ta a sucesos imprevistos, a nueva información que va surgiendo o incluso a un mejor conocimiento de lo que se planteó al planificar. Por lo tanto, para garantizar que el plan pastoral se aplica de la forma más fecunda posible, es necesario tomar ciertas medidas finales. Vamos a hablar de comunicación, de seguimiento y de evaluación.



## Cómo hacerlo...

1

Tiene que darse una buena comunicación del plan a todos los miembros de la institución, a los que colaboran con ella, a los que la financian y, frecuentemente, también a la población en general. Se puede elaborar un documento, un vídeo o un sitio *web* que presente una visión general del plan. (Ver el ejemplo 7.1 que sugiere una posible plantilla). Es fundamental tener presente que no se trata únicamente de hablar de la orientación general, de las prioridades, los objetivos y las actuaciones concretas. Tan importante como eso es hablar de las consideraciones sobre el contexto actual que justifican el plan, lo mismo que de los valores, las razones, los sentimientos e intenciones y de los resultados que se desea obtener en relación con cada una de las prioridades. Y por qué son importantes. Es útil también resumir el proceso que se ha seguido en la planificación, incluido el grado de participación y los momentos que se recuerdan como de mayor lucidez, de luchas, de consolación o de ir encontrando consenso en el discernimiento en común. Todo ello puede presentarse de modo que cualquiera, los de dentro o los de afuera, encuentren que el plan tiene sentido y puedan comprender las ideas y motivaciones que lo sustentan. Que sean capaces de captar que Dios ha estado presente y se animen a ponerlo en práctica y/o comprometerse realmente con él. Si se ve necesario, se pueden hacer diversas adaptaciones del plan, en función del nivel de detalle necesario, para los distintos grupos de interesados. También es útil preparar otras formas de comunicación, como carteles, folletos, podcasts o vídeos cortos que pueden resultar más impactantes. Puede crearse alguna plataforma donde se reciban comentarios y consultas.

2

El equipo de planificación cesa en sus funciones cuando quedan completos todos estos pasos. Por tanto, hay que acordar cómo se va a supervisar y coordinar la aplicación del plan. Por lo general, esta tarea se encomienda a un órgano central permanente que, o ya existe en esta institución o se crea como parte de la nueva estructura. Suele ser útil encargar a una persona concreta que mantenga estrecho contacto con los responsables de poner en práctica las prioridades y los objetivos del plan. Es bueno que el diálogo sea más proactivo y más frecuente a lo largo de los primeros meses. Para facilitar la puesta en marcha del plan ayuda mucho solucionar vacíos de información, dificultades imprevistas o desajustes en las expectativas. Otra tarea importante es animar a las diferentes unidades y a las personas que lo necesiten, motivándolas a que actúen según lo establecido por el plan, apoyando a unos y otros, ayudando así a resolver los problemas iniciales.

3

Será especialmente necesario mantener el diálogo con los que tienen que afrontar determinados problemas como consecuencia del nuevo plan pastoral. Nos referimos a personas destinadas a un nuevo trabajo y las que tienen que renunciar a algunas responsabilidades, de las que se ha-

cían cargo desde hace tiempo. En este sentido, los que ejercen autoridad en la institución tendrán que estar más pendientes de esas personas y estar a su lado con su apoyo y su consejo. En general se puede decir que, en las fases iniciales de la implantación del plan, es más necesario agilizar la comunicación y la coordinación entre las diversas unidades, sobre todo cuando están cambiando estructuras, sistemas o incluso mentalidades y culturas.

4

Las fechas en las que se va a evaluar el plan han de ser dadas a conocer a todos. Durante la fase inicial suele evaluarse más veces. Por ejemplo, en el primer año pueden celebrarse reuniones de evaluación cada tres meses, más tarde cada seis meses o una vez al año. Aunque en las sesiones de evaluación participan sólo los jefes de cada unidad, es importante que haya determinados momentos en los que se reúnan todos los miembros de la institución, para revisar el progreso general. La evaluación no es sino un discernimiento comunitario. No es cosa de presentar sencillamente informes o actualizaciones, aunque también esto puede hacerse. Lo más importante es que se haga un balance de si el grupo camina realmente en la dirección que se había propuesto, si ha crecido como comunidad y en qué sentido lo ha hecho, y cómo ha estado presente el Espíritu de Dios en el grupo en el periodo que se está evaluando. Para ello, se pueden tener sesiones de evaluación siguiendo métodos como el Examen Ignaciano o la conversación espiritual, en las que los miembros reflexionen sobre las consolaciones y desolaciones vividas mientras ponían en práctica el plan apostólico. Se puede también tomar buena nota de lo que ha ocurrido de más significativo o inesperado, y de lo que parecen ser éxitos o fracasos. Es bueno hacer discernimiento acerca de lo que Dios puede estar diciéndonos a través de estas experiencias.

5

Si la evaluación es eficaz, debe sacar a la luz las áreas en que hay que reafirmarse, las que suponen conversión, incluso si es necesario introducir algunos cambios en el plan pastoral, o simplemente qué actuaciones exigen una tozuda perseverancia. Respecto a esto último, a veces lo bueno es no dejarse desanimar ni desviar de lo decidido por dudas, dificultades u obstáculos imprevistos. Hay que estar muy atentos a la hora de discernir cómo influyen los diversos espíritus, especialmente si hay que tomar decisiones sobre mantener el rumbo actual o cambiar el plan. El discernimiento en grupo puede ir acompañado del examen personal que haga cada miembro del grupo sobre sus propios sentimientos de gratitud y de alegría, así como de sus tensiones y los momentos de conversión que ha experimentado, estos tiempos dedicados a la revisión son momentos de importante aprendizaje y de crecimiento hacia una vida plena en Dios.

6

Es importante también que se dediquen ratos a la celebración, sea cual sea el crecimiento que se constate. Celebrar ayuda a que nazca una cierta gratitud y hace a las personas más conscientes de cosas que podrían pasar desapercibidas, pero que así pueden valorarse y recibir explícito

reconocimiento. La celebración une y mantiene a todos pendientes del plan. Asimismo, es necesario que los líderes de la institución se esfuerzen para confirmar y animar a todos los que toman parte en este proceso.



### Es bueno saber que...

En planificación pastoral, el camino importa tanto o más que el resultado final. Como queda claro a lo largo de este libro, no se trata sencillamente de perfilar un documento llamado 'plan pastoral'. Más bien es en el seno del discernimiento en común, que tiene lugar durante la planificación, cuando suele dar comienzo la verdadera renovación de la comunidad. Es en el proceso donde las personas van a irse, gradualmente, transformando. Los miembros del grupo, según van ca-

minando con honestidad junto a sus compañeros y con las personas de su entorno, descubren que la transformación comunitaria que buscan está sucediendo ya ahora, gracias a la presencia gratuita de Dios que camina con ellos. Por esta razón, como decíamos al comienzo de este libro, una planificación pastoral enfocada a través del discernimiento comunitario es un peregrinaje que merece emprenderse con esperanza, con valentía y generosidad.



#### **Modelo 7.1** **Propuesta de un modelo de plan pastoral**

**(Nombre de la institución) Plan Pastoral (Año X a Y)**

##### **Identidad y misión**

Enuncie los aspectos principales que se extraen de los pasos 2 y 3 del proceso de planificación, acerca de la identidad de la institución por la gracia de Dios, de su carisma, sus valores y su misión.

##### **Contexto**

Describa en unos párrafos la realidad, tanto externa como interna, que sirven de base a este plan. La mayoría de estos puntos responde a lo visto en la Etapa 4 del proceso de planificación. Este resumen puede ser un punto de referencia muy importante a la hora de evaluar o pulir las prioridades o los objetivos, y si es que hay que revisar el plan.

##### **Proceso**

Describe brevemente cuál ha sido el proceso, cómo ha sido la participación y qué experiencias importantes han vivido los participantes a lo

largo de la planificación. Es importante recordar el discernimiento en común, las consolaciones, los puntos de inflexión, las tensiones y las confirmaciones recibidas. No olvidar las ambigüedades, incertidumbres o dudas que quedan sin resolver.

**Orientación general del año X al Y**

Una o dos frases que resuman la vocación o enfoque general que la institución ha sentido se le pedía para el periodo del año X al Y.

**Prioridades clave**

Describe cada prioridad de forma clara y con sentido en unos pocos párrafos, subrayando en qué aspectos se centra la vida o misión de esta institución, por qué se ha elegido esta prioridad, qué objetivos principales persigue, a qué problemas responde, qué grupo o grupos toma en cuenta (si es el caso), qué tipo de actuaciones se prevén, qué cambios o conversiones puede traer consigo, y cómo sonaría un resultado positivo.

**Objetivos específicos**

Enumera los objetivos específicos para cada prioridad; es decir, qué es exactamente lo que hay que poner en funcionamiento, mejorar, cambiar, terminar, iniciar, etc., y para cuándo. Estos objetivos pueden ser cualitativos o cuantitativos.

**Plan de actuación:**

Para cada objetivo

	<b>Pasos principales</b>	<b>Personas responsables (y sus colaboradores)</b>	<b>Calendario</b>
1.			
2.			
3.			



A series of horizontal dotted lines for writing, starting from the top left and extending across the page.



# Apéndices

# Apéndice 1

## Ejemplo de calendario para una planificación pastoral

Período	Fases
Mes 1º a mes 3º	Preparación de la planificación pastoral
Mes 4º a mes 6º	<p><b>Paso 1</b></p> <p>En las parroquias y diócesis, este paso deberá ponerse en manos de pequeñas comunidades de vecinos, de grupos parroquiales o diocesanos, equipos de pastoral, grupos de oración, etc. Pueden participar todos, laicos, religiosos y sacerdotes.</p> <p>En las congregaciones religiosas, asociaciones de laicos u otras instituciones, puede hacerse a nivel de comunidad local o de departamento. En la medida de lo posible, cada pequeño grupo debe estar compuesto por miembros de suficiente diversidad o por personas de diferentes comunidades.</p> <p>Los informes de los pequeños grupos se envían al equipo de planificación para su síntesis y redistribución.</p>
Mes 7º a mes 8º	<p><b>Pasos 2-3</b></p> <p>(Como más arriba)</p>
Mes 9º a mes 12ª	<p><b>Paso 4</b></p>
Mes 13º	<p><b>Paso 5</b></p> <p>Se puede hacer en una asamblea parroquial, en un sínodo diocesano o en una asamblea de congregación. Precediendo siempre un discernimiento de las correspondientes subunidades, tal como se describió más arriba.</p>
Mes 14º a mes 15º	<p><b>Pasos 6-7</b></p>

# Apéndice 2

## Una propuesta sobre la conversación espiritual

### Introducción

Usamos el término “conversación espiritual” para referirnos concretamente a un método de diálogo que se ha desarrollado en la tradición ignaciana. Consiste en tres rondas en que cada uno se expresa y escucha, con tiempos de silencio intermedios. La conversación espiritual no es un debate ni una discusión. No se trata de intentar resolver un problema ni de defender el propio punto de vista. Se trata más bien de escucharse atenta y profundamente a uno mismo y de escuchar a los demás, siendo sensibles al influjo de los diversos espíritus, para reconocer y hacer seguimiento de cómo se mueve en el conjunto del grupo el Espíritu de Dios.

En la conversación espiritual no hay intervenciones “correctas” o “incorrectas”. Lo que diga cada uno es bienvenido y aceptado. El grupo lo escucha para oír lo que el Espíritu dice a través de cada persona. Por eso es crucial el tiempo previo de oración y reflexión personal. Sin él, no hay conversación espiritual.

Escuchar con el corazón implica prestar plena atención al que habla, sin estar pensando en qué voy a decir a continuación, ni hacer juicios sobre él. Supone estar atentos a la comunicación verbal y a la no verbal, es decir, no sólo lo que se dice explícitamente, sino también las emociones, los estados de ánimo, el lenguaje corporal, las emociones internas e incluso lo que no

se dice. El objetivo es empatizar con el interlocutor e intuir lo que puede estar experimentando en su interior. Todos somos “expertos” en nuestras propias vivencias personales. Escuchar con el corazón significa también dejarse afectar por el otro, intentar aprender algo nuevo e incluso estar abiertos a la posibilidad de cambiar, como efecto de lo que oímos. Los oyentes atienden a cómo les afecta internamente lo que están escuchando. Es una tarea exigente, pero a la larga da como fruto una actitud de escucha amorosa, de quietud interior, de aprecio por los demás, de humildad y de más profundidad ante la vida.

El hablar desde el corazón surge cuando uno se acepta y acoge a sí mismo y todo lo que está experimentando. Requiere un cierto nivel de atención y de autoconciencia, y no menor honestidad, para afrontar y decir la verdad desde el corazón. Es en la oración y en la reflexión donde se cultiva tanto la aceptación de uno mismo como la autenticidad. Hablar con el corazón significa también asumir la responsabilidad de lo que se dice y expresar los movimientos interiores que lo acompañan.

### Instrucciones para los participantes

El tamaño de cada grupo debe ser de unas cinco a siete personas. El tiempo asignado para este ejercicio puede ser de una hora y media. Elige un coordi-

nador y alguien que controle el tiempo. Estos son los que tienen que calcular e informar a los demás del tiempo de que dispone cada uno para hablar durante la primera ronda. Hacen respetar el tiempo asignado para que todos tengan oportunidad de hablar. Están pendientes de que se realicen las tres rondas y de que se ha hecho la revisión. Deben seguirse los pasos que se describen a continuación lo más fielmente posible, pues constituyen parte integrante de la dinámica de la conversación espiritual.

### Primera ronda

De uno en uno, todos comparten el fruto de su oración personal. Los demás escuchan con atención, afecto y respeto. Acogen lo que se dice con gratitud e interés, sabiendo que el Espíritu habla a través de cada persona. Durante esta ronda no hay diálogo ni los participantes interactúan unos con otros, ni siquiera para hacer preguntas o dar respuestas. Es sencillamente una ronda de escucha profunda, en la que cada uno, independientemente de su cargo o lo representativo que sea, dispone del mismo tiempo para hablar. Mientras escuchas, sé consciente de qué te mueve internamente; por ejemplo, si estás en sintonía con lo que se dice, si sientes alegría, tensión, frustración, tristeza o curiosidad, etc. Pon atención también para captar los movimientos interiores del orador y los cambiantes estados de ánimo subterráneos del grupo en su conjunto. Para el que está hablando: hable de lo que se siente movido a compartir, de forma breve y clara. No hay respuestas “correctas” o “incorrectas”. Sencillamente debes compartir con honestidad lo que has experimentado previamente en la oración.

### Reflexión en silencio

(Unos tres minutos después de terminar la primera ronda). Reflexiona sobre lo que se ha dicho y cómo te has sentido al escucharlo. ¿Qué sobresale? ¿Qué va surgiendo sutilmente?

### Segunda ronda

El que quiera puede comenzar a compartir el fruto de estos momentos de reflexión en silencio. Una vez que todos han terminado de hablar y si aún queda tiempo disponible, se puede entablar un diálogo sobre los movimientos interiores, los cuestionamientos y las opiniones planteadas en el grupo, o sobre cómo te ha afectado lo que ha dicho otra persona o si te ha aportado una visión más profunda o una nueva manera de pensar. Es posible que te sientas movido a compartir alguna experiencia personal como un eco de lo que se ha dicho. Si hay opiniones opuestas, quizá el grupo desee explorar qué puntos fuertes y qué limitaciones hay en cada opinión, aunque es mejor hacerlo en una conversación espiritual aparte, en la que todos indaguen juntos, primero cuáles son los puntos fuertes, y luego cuáles son las limitaciones. Durante esta ronda, el facilitador debe tomar medidas para que el diálogo no acabe dominado por unas pocas personas y de que el grupo respete los tiempos asignados.

### Reflexión en silencio

(Alrededor de tres minutos). Reflexiona sobre lo ocurrido en la segunda ronda, cómo te sentiste internamente movido y cómo se sintió movido el grupo. Anota los temas comunes que hayan surgido o si hay algunos puntos de especial significación, si ha ha-

bido diferencias de opinión, tensiones o incluso nuevas cuestiones, si ha surgido alguna.

### **Tercera ronda**

Cada uno comparte qué fruto ha sacado del tiempo de reflexión en silencio. Pueden ser ideas, temas de especial significación o movimientos interiores. Se puede también orar en voz alta dando gracias a Dios por las gracias recibidas, o pidiendo una gracia concreta.

### **Examen**

(Unos cinco minutos) Una vez concluidas las tres rondas de conversación espiritual, repasa y reflexiona sobre tus

experiencias y tus sentimientos. Esto puede llevarte a ver con mayor lucidez cómo se está moviendo el Espíritu de Dios.

### **Informe**

Si el grupo tiene que hacer un informe, debe emplear unos minutos para llegar a un acuerdo sobre qué es lo principal que surgió en la conversación y sobre qué se desea informar. (Es importante que esto lo haga el grupo en su totalidad, y no una o dos personas a las que se haya asignado la tarea).

# Apéndice 2a

## Plantilla para informar sobre los frutos de la conversación espiritual

(Opcional) Nombres de los participantes en el grupo:

1. Con respecto a las cuestiones o puntos para la oración y reflexión de esta conversación, ¿cuáles han sido los principales puntos que parecieron ir adquiriendo una resonancia cada vez mayor en el grupo, en especial hacia la tercera ronda?
2. ¿Qué tensiones o preguntas de las que fuimos conscientes, quedaron abiertas o sin resolver?
3. ¿Qué movimientos interiores y qué sentimientos fueron los más destacados en el grupo? ¿Qué puntos de vista iban asociados a esos movimientos?
4. ¿De qué maneras ha percibido el grupo que se mueve el Espíritu de Dios? A través de esta conversación, ¿qué siente el grupo que le dice el Espíritu Santo?
5. ¿Desea el grupo plantear algún punto más?

Nota:

Un informe sobre los frutos de una conversación espiritual no es un mero resumen de los temas que han planteado los participantes. Se trata más bien de unas conclusiones colectivas del grupo, aunque sean provisionales, fruto de un atento discernimiento espiritual, de cómo Dios ha ido moviendo al grupo a lo largo de la conversación. No hace falta que se respondan todas las preguntas, si el grupo no tiene nada que decir sobre alguno de los puntos anteriores. Los frutos de una conversación espiritual no se limitan a lo que se responde a unas preguntas concretas. Son frutos importantes asimismo los movimientos clave, nuevas cuestiones que surgen, algún despertar espiritual, un sentido de pertenencia o incluso tensiones que ahora salen a la superficie.

# Apéndice 3

## Secciones relevantes del Derecho Canónico y textos magisteriales de la Iglesia Católica

La planificación pastoral de las Diócesis se promueve, desde el Concilio Vaticano II, por medio de los consejos pastorales diocesanos y de los sínodos, como uno de los medios clave a través de los cuales se puede ejercer la corresponsabilidad de todo el Pueblo de Dios en la misión y en la vida de la Iglesia. El Código de Derecho Canónico (1983) trata de los consejos pastorales en los cánones 511 - 514 y de los sínodos diocesanos en los cánones 460 - 468. Los consejos pastorales parroquiales se mencionan en el canon 536.

Los siguientes textos constituyen un ejemplo de los que pueden utilizarse para facilitar la reflexión sobre la naturaleza y la misión de parroquias y diócesis:

- Congregación para el Clero. *Instrucción La conversión pastoral de la comunidad parroquial al servicio de la misión evangelizadora de la Iglesia a cargo de la Congregación para el Clero*, 20.07.2020. Vatican City: Vatican Press, 2020.
- Papa Juan Pablo II. *Exhortación apostólica post-sinodal christifideles laici de Su Santidad Juan Pablo II sobre vocación y misión de los laicos en la iglesia y en el mundo*. Vatican City: Vatican Press, 1988, par. 26-27.
- Papa Francisco. *Exhortación Apostólica sobre la proclamación del Evangelio en el mundo de hoy, Evangelii Gaudium*. Vatican City: Vatican Press, 2013, par. 27-30, 49.
- Comisión Teológica Internacional, *Sinodalidad en la vida y la misión de la Iglesia*. Vatican City, Vatican Press: 2018, cap. 4.

# Sobre la autora



Christina Kheng es de Singapur y enseña teología y liderazgo pastoral en varias instituciones, entre ellas el Instituto Pastoral de Asia Oriental, un centro de formación permanente dirigido por la Conferencia Jesuita de Asia Pacífico. Ha proporcionado acompañamiento de planificación pastoral, discernimiento comunitario y liderazgo a una amplia gama de organizaciones de tradición ignaciana, así como a diócesis, parroquias, congregaciones religiosas, asociaciones laicales y organizaciones internacionales católicas. Ha sido miembro de la Comisión de Metodología y de varios grupos de trabajo de la Secretaría General del Sínodo en el Vaticano para el Sínodo sobre la Sinodalidad (2021-2024), así como facilitadora en la asamblea sinodal de Roma. Christina es doctora en Teología por la Universidad Católica Australiana y tiene un máster en Administración Pública por la John F. Kennedy School of Kennedy de la Universidad de Harvard. Su investigación se centra en los fundamentos teológicos de los métodos interdisciplinarios en el diálogo Iglesia-sociedad.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice.





A series of horizontal dotted lines for writing, spanning the width of the page.







ESCANEE PARA  
ACCEDER  
A EVENTOS  
Y RECURSOS

**Vivimos unos tiempos de cambio, colmados de problemas y también de oportunidades. El Espíritu Santo nos invita continuamente a escuchar, a contemplar y a ver con ojos nuevos al Dios que trabaja en la realidad que nos rodea y que pide nuestra colaboración.**

**La planificación pastoral es un quehacer que nos ayuda a adoptar esa actitud de profunda escucha que nos haga más fecundos, nos renueve y nos lleve a comprometernos en nuestra vida y misión. Se hace indispensable un discernimiento comunitario, ya que no estamos en misión como individuos aislados, sino como comunidad, y necesitamos discernir juntos cómo actúa el Espíritu de Dios. Es algo que exige la participación de todos y que ofrece la oportunidad de poner en práctica la sinodalidad, la escucha mutua y que podamos construir comunión en medio de la diversidad. Este libro quiere integrar planificación y discernimiento comunitario, de modo que sea práctico y lleno de sentido.**

**DEL PRÓLOGO DEL P. ARTURO SOSA, S.J.,  
SUPERIOR GENERAL DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS**