



Planificación de la acción pastoral Presupuestos teórico-prácticos

Antonio MARTÍNEZ RIQUELME
Profesor de Teología Pastoral. CETEP. Murcia

INTRODUCCIÓN

La planificación es una ciencia eminentemente operativa. En la actualidad está desarrollada, con amplitud, en distintos campos del saber y del quehacer humano. Por su medio, las más avanzadas hipótesis logran convertirse progresivamente en una realidad y las ideas más creativas adquieren formas y expresiones prácticas. Las ciencias y las artes dinamizan el progreso y expresan con armonía la belleza gracias a la planificación. En ninguno de estos campos hay lugar para la improvisación o las intuiciones gratuitas. Ni las artes, ni la ciencia, en cualquiera de sus ramas, ni la economía, y menos la política o la educación, son imaginables sin bocetos, proyectos o programas bien articulados que faciliten el logro de sus objetivos con la máxima eficacia posible.

La acción pastoral es la actuación concreta de cada Iglesia local para hacer presente y eficaz, en el tiempo y en el espacio, la acción salvífica de Dios, manifestada en Cristo, sirviendo a la realización y vivencia de su Reinado en el mundo. Es la mediación que la Iglesia, animada por el Espíritu Santo, viene realizando desde siempre en favor de los hombres para comunicarles la salvación de Cristo de modo eficaz. La acción pastoral, al mirar al quehacer cotidiano de la Iglesia, está referida, en cada tiempo y lugar, a su operatividad en el aquí y ahora. Pero esta acción pastoral, por ser instrumento de redención al servicio del crecimiento del Reino, ha de otear también el futuro hacia la plenitud del plan salvífico de Dios. La relación de la planificación con la acción pastoral, por tanto, no sólo le viene por su confluencia en la operatividad de ambas sino, sobre todo, por su enraizamiento en la dinámica salvífica que el proyecto de Dios imprime a la historia de los hombres. Esta relación no resulta una tarea fácil.

Las preguntas surgen de inmediato. ¿Hasta qué punto se puede hablar de planificar la acción pastoral? ¿Puede la acción pastoral sustraerse a la necesidad de la planificación? ¿Es

posible plantear el trabajo pastoral con los métodos propios de la planificación? Muchos pastoralistas actuales como Midali, Bestard, Cabello, Payá, entre otros, no sólo admiten su posibilidad sino que urgen incluso su necesidad. Ello no evita que se pregunten cómo se puede relacionar la previsión con la acción gratuita de Dios y la libre respuesta del hombre. Ellos se interrogan en qué sentido podemos preveer y planificar la mediación salvífica inherente a toda acción pastoral, es decir, el encuentro imprevisible de Dios con cada hombre en la encrucijada misteriosa de toda llamada divina y de cualquier respuesta humana. Responder a estas cuestiones es el objeto de nuestra reflexión.

Para responder plenamente a los problemas inherentes a la planificación de la acción pastoral deberíamos adentrarnos en las aportaciones de la teología fundamental, de la escatología y de la antropología teológica. No es ésta nuestra intención. Nos situamos en el terreno de la teología pastoral y, desde ella, nos aventuramos a ofrecer algunos presupuestos teórico-prácticos que nos ayuden a clarificar la necesaria planificación pastoral. Incluimos también, ciertas cuestiones de tipo metodológico, como por ejemplo, cómo se realiza una adecuada planificación pastoral que implique al máximo a todos los que participan en su ejecución y qué ámbitos son los más adecuados para llevarla a efecto.

Nuestro propósito tiene un marcado carácter propedéutico. Intentamos abordar algunas cuestiones sobre qué presupuestos teóricos sustentan una acción pastoral planificada, dónde se fundamentan los conceptos que la justifican, qué elementos prácticos son necesarios para su desarrollo, cuál es el procedimiento más idóneo para su elaboración y, por último, en qué ámbitos se realiza de un modo concreto.

1. PRESUPUESTOS DE PARTIDA

La planificación de la acción pastoral es una expresión operativa de la Teología Pastoral. Viene exigida por la necesidad de poner en relación armónica y dinámica la necesaria reflexión teológica sobre la acción pastoral con la amplitud que caracteriza la globalidad de los distintos ámbitos pastorales. La acción pastoral, planteada orgánicamente, ofrece las bases para la organización eficaz de la variedad de los campos de acción y para una planificación que haga posible la articulación coherente de su complementariedad y desarrollo.

1.1. Operatividad de la teología pastoral

El objeto de la teología pastoral es hacer reflejar la acción cotidiana de la Iglesia fundándola, revisándola y previéndola a la luz de la Palabra de Dios, de la Tradición eclesial expresada hoy en el magisterio y profundizada por la reflexión teológica. Su tarea no es simplemente realizar especulaciones teóricas sino reflexionar sobre el quehacer de la Iglesia en cuanto *instrumento de redención y sacramento universal de salvación*¹ y responder a la cuestión de cuáles habrán de ser los métodos más adecuados para que la fuerza del Evangelio siga llegando hoy con eficacia a todos los hombres de modo apropiado según la *ley de toda evangelización*. Las pistas para encontrar respuestas nos las ofrece el mismo Concilio Vaticano II cuando nos dice que «es

1 Cf. CONCILIO ECUMÉNICO VATICANO II, Constitución dogmática sobre la Iglesia, *Lumen gentium*, n. 9, [LG]; ID., Constitución pastoral sobre la Iglesia en el mundo actual, *Gaudium et spes*, n. 45, [GS].

propio de todo el Pueblo de Dios, pero principalmente de los pastores y de los teólogos, auscultar, discernir e interpretar con la ayuda del Espíritu Santo las múltiples voces de nuestro tiempo y valorarlas a la luz de la palabra divina, a fin de que la Verdad revelada pueda ser mejor percibida, mejor entendida y expresada en forma más adecuada»². Para realizar este diagnóstico y discernimiento, la Iglesia necesita estar abierta a las diversas culturas y a las distintas disciplinas para enriquecerse con sus aportaciones y hacer, así, que los hombres puedan percibir, entender y expresar el mensaje del Evangelio en cualquiera de las situaciones o circunstancias en las que vivan.

En el centro de esta reflexión teológico-pastoral se encuentra el principio de la doble fidelidad expresado de diversos modos por el magisterio que inspira la convocatoria, realización y posterior aplicación del concilio Vaticano II³. Su horizonte es amplio porque se sitúa por encima de cualquier inmediatez o reduccionismo pragmático y sus aportaciones son eminentemente operativas ya que es una reflexión que se hace desde los principios teológicos derivados de la fe y, con las aportaciones de las ciencias humanas y sociales, asume y critica el quehacer pastoral cotidiano con el objeto de contribuir a mejorarlo en su devenir histórico.

Este itinerario metodológico, propio de la teología pastoral, encuentra en la planificación una de sus fases principales. Ésta tiene como meta impulsar la renovación de la praxis pastoral mediante la elaboración de un proyecto orgánico que sirva de instrumento útil para formular los criterios teológicos inspiradores de las distintas acciones pastorales, dinamizar la operatividad de las estructuras orgánicas y coordinar la aportación diferenciada de todos y cada uno de los miembros de una Iglesia local determinada en el conjunto de los diversos campos de la acción pastoral⁴.

La necesidad de esta reflexión teológica y operativa es hoy ineludible y urgente dada la opción misionera que impregna la acción pastoral, tanto global como sectorial, confiriéndole un sentido evangelizador⁵. Esta opción misionera la consideramos un imperativo pastoral debido al momento que vivimos y al ámbito sociocultural en el que nos movemos. Así lo ha expresado el reciente Sínodo de Obispos Europeos cuando presentan el «Evangelio de la

2 GS, n. 44.

3 Cf. JUAN XXIII, Constitución apostólica por la que se convoca el Concilio Vaticano II. *Humanae salutis* 26-Dic.-1961, nn. 6-10; ID., Discurso en la sesión de apertura del Concilio Vaticano II, *Gaudet Mater Ecclesia*. 11-Oct.-1962, nn. 13-14; PABLO VI, Exhortación Apostólica Postsinodal *Evangelii nuntiandi*. 8-Dic.-1975, nn. 3-4; JUAN PABLO II, Exhortación Apostólica Postsinodal *Catechesi tradendae*. 16-Oct.-1979, nn. 46-47. 51-53; ID., Allocución a la XIX Asamblea Episcopal Latinoamericana. Haití 1983 donde les propone el programa de una nueva evangelización y justifica su novedad por la necesidad de buscar nuevas expresiones y nuevos métodos. Cf. CONSEJO EPISCOPAL LATINOAMERICANO, *Nueva evangelización. Génesis y líneas de un proyecto misionero*, Bogotá 1990, 26-39.

4 Cf. M. MIDALI, *Teologia pastorale o pratica. Cammino storico di una riflessione fondante e scientifica*, Las-Roma, Roma 1991², 576-595; R. TONELLI, *Pastoral Juvenil. Anunciar la fe en Jesucristo en la vida diaria*, CCS, Madrid 1985, 22, 166-232; H. SCHUSTER, «Ser y quehacer de la teología pastoral», en: *Concilium* 1 (1965)3, 6-16; S. LANZA, «Progettualità: tra ipertrofe e resistenze», en: *Rivista liturgica* (1997)83/4, 307-326.

5 Cf. J. GEVAERT, *Primera evangelización*, CCS, Madrid 1992; B. CABALLERO, *Bases de una nueva evangelización*, Ediciones Paulinas, Madrid 1993; B. RODRÍGUEZ, *La nueva evangelización. Un reto a la pastoral*, Ediciones Paulinas, Madrid 1991; P. GONZÁLEZ BLASCO - J. GONZÁLEZ-ANLEO, *Religión y sociedad en la España de los 90*, Ediciones SM, Madrid 1992; A. GONZÁLEZ DORADO, «Nueva evangelización» en: V. PEDROSA y otros, *Nuevo Diccionario de Catequética*, San Pablo, Madrid 1999, 1628-1641; SECRETARIADOS DE CATEQUESIS DEL SUR, *El primer anuncio en la catequesis*, Huelva 1998; O. GONZÁLEZ DE CARDEDAL y otros, *La Iglesia en España 1950-2000*, PPC, Madrid 1999.

Esperanza» como respuesta al desafío de la situación que viven muchos europeos y como expresión de la compasión de Jesús para con la multitud que no tiene pastor⁶. También los últimos Congresos celebrados en España han reiterado la necesidad de plantear la acción pastoral desde una perspectiva evangelizadora para responder a los retos que nos plantea el contexto sociocultural en el que nos movemos y la consiguiente situación socioreligiosa en la que muchos cristianos viven y expresan su fe en nuestras ciudades y pueblos⁷.

Todo ello nos lleva, como ya urgía el Concilio Vaticano II, a la búsqueda de nuevos métodos de acción pastoral favoreciendo la corresponsabilidad y la comunión eclesial y a la utilización de instrumentos adecuados para realizar con eficacia la evangelización en nuestro tiempo⁸. Lo cual supone introducir en esta reflexión teológico-pastoral elementos proyectivos que contribuyan a organizar con coherencia la acción pastoral y a planificarla con precisión.

En este sentido, es fácil constatar el auge de la reflexión sobre la práctica de la planificación en el campo pastoral⁹. Los planes y proyectos pastorales de carácter general y sectorial, publicados en estas últimas décadas son, también, una prueba patente de ello. Basta indicar, como ejemplo, los planes trienales de la Conferencia Episcopal Española que han servido de indicador e impulso para la elaboración de otros de ámbito diocesano en los distintos campos de la praxis pastoral en nuestras Iglesias locales¹⁰. Aunque no podemos olvidar que todavía no

6 Cf. SÍNODO DE OBISPOS EUROPEOS, «Mensaje de la II Asamblea especial para Europa del Sínodo de los Obispos» en: *Ecclesia*, 2.969 (1999) 1638-1642.

7 Cf. SECRETARÍA GENERAL DEL CONGRESO (Ed.), *Evangelización y hombre de hoy. Congreso*, Edice, Madrid 1983; SECRETARÍA GENERAL DEL CONGRESO (Ed.), *Congreso «Parroquia evangelizadora»*, Edice, Madrid 1989; COMITÉ PARA EL JUBILEO DEL AÑO 2000 (Ed.), *Jesucristo, la Buena Noticia. Congreso de Pastoral Evangelizadora*, Edice, Madrid 1997.

8 Cf. CONCILIO ECUMÉNICO VATICANO II, Decreto sobre el oficio pastoral de los Obispos en la Iglesia, *Christus Dominus*, [CD] nn. 16-17.

9 Cf. E. YANES, relator, «Criterios y cauces de la acción pastoral en la Iglesia» en: SECRETARIADO NACIONAL DEL CLERO (Ed.), *Asamblea Conjunta Obispos - Sacerdotes*. BAC, Madrid 1971; A. BRAVO (Ed.), *Programación por objetivos*. Secretariado de la Comisión Episcopal de Pastoral, Madrid 1979; J. BESTARD, «Actitudes de la Iglesia y objetivos de la pastoral hoy», en: *Sal Terrae* 72 (1984)849, 125-138; M. CABELLO - E. ESPINOZA - J. GÓMEZ, *Manual de planificación pastoral. Una experiencia latinoamericana*, Paulinas, Buenos Aires 1986; CONSEJO EPISCOPAL LATINOAMERICANO. DEPAS, *Planeación pastoral participativa*, Bogotá 1994; A. MARTÍNEZ, *Pastoral Juvenil Diocesana. Estudio de documentos de las Iglesias locales*, CCS, Madrid 1993, 137-148; M. MIDALI, «Progettazione pastorale», en: *Dizionario di Pastorale Giovanile*, Elle Di Ci, Leumann (Torino) 1989, 785-793; M. PAYÁ, *La planificación pastoral al servicio de la evangelización*, PPC, Madrid 1996; F. PLACER UGARTE, *Una pastoral eficaz. Planificación pastoral desde los signos de los tiempos de los pobres*, DDB, Bilbao 1993; J.A. RAMOS, *Teología pastoral*, BAC, Madrid 1995, 147-160. J. VECCHI - J.M. PRELLEZO, *Proyecto Educativo Pastoral. Conceptos fundamentales*, CCS, Madrid 1986; J.F. VEGA - V.J. VENTOSA, *Programar, acompañar, evaluar*. CCS, Madrid 1993; V. VINDEL PÉREZ, «Planificación de la acción catequética» en: V. M^a PEDROSA y otros, *Nuevo Diccionario de Catequética*, San Pablo, Madrid 1999, 1832-1841.

10 Cf. CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, «La visita del Papa y el servicio a la fe de nuestro pueblo: Programa pastoral. 25-VI-1983», en: J. IRIBARREN (ed.), *Documentos de la Conferencia Episcopal Española. 1965-1983*, Editorial Católica, Madrid 1984, (BAC, 459), 746-770; ID., «Anunciar a Jesucristo en nuestro mundo con obras y palabras. Plan de acción pastoral de la Conferencia Episcopal Española para el trienio 1987-1990. 27-II-1987», en: *BOCEE* 4 (1987) 14, 67-82; «Impulsar una nueva evangelización. Plan de acción pastoral de la Conferencia Episcopal Española para el trienio 1990-1993. 6-VII-1990», en: *BOCEE* 7 (1990) 28, 75-92; «Para que el mundo crea (Juan 17,21). Plan pastoral para la Conferencia Episcopal (1994-1997). 28-IV-1994», en: *BOCEE* 11 (1994) 108-116; «Proclamar el año de gracia del Señor (Isaías 61,2; Lucas 4,19). Plan pastoral de la Conferencia Episcopal (1997-2000). 6-I-1997», en: *BOCEE* 11 (1997) 108-116. Cf. también, CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, *Orientaciones para la Pastoral de Juventud* Madrid 1991; COMISIÓN EPISCOPAL DE APOSTOLADO SEGLAR, *Proyecto marco de Pastoral de Juventud*, Madrid 1992.

están superadas del todo las sospechas, las críticas y las dificultades que plantea el introducir en la organización de la acción pastoral elementos de planificación propios de las ciencias sociales y humanas¹¹.

En consecuencia, la reflexión teológico-pastoral, realizada por una comunidad eclesial en un contexto determinado, encuentra en la planificación una concreción operativa y un instrumento eficaz para avanzar en la respuesta a los problemas que les plantea la situación y el momento histórico en el que vive. De este modo, la teología pastoral, aporta elementos de racionalidad y de organicidad sobre la praxis eclesial con el fin de superar concepciones y prácticas anquilosadas, repeticiones rutinarias, dispersiones neutralizantes o improvisaciones provocadas por la inercia o por la urgencia de los problemas que, en no pocas ocasiones, aqueja la tarea de los agentes pastorales.

1.2. Sectorialización de la acción pastoral

La sectorialización del universo pastoral es otro de los presupuestos desde donde parte una adecuada planificación de la acción pastoral. Ésta viene exigida por la globalidad que caracteriza la acción pastoral de la Iglesia. Dada su amplitud, necesita de una diferenciación y sectorialización, clara y viable, que haga efectiva a nivel operativo cualquier tipo de planteamiento proyectivo.

La acción pastoral, en cuanto mediación eclesial al proyecto salvífico de Dios realizado en Cristo, intenta responder a la diversidad de acciones por las que el Espíritu Santo lo va actualizando en cada hombre según su momento y circunstancia. La amplitud de situaciones y la consiguiente complejidad de su articulación, justifica la necesidad de la sectorialización de la acción pastoral en distintos esquemas según sean los criterios que se utilicen para su distribución.

Para hacer efectiva esta sectorialización, la reflexión teológico-pastoral ha ido dibujando toda una serie de elencos que diversifican, de modo articulado, los diferentes campos de la acción pastoral así como los responsables más inmediatos de su realización. Presentamos algunos de estos esquemas que consideramos más fundados:

1.2.1. Esquema clásico

El esquema clásico responde a la concepción mantenida por la tradición eclesial que encuentra en el *triplex munus* de Cristo un fundamento válido para distribuir las diversas tareas pastorales. Según este esquema tripartito, la mediación eclesial recae fundamentalmente en los pastores quienes realizan la misión de Cristo, sacerdote, profeta y rey, mediante su ministerio cultural, magisterial y hodegético por el cual santifican, enseñan y rigen el Pueblo de Dios.

Es un esquema que viene avalado por su utilización en los documentos del magisterio conciliar. La constitución dogmática sobre la Iglesia describe los distintos oficios del ministerio episcopal según este esquema tripartito y el decreto sobre el oficio pastoral de los Obispos en la Iglesia desarrolla sus diversas expresiones según el mismo esquema¹². Se encuentra, también,

11 Cf. J. A. RAMOS, *Teología pastoral*, o.c., 148-151; F. PLACER, *Una pastoral eficaz*, o.c., 15-20.

12 Cf. LG, nn. 24-27; CD, nn. 11-18.

en el *Directorium Ecclesiae imago* como principio estructurador de toda su tercera parte donde concreta el ejercicio del ministerio del Obispo como maestro, pontífice y padre y partor, así como del oficio pastoral de sus colaboradores y de las estructuras en la Iglesia particular¹³. Viene también utilizado en algunos manuales recientes que presentan el *servicio*, la *palabra*, y la *liturgia* para distribuir el conjunto de la acción pastoral¹⁴.

1.2.2. Esquemas renovados

El esquema clásico, a pesar de su aval oficial, es considerado por bastantes pastoralistas como insuficiente para diversificar la amplitud de la acción pastoral desde la óptica evangelizadora y por su complejidad en las presentes circunstancias. En su lugar proponen otros dos tipos de esquema más amplios y renovados. El primero, presenta todo el conjunto de la acción pastoral dividido en cuatro partes. Esta propuesta organiza la diversidad de las acciones pastorales en función de la construcción del Reino de Dios y, en consecuencia, las concreta en los siguientes mediaciones: la *diaconía* que realiza el Reino, la *koinonía* donde se vivencia, el *kerigma* por el que se proclama; y la *leiturgia* donde se celebra e impulsa su dinamismo salvífico¹⁵. El segundo, propone una estructuración centrada más en los destinatarios de la acción pastoral y busca el modo de responder con mayor flexibilidad a las situaciones y contextos en los que viven actualmente. En esta propuesta se enumera una serie de elencos y catalogaciones abiertas, centradas en los *sujetos* de la acción pastoral, los *estados* naturales y profesionales, los *contextos* ambientales y sociales, los *tipos de acción* o formas específicas de actuar¹⁶.

Todos estos esquemas, siempre relativos y complementarios, facilitan la sectorialización de la acción pastoral. Cada cual, desde sus aportaciones, trata de articular de modo armónico y eficaz todo el conjunto del universo pastoral por medio de organigramas mediante los cuales queden interrelacionados los distintos sectores y campos en los que se distribuyen las diversas mediaciones eclesiales. En cada Iglesia local, todos ellos son complementados con otros tipos de organización de carácter territorial y sectorial. La finalidad última de cualquier esquema de organización que se adopte es la de dar mayor participación a la corresponsabilidad de todos en la única tarea común y favorecer que esta participación sea lo más eficaz posible con la contribución diferenciada de todos los responsables de la acción pastoral de una determinada Iglesia local.

1.3. La Iglesia local sujeto de la planificación

Las claves para profundizar en la base teológica de estos presupuestos las ofrece el desarrollo de la eclesiología de comunión y servicio centrada en la Iglesia local, tal como ha sido

13 Cf. SACRA CONGREGATIO PRO EPISCOPIS, *Directorium de pastoralis ministerio episcoporum*, Typis Polyglottis Vaticanis, Roma 1973 [EI], nn. 54-209.

14 Cf. J.A. RAMOS, *Teología pastoral*, o.c., 379-445.

15 Cf. E. ALBERICH, *Catequesis y praxis eclesial*, CCS, Madrid 1985, 17-26; C. FLORISTÁN, «Acción pastoral», en: C. FLORISTÁN - TAMAYO J.J. (Ed.), *Cristiandad*, Madrid 1983, 21-36.

16 Cf. M. MIDALI, *Teologia pastorale*, o.c., 566-569; V. SCHURR, «Acción pastoral», en: K. RAHNER (Ed.), *Sacramentum Mundi*, V, 264-296.

expuesta por el Concilio Vaticano II y desarrollada por los Directorios de las Congregaciones Romanas sobre el oficio pastoral de los Obispos y la pastoral catequética durante el posconcilio¹⁷. También nos ofrecen pistas, algunas de las Orientaciones de la Conferencia Episcopal Española en este periodo¹⁸ y la reflexión teológica que se ha producido en estas últimas décadas sobre la Iglesia local y su relación con la Iglesia universal¹⁹.

La Iglesia local, en cuanto sujeto último de la acción pastoral y de la reflexión teológica sobre ella, es la última responsable de su planificación. En los objetivos marcados por la Exhortación colectiva del Episcopado Español, que contiene su primer plan trienal, se explicitaba ya la necesidad de lograr unidad y coordinación dentro de la diversidad de carismas y tareas presentes en la Iglesia local como último sujeto responsable de la acción pastoral en sus diversos campos y funciones. A este respecto se decía claramente: «*El sujeto adecuado de la misión y de toda la acción pastoral es siempre la Iglesia real, presidida por el Obispo en nombre de Cristo, enriquecida por la presencia y participación de todos, sin que nadie pueda desconocer ni usurpar las funciones de los demás. De esta visión tiene que nacer una organización realista, bien conjuntada, donde todos encuentren su sitio según sus funciones específicas, donde el trabajo de todos persiga los mismos objetivos y refuerce el trabajo de los demás en vez de anularlo* (Cfr. Primera carta a Timoteo 4, 12-16; Efesios 4, 2-6)²⁰».

Es en la Iglesia local donde se pone de manifiesto la concreción operativa de la comunión eclesial. En ella se interrelaciona dentro de un mismo marco global, las distintas expresiones del conjunto de la actividad pastoral. Se trata de un planteamiento unitario que exprese la conciencia compartida de que el anuncio del Reino de Dios es el objetivo primordial que globaliza toda la acción pastoral. La planificación, en su concreción diocesana está llamada a conjugar por una parte, las legítimas diferencias en las que se manifiesta la pluriforme acción del Espíritu y, por otra, la convergencia de esta riqueza de dones en la unidad de tarea del Pueblo de Dios²¹.

Este planteamiento unitario, en el ámbito diocesano, se inspira en la fidelidad al mensaje que la Iglesia ha recibido y en la fidelidad a los hombres a quienes lo sigue transmitiendo dentro de las coordenadas espacio-temporales según el principio anteriormente expuesto y se fundamenta en un doble presupuesto. La primacía del Reino y el carácter misionero de la Iglesia en primer lugar, ha de dar coherencia a toda la acción eclesial y, en consecuencia, a la

17 Cf. SACRA CONGREGATIO PRO EPISCOPIS, *Directorium de Pastoralis*, o.c. 103-108; SAGRADA CONGREGACIÓN DEL CLERO, *Directorium Catechisticum Generale*, Roma 1971, 103-108; *Ibidem*, Roma 1997, 265-264.

18 Cf. CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, *Testigos del Dios vivo. Reflexión sobre la identidad y misión de la Iglesia en nuestra sociedad*, Edice, Madrid 1985, nn. 27-52.

19 Cf. B. ÁLVAREZ, *La Iglesia diocesana. Reflexión teológica sobre la eclesialidad de la diócesis*, Producciones Gráficas, La Laguna (Tenerife) 1996; L. GALLO, *La Chiesa locale, soggetto della pastorale e catechesi*, UPS Coso T2102, Roma 1993-94; ID., «La Chiesa particolare nel CCC» en: *Salesianum* 56 (1994), 209-224; G. GHIRLANDA, «Iglesia universal, particular y local en el Vaticano II y en el nuevo Código de derecho canónico», en: R. LATOURELLE (Ed.), *Vaticano II. Balance y perspectivas*, Cristiandad, Madrid 1989, 629-650; J. HOFFMANN, «La Iglesia y su origen», en: B. LAURET - F. REFOULÉ, *Iniciación a la práctica de la teología*, Tomo III, Cristiandad, Madrid 1985, 57-171; L. LEGRAND, «La Iglesia local», en: *Ibidem*, 138-171; J. A. RAMOS, *Teología pastoral*, o.c., 299-326; I. SANNA, «Chiesa particolare e Chiesa universale nel pensiero di Giovanni Paolo II» en: *Presenza Pastorale*, LVI (1986)1/2, 35-57.

20 CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, *La visita del Papa*, o.c., n. 36.

21 Cf. LG, n. 5.

pluralidad de planteamientos con los que se organiza la realización de la única misión recibida de Cristo. Y la urgencia de la evangelización como objetivo prioritario en las presentes circunstancias, hace imprescindible la necesaria confluencia de miras en el marco de la Iglesia local. En definitiva, es la urgencia misionera la que lleva a cuestionar los planteamientos particulares desde una perspectiva unitaria y planificada con el fin de aunar esfuerzos, con imaginación y creatividad, con el objeto de responder a los retos que nos plantea la actual situación en la que se realiza la acción pastoral²².

2. CONCEPTOS BÁSICOS

La concreción de la operatividad, propia de la teología pastoral, mediante las aportaciones que ofrece la planificación y sectorialización del universo de la praxis pastoral en el marco de la Iglesia local, nos lleva a plantearnos dos cuestiones: una teórica y la otra práctica. La primera nos plantea desde qué perspectiva teológica se puede articular con coherencia y realizar con eficacia la praxis pastoral en todos sus diversos ámbitos. La segunda nos lleva a cuestionarnos sobre cuál es el instrumento que puede servir de cauce para hacer efectiva la articulación, con coherencia y eficacia, en el planteamiento y desarrollo de la praxis pastoral. Las respuestas nos conducen a clarificar en qué consiste una pastoral orgánica y cómo encuentra en la elaboración de un proyecto pastoral una de sus expresiones más operativas.

2.1. Pastoral orgánica

La organización de los distintos sectores de la acción pastoral articulándolos de modo coherente y la búsqueda de una imprescindible conjunción de voluntades en torno a la única misión, han puesto de relieve, cada vez con mayor claridad, la importancia y necesidad de una pastoral orgánica. Este término expresa la coherencia de la articulación a modo de un organismo vivo en el que todos sus miembros actúan en estrecha relación en función del bien común. Es el símil de San Pablo para referirse a la dinamización por el mismo Espíritu del conjunto de carismas en el cuerpo de la Iglesia cuya cabeza es Cristo (Cf. 1Cor 12, 8-31).

Con la pastoral orgánica se intenta responder a las urgencias que provoca una pastoral misionera y, en consecuencia, superar el atomismo que puede favorecer la excesiva sectorialización de la acción pastoral dentro del ámbito de la Iglesia local. En este sentido, por pastoral orgánica se entiende la necesidad de articular la acción conjunta de todo el Pueblo de Dios como organismo vivo, impulsado por Cristo para ser instrumento de redención y signo universal de salvación.

Las exigencias más notables de una pastoral, orgánicamente planteada, son, por un lado, imprimir a toda la acción pastoral un carácter de unidireccionalidad bajo la guía y orientación del Obispo en el marco único de un proyecto pastoral de ámbito diocesano. Esto implica exigir la unión y coordinación del trabajo de todos los agentes pastorales e impulsar la convergencia de acción de todos los agentes en cada uno de los sectores pastorales. Y, por otro, programar la acción, establecer las metas a alcanzar, elegir los medios a emplear y establecer una distribu-

22 Cf. A. MARTÍNEZ, *Pastoral Juvenil Diocesana*, o.c., 67-90.

ción racional y una promoción de los recursos, humanos y materiales disponibles, adecuada a las necesidades del momento y del contexto en el que se opera.

En consecuencia, la pastoral orgánica se consolida en la medida que desarrolla sus tres pilares fundamentales en el ámbito de una Iglesia local: una expresión articulada y coherente de la comunión eclesial de los distintos sujetos en sus diferentes funciones; una coordinación efectiva de todos los carismas y tareas que convergen en la acción pastoral y la elaboración de un proyecto pastoral que concrete e impulse esta comunión eclesial y coordinación efectiva infundiéndole sentido y haciéndola operativa pastoralmente.

2.1.1. *Articulación de sujetos y funciones*

La organización de la acción pastoral tiene como objeto articular, de modo coherente y efectivo, tanto las aportaciones específicas y diferenciadas de los sujetos cuanto las diferentes funciones que realizan, así como los soportes institucionales que utilizan en los distintos sectores y ámbitos donde se realiza la globalidad del universo pastoral. Se trata de poner en relación de complementariedad y operatividad todos y cada uno de los elementos que intervienen en la acción pastoral con el fin de lograr la mayor operatividad posible en el ejercicio de la única misión eclesial.

En nuestro ámbito nacional esta pastoral orgánica y diferenciada se hace efectiva de modo institucional en la celebración de los sínodos, asambleas y encuentros diocesanos cuyas conclusiones están orientadas a realizar de modo efectivo esta organicidad. Los sucesivos planes de la Conferencia Episcopal Española, anteriormente citados, y las líneas de acción de sus respectivas Comisiones sirven de inspiración y orientación para desarrollar estos planteamiento orgánicos en las distintas diócesis dentro de un marco que refleje la unidad y la diversidad de sus respectivos planes²³.

2.1.2. *Coordinación de carismas y tareas*

La diversidad de carismas y funciones y, en consecuencia, la pluralidad de tareas no encuentra su expresión más adecuada en una acción pastoral atomizada o inconexa sino que ha de traducirse en una conjunción y coordinación efectiva de la acción pastoral. La administración de los carismas recibidos están al servicio de la tarea eclesial en su unidad y en su totalidad (cf. 1 Pe 4, 10-11) puesto que su origen se encuentra en el único Espíritu que los confiere, en el único ministerio recibido del Señor y en la única acción de Dios Padre que obra todo en todos (cf. 1 Cor 12, 4-11. 28-30; Ef 4, 4-6). Conseguir que esta unidad en la diversidad se exprese operativamente es una de las tareas primordiales de la pastoral orgánica. Es la misma finalidad que en otros tiempos se le atribuía a la pastoral de conjunto²⁴.

23 Cf. CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, *La visita del Papa*, o.c., nn. 35-36.

24 Cf. F. BOULARD, «Proyectos y realizaciones de la pastoral de conjunto», en: SECRETARIADO NACIONAL DE PASTORAL, *Problemas actuales de pastoral. Primer Congreso Internacional de Pastoral. Friburgo 1961*, Secretariado Nacional de Pastoral, Madrid 1961, 283-305; AA.VV., *Pastoral de conjunto. Reflexiones y sugerencias*, ZYX, Madrid 1966; M. MIDALI, *Teología pastoral o práctica*, o.c., 72-82; C. FLORISTÁN - J.J. TAMAYO, *Diccionario abreviado de pastoral*, Verbo Divino, Estella (Navarra) 1988, 339-340.

Los sucesivos planes abundan en este mismo sentido con el objeto de ayudar a superar una concepción individualista en el ejercicio de la acción pastoral que ya denunciaba la Asamblea Conjunta. Se trata de pasar de un cierto sentido de inmediatez y competitividad a unas actitudes de confianza mutua, de comunicación y diálogo que capacite para la creatividad, la cooperación y el trabajo en equipo a todos los niveles²⁵.

2.1.3. *Comunión eclesial operativa*

La pastoral orgánica encuentra en la diócesis su lugar predominante. En ella se concreta la vivencia de la comunión eclesial operativa al confluír, bajo la guía del Obispo, las diferentes funciones y tareas de laicos, religiosos, diáconos y presbíteros en el ejercicio de una corresponsabilidad diferenciada. Se trata de un planteamiento unitario que exprese la conciencia compartida de que la primacía del anuncio del Reino de Dios y la urgencia de la evangelización son el objetivo prioritario que da coherencia a toda la acción eclesial y hace imprescindible la necesaria confluencia de miras en el marco de la Iglesia local.

Esta comunión en la cooperación y dinamización de la praxis eclesial se hace plausible en los planes y proyectos diocesanos, de carácter global²⁶ o sectorial²⁷. En todos estos planes y proyectos se establecen los cauces adecuados para superar la dispersión en el campo pastoral y para imprimir dinamismo a la acción marcando un mismo sentido, diseñando los procesos a seguir y coordinando las plataformas estructurales con el fin de contribuir más eficazmente al establecimiento y crecimiento del Reino de Dios en el mundo.

2.2. Pastoral planificada

La pastoral orgánica se formula y expresa operativamente en la planificación. Sin ella se quedaría en el ámbito de los principios e intenciones sin una traducción eficaz en relación con la acción pastoral en su devenir cotidiano. Para adentrarnos en la problemática que plantea

25 Cf. E. YANES, «Criterios y cauces», o.c., 288-293.

26 La elaboración de estos planes y proyectos pastorales de ámbito diocesano es cada vez más patente. Su publicación se ha ido incrementando ultimamente. A título de ejemplo, baste mostrar algunos de los publicados en este último cuatrienio con motivo de la preparación para del Año Jubilar. Cf. OBISPADO DE JAÉN, *Plan pastoral. Jubileo 2000*, Departamento Diocesano de Publicaciones, Jaén 1996; OBISPADO DE MÁLAGA, *El camino de la Iglesia diocesana hacia el tercer milenio. Proyecto Pastoral Diocesano 1996-2.000*, Secretaría del Obispado, Málaga 1996; OBISPADO DE ORIHUELA-ALICANTE, *Hacia el gran Jubileo. Plan Pastoral 1996-2000*, Diócesis de Orihuela-Alicante, Alicante 1996.

27 También los planes pastorales de carácter sectorial han proliferado en las últimas décadas impulsados por los que periódicamente han publicado las distintas Comisiones de la Conferencia Episcopal Española. Cf. COMISIÓN EPISCOPAL DE APOSTOLADO SEGLAR, «Plan de acción pastoral para el cuatrienio 1997-200», en: *BOCEE 12* (1997) 9-17; COMISIÓN EPISCOPAL DE ENSEÑANZA Y CATEQUESIS, «Plan de acción pastoral para el cuatrienio 1997-200», en: *BOCEE 12* (1997) 17-28; COMISIÓN EPISCOPAL DE PASTORAL SOCIAL, «Plan de acción pastoral para el cuatrienio 1997-2000», en: *BOCEE 12* (1997) 29-38; COMISIÓN EPISCOPAL DE MIGRACIONES, «Plan de acción pastoral para el cuatrienio 1997-2000», en: *BOCEE 12* (1997) 41-45; COMISIÓN EPISCOPAL DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL, «Plan de acción pastoral para el cuatrienio 1997-2000», en: *BOCEE 12* (1997) 46-49. Para el sector de la Pastoral Juvenil, cf. A. MARTÍNEZ, *Pastoral Juvenil Diocesana*, o.c., 101-123. Y para el sector de la catequesis, cf. A. GIL GARCÍA, «Proyectos diocesanos de catequesis» en: V. PEDROSA y otros, *Nuevo Diccionario*, o.c., 1877-1898.

conviene que nos interroguemos sobre algunos aspectos básicos con el objeto de clarificar determinados criterios orientativos de carácter práctico. En concreto nos preguntamos por los cauces que la conducen, por el significado que imprime y por el sentido que ofrece a la acción pastoral.

2.2.1. ¿Cuáles son los cauces de una pastoral planificada?

La planificación pastoral encuentra en los planes, proyectos y programas pastorales su expresión operativa más eficaz. Estos constituyen los cauces más usuales de la planificación o proyectación de la pastoral. Son términos que, en muchos casos, aparecen como sinónimos pero, en realidad, difieren notablemente en su significación²⁸. Sin ánimo de cerrar ningún tipo de debate semántico, y sólo como indicador para diferenciar los términos y clarificar su contenido, exponemos algunas precisiones que pueden ayudar a su utilización adecuada en el campo educativo y pastoral.

El *plan* tiene unas connotaciones de amplitud. Viene referido a un diseño con objetivos de largo alcance. En el aspecto operativo resulta poco eficaz a corto plazo pero sirve de marco para orientar y dinamizar proyectos y programas de mayor efectividad a medio y largo plazo. Por su parte, los *proyectos* tienen una intencionalidad muy definida y concreta. Están referidos a la consecución de objetivos más precisos para periodos cronológicos de media duración. Para lo cual articulan los diferentes elementos que intervienen en su planteamiento y consecución en el tiempo y en el espacio. Tanto uno como otro, encuentra su expresión operativa más concreta en la programación. Los *programas* son una acción prevista y diseñada para ser realizada en un tiempo y lugar determinado. En ellos se concretan al detalle todos los factores que confluyen en la ejecución de una acción pastoral determinada: tiempo y plazos de ejecución, sujeto responsable, financiación, recursos humanos y materiales, etc. El programa tiene mucho que ver con la praxis, aquí y ahora, y con los medios disponibles para llevarla a efecto. En síntesis, los planes y proyectos contienen un elemento ideológico destacado y un nivel de concreción bajo. Sin embargo, los programas, aunque reflejan siempre las opciones ideológicas que los sustentan, tienen un carácter de concreción tal, que siempre los hacen evaluables y verificables.

2.2.2. ¿Qué significa planificar la acción pastoral?

Elaborar planes y proyectos en el campo de la acción pastoral, como hemos adelantado anteriormente, no es intentar canalizar la acción del Espíritu con sistemas de ingeniería ni programar la respuesta de los hombres a la acción de Dios en el marco de unos programas predeterminados de antemano. Ni lo uno ni lo otro puede ser objeto de planificación porque en

28 Cf. R. TONELLI, «Progetto educativo-pastorale» en: M. MIDALI - R. TONELLI (Ed.), *Dizionario di Pastorale Giovanile*, Elle Di Ci, Leumann (Torino) 1989, 793-796; ID., *Itinerari per l'educazione dei giovani alla fede*, Elle Di Ci, Leumann (Torino) 1989, 29-45; M. PELLERREY, *Progettazione didattica. Metodologia della programmazione educativa scolastica*, SEI, Torino 1997; J. VECHI, *Un proyecto de pastoral juvenil en la Iglesia de hoy*, CCS, Madrid 1990, 157-169; ID., «Proyecto educativo Pastoral» en: J. VECHI - J.M. PRELLEZO, *Proyecto Educativo*, o.c., 19-28.

definitiva el fruto de la actividad pastoral depende siempre de la iniciativa amorosa de Dios y de la libre aceptación del hombre a este don gratuito²⁹.

Planificar la acción pastoral es asumir, tanto en su planteamiento como en su realización, criterios de racionalidad, de eficacia, de unicidad y organicidad. Y esto sin contraponerlos superficialmente a los criterios de la gratuidad de la fe, de la imponderable acción del Espíritu y de la libre respuesta del hombre. En este sentido la acción pastoral de la Iglesia, en cuanto que es actividad humana, puede y debe ser planteada de acuerdo a las facultades humanas y realizada siguiendo los métodos adecuados. A este respecto la Asamblea Conjunta de Obispos y sacerdotes dice que la posibilidad y la necesidad de la planificación pastoral es una consecuencia más de la dimensión corpórea e histórica del Pueblo de Dios que se encarna en los hombres de hoy. También en la actividad pastoral planificadora actúa el Espíritu³⁰.

Los planes, proyectos y programas pastorales no tienen, pues, como objeto interferir en la acción libre y gratuita de Dios que sigue su plan de salvación previsto desde antiguo y realizado en Cristo (cf. Ef 1, 3-14; Col 1, 13-20). Tampoco tratan de condicionar la mediación salvífica de la Iglesia que ha recibido del mismo Cristo la misión de realizar este proyecto salvífico a lo largo de la historia y en todos los lugares de la tierra. Pero sí han de servir para que la Iglesia, como *instrumento de redención* empleado por Cristo³¹, pueda ser eficaz en la realización de esta misión entre los hombres por medio del anuncio de la Palabra y la celebración de los sacramentos, *signos sagrados por medio de los cuales se expresan efectos, sobre todo de carácter espiritual, obtenidos por la intercesión de la Iglesia* según el Concilio Vaticano II³² o *signos eficaces de la gracia*, según la fórmula tridentina³³.

En este sentido, la acción pastoral, como realización en el tiempo de la acción salvífica de Dios escapa a toda previsión o control humano; pero como obra de hombres, está sujeta a las leyes de la racionalidad y al libre ejercicio de la voluntad. Lo cual conlleva asumir los riesgos inherentes a toda elección de prioridades y al establecimiento de los elementos necesarios para conseguirlas. Es en esta dimensión humana de la acción pastoral donde se sitúa la organización y planificación de la acción pastoral, en cuanto contribuye a facilitar, mediante la armónica articulación de los recursos disponibles, la libre respuesta del hombre a la iniciativa salvífica de Dios que sigue, hoy como siempre, realizando su obra en favor de los hombres.

29 Esperarlo todo de la planificación sería caer en una especie de pelagianismo que sobrevalora hasta el extremo la capacidad de la naturaleza y de la libertad del hombre en el proceso de la salvación. Pero desde el extremo opuesto, desconfiar de todo lo humano sería igualmente situarse en posiciones parecidas a las de los donatistas que niegan al hombre su libre participación en la respuesta a la acción gratuita de Dios. Cf. J. LORTZ, *Historia de la Iglesia*, I, Ediciones Cristiandad, Madrid 1982, 175-178.

30 Cf. E. YANES, «Criterios y cauces», o.c., 310.

31 Cf. LG, n. 9.

32 Cf. CONCILIO ECUMÉNICO VATICANO II, Constitución sobre la Sagrada Liturgia, *Sacrosanctum Concilium*, [SC], n. 60.

33 Cf. E. DENZINGER, *El Magisterio de la Iglesia*, Herder, 1963, n. 695; A.G. MARTIMORT, *Los signos de la nueva alianza*, Sígueme, Salamanca 1961, 65-82; G. FOUREZ, *Sacramentos y vida del hombre. Celebrar las tensiones y los gozos de la existencia*, Sal Terrae, Santander 1983, 64-70.

En realidad, la organización y planificación nunca ha estado ausente de la vida de la Iglesia³⁴ pero hoy ha adquirido un especial relieve por la complejidad del entramado social y por las consiguientes dificultades que plantea la evangelización. En consecuencia, la planificación en el campo de la pastoral, no la podemos considerar como un sinónimo de tecnocracia ni con el mismo contenido con el que se usa en arquitectura, política, economía o educación³⁵. Sino como el cauce para interrelacionar, organizar e impulsar la mediación eclesial en sus multiformes funciones, tareas y campos de actuación con el fin de contribuir, de modo eficaz, a la respuesta del hombre al plan salvífico de Dios.

2.2.3. *¿Qué pretende la planificación pastoral?*

Desde esta perspectiva de la mediación eclesial, la planificación tiene como meta, sobre todo, superar la tendencia a la dispersión y al atomismo en el desarrollo de la acción pastoral y conjugar todos los elementos que inciden en ella para mejorarla en el presente y hacerla más efectiva y eficaz cara al futuro. La planificación, como ya hemos adelantado, le imprime dinamismo unidireccional y sentido de coherencia estableciendo las prioridades, diseñando los procesos y coordinando las plataformas estructurales con el fin de contribuir al avance en la construcción del Reino de Dios.

Los planes y proyectos pastorales están ligados a la acción de mirar al presente desde la perspectiva del futuro. Esto supone mirar hacia adelante para incidir en el momento en que se vive poniendo las bases y fijando las metas con el objeto de incidir con cierto éxito en el mañana, salvando siempre los imponderables que se presenten. La planificación se ha convertido en una característica más de la cultura técnica a la que pertenecemos, a través de la cual se intenta organizar el presente para poder mirar el camino del mañana con cierta garantía. La preocupación por el futuro también se refleja en algunos textos bíblicos cuando se habla, por ejemplo, de llevar buena cuenta de nuestros años, de calcular para ser sensatos (cf. Sal 90,12), de negociar y no enterrar los talentos recibidos (cf. Mt 25,25), de mantenerse en actitud de vigilante espera (cf. Lc 12,35-47; Mt 25,1-18). Saber ser lo más eficaces posible, saber mirar hacia adelante y medir las posibilidades con las que contamos es una de las condiciones indispensables para ser discípulo del Señor y realizar la misión por Él encomendada en cada tiempo y lugar (cf. Lc 14,28-32).

Mediante los planes y proyectos pastorales, cada comunidad eclesial trata de poner al servicio del Reino toda la capacidad de imaginación creativa y de previsión científica de que es capaz. A la misma vez que se constituye en el cauce operativo por el que ejercemos nuestra responsabilidad ante el futuro que también es una dimensión histórica de la que no podemos prescindir. Es en la planificación donde se conjuga el criterio de historicidad con la puesta en práctica del principio de la unidad de la misión desde la experiencia de una comunión operativa y real concretada explícitamente en la aceptación y realización de un

34 Cf C.M. MARTINI Card., *Itinerari educativi*, Milano 1988, 37-67, donde enumera algunos de ellos como el itinerario sacramental, al año litúrgico, el catecumenado y otros varios itinerarios formativos en relación con la vida monástica, la formación en los Seminarios, la misiones populares y otros.

35 Cf. F. PLACER, *Pastoral eficaz*, o.c., 108-111, donde expone una síntesis de los distintos modelos de planificación en el campo de la economía y de la educación.

proyecto pastoral común. Con la planificación se trata de introducir en el ejercicio de la responsabilidad pastoral una mayor racionalización del trabajo a todos los niveles para que la realización de la misión recibida pueda ser adecuada y eficaz y no quede expuesta a la intuición del momento o a la libre opción y preferencias de unos pocos sean éstos presbíteros o seglares³⁶.

La corresponsabilidad que comporta una acción pastoral bien planificada evita la improvisación, la inconstancia o la anarquía y garantiza su continuidad más allá de ilusiones o cansancios personales y colectivos. La falta de previsión y la consiguiente ausencia de criterios proyectivos aplicados a la actividad pastoral, puede ser hoy una omisión injustificable. La conciencia de responsabilidad ante el futuro hace decir a la Asamblea Conjunta que: «*La falta de previsión y de planificación pastoral sería hoy un gran pecado colectivo de omisión*»³⁷. El trabajo planificado promueve y potencia las formas comunitarias de acción, estimula la formación doctrinal y técnica de las personas y asegura la participación de todos de acuerdo a sus propias posibilidades y competencias dando así el valor y la importancia que cada persona tiene en la realización de todo plan más allá de su propia consecución³⁸.

La planificación ha de estar motivada por el inconformismo radical del que se deja guiar por la acción del Espíritu que sigue orientando el dinamismo interno del Reino hacia su plenitud haciéndolo crecer en la Iglesia y germinar continuamente en medio del mundo. Es una consecuencia de la atención prestada a los signos de los tiempos y de la necesidad de introducir los cambios y correctivos necesarios para seguir avanzando hacia los cielos nuevos y la nueva tierra (cf. Ap 21,1).

Lo que en definitiva ha de mover cualquier planteamiento o concreción de tipo proyectivo en el campo de la pastoral, no ha de ser la superficialidad movida por el afán de cambios novedosos sino el esfuerzo por detectar y profundizar en el conocimiento de las personas y de su cotexto para que desde una situación dada se puedan organizar, del mejor modo posible, todos los recursos disponibles para actuar sobre ella y hacer que el mensaje de salvación pueda ser anunciado, aceptado y vivido hoy y mañana lo más eficazmente posible y, de este modo, incidir positivamente creando una nueva situación histórica hasta la restauración de todas las cosas en Cristo (cf. Ef 1,10).

3. BASES PARA UNA PLANIFICACIÓN PASTORAL

La confección de los planes y proyectos pastorales tiene siempre como objeto central diseñar el modo cómo incidir en la realidad para contribuir a cambiarla y mejorarla. Para ello, se parte siempre de una situación dada, experimentada como inacabada, y se articulan los instrumentos necesarios para conseguir su transformación. Los elementos que dan consistencia a un determinado proyecto pastoral son de dos tipos: subjetivos y objetivos.

36 Cf. E. YANES, «Criterios y cauces», o.c., 326-327.

37 E. YANES, «Criterios de acción», o.c., 301.

38 Cf. ASAMBLEA CONJUNTA, «Proposiciones de la ponencia tercera», o.c., 337.

3.1. Elementos subjetivos

En la base de un proyecto pastoral se encuentra siempre el deseo que siente una determinada comunidad eclesial de mejorar la situación en la que vive para responder, con mayor fidelidad, a la misión recibida. La génesis última de un proyecto pastoral se encuentra en la llamada que la Iglesia recibe de Cristo para seguir realizando en la historia el proyecto salvífico de Dios. La realización de esta misión se mantiene operante por la tensión escatológica que provoca la construcción de un mundo nuevo (cf. Ap 21, 1-5). El crecimiento del Reino, a cuyo servicio está la Iglesia, hace que, por un lado, la insatisfacción radical inunde sus planes y proyectos; y, por otro, mantenga viva la voluntad de cambio hasta que se establezca definitivamente la nueva Jerusalén hacia la que camina el Pueblo de Dios a través de la historia.

3.1.1. *Insatisfacción radical*

Sabemos que planificar la acción pastoral no es una acción meramente humana y, menos aún, autónoma sino que por su objetivo fundamental, por las distintas mediaciones eclesiales que se emplean y por los recursos de que se dispone, todo su planteamiento, contenido y proceso de realización han de estar estrechamente inspirada y ligada al proyecto salvífico de Dios realizado en la historia y cuyo cúlmen es la encarnación, vida, muerte y resurrección de Cristo (cf. Ef 1, 3-14).

La insatisfacción patológica de quien nunca está a gusto consigo mismo ni con el momento y circunstancias en las que vive no es la radicalidad que inspira una pastoral planificada. Se trata, por el contrario, del sano aliciente de quienes se saben en camino y se enfrentan al presente con renovada voluntad de cambio teniendo el proyecto de Dios como inspiración de toda transformación personal, eclesial y social. Es la aceptación de la llamada y paciente germinación del Reino de Dios recibida como llamada a la constante renovación de la Iglesia (cf. Lc 13, 24-33). Es la respuesta generosa y constante de quienes viven, desde la fe, la esperanza y el amor, al servicio de la plenitud de cada hombre a imagen de Cristo y de la transformación del mundo hasta alcanzar la tierra nueva y los cielos nuevos según el plan salvífico de Dios realizado en Cristo.

3.1.2. *Apuesta decidida por el futuro*

La renovación y transformación, en cualquiera de los niveles que se asuma, no puede ser efectiva sin una decidida apuesta por el futuro. Es una tarea lenta y casi siempre zisagueante que requiere perspectiva histórica y una gran dosis de paciencia y esperanza para no evadirnos del presente y afrontar el futuro con esperanza. Porque no faltan quienes, centrados en los problemas del presente, describen un futuro poco halagüeño con el que intentan justificar connivencias y resignaciones ante los males de nuestro mundo³⁹.

39 Hablan de masificación de la sociedad, de manipulación de la especie humana o también de mecanización y de control en las relaciones de los individuos. La literatura prospectiva aplicada a los campos de la economía, la política y la sociología ha producido obras que abundan en este sentido pesimista. Cf A. HUXLEY, *Un mundo feliz*, Plaza & Janes, Barcelona 1976; R. BRADBURY, *Fahrenheit 451*, Plaza & Janes, Barcelona 1982; G. ORWELL, *1984*, Ediciones Destino, Barcelona 1983; B. F. SKINNER, *Walden Dos*, Editorial Fontanella, Barcelona 1978.

Otros, sin embargo, fiándose del hombre y guiándose por la esperanza en la plenitud del Reino de Dios, vislumbran un mañana más esperanzador que les alienta en su compromiso por construirlo. Piensan en una mayor humanización del hombre, una liberación real de las lacras que hoy le mantienen atado. Interpretan la crisis actual y los problemas que genera como una fiebre de crecimiento que no evitará el seguir caminando hacia *un punto de convergencia universal* que ya se vislumbra en nuestro horizonte. Apuntan hacia un *humanismo radical* que pueda favorecer cambios también radicales. Advierten de que no nos queda mucho tiempo pero que todavía hay esperanza. Y como vías de salida apuestan por una *solidaridad efectiva* en las relaciones humanas a todos los niveles y una *opción real por los pobres* como plataforma de partida y como vehículo para avanzar⁴⁰.

Aunque cada vez crecen más los escépticos y los que sólo buscan gozar del presente, la celebración del Año Jubilar que estamos realizando nos sitúa en esta apuesta positiva por el futuro. A ella nos invita el Papa Juan Pablo II cuando en la Bula *Incarnationis mysterium* nos convoca a todos los cristianos a: «*que la mirada esté puesta en el futuro. El Padre misericordioso no tiene en cuenta los pecados de los que nos hemos arrepentido verdaderamente (cf Is 38, 17). El realiza algo nuevo y, en el amor que perdona, anticipa los cielos nuevos y la tierra nueva. Que robustezca, pues, la fe, se acreciente la esperanza y se haga cada vez más activa la caridad, para un renovado compromiso de testimonio cristiano en el mundo del próximo milenio*» (IM 11).

Desde esta perspectiva, planificar la acción implica una actitud de esperanza ante el futuro y aportar por prevenirlo y prepararlo con realismo en el momento presente. Vislumbrar cómo será el mañana no es soñar simplemente sino, ante todo, apostar por la carga de novedad que nos trae. Esta mirada y esta apuesta por el futuro ha acompañado a muchos hombres en su largo caminar a través de la historia originando las profecías y las utopías que han inspirado y alentado todos los cambios sociales, culturales y religiosos.

3.1.3. *Voluntad de renovación constante*

Este proyecto salvífico de Dios, para con el hombre y el mundo, ya se ha cumplido. Creer esta buena nueva implica un cambio de mentalidad, una conversión (cf. Mc 1, 15). El establecimiento definitivo del Reino de Dios y la consiguiente llamada a la renovación de la Iglesia son dos metas tan altas que relativizan la posible satisfacción por cualquier logro obtenido en la acción pastoral.

Jesús anuncia el Reino de Dios como el establecimiento definitivo de este proyecto de salvación. «*Este Reino comienza a manifestarse como una luz delante de los hombres por la palabra, por las obras y por la presencia de Cristo*»⁴¹. Con el Reino de Dios ha llegado la vista a los ciegos, la salud a los enfermos, el vigor a los lisiados, la libertad a los presos, a los pobres la buena noticia de la justicia y el perdón y la gracia del Señor para todos y cada uno de los

40 Cf P. TEILHARD DE CHARDIN, *El porvenir del hombre*, Taurus, 1967⁴, 229, 351-355; E. FROMM, *La revolución de la esperanza*, Fondo de Cultura Económica, Mexico - Madrid - Buenos Aires, 1986⁸, 155; L. DE SEBASTIAN, *Mundo rico, mundo pobre. Pobreza y solidaridad en el mundo de hoy*, Sal Terrae, Santander 1992, 4-42; J. PIXLEY - C. BOFF, *Opción por los pobres*, Paulinas, Madrid 19862; J.M. VIGIL (Ed.), *La opción por los pobres*, Sal Terrae, Santander 1991.

41 Cf. LG, n. 15.

hombres (cf. Lc 4, 14-19). Es el Reino que va creciendo casi de modo imperceptible como crece una semilla pero con la fuerza interna del trozo de levadura metido en la masa, hasta llegar a consumarse en «los cielos nuevos» y la «nueva tierra» (cf. Ap 21,1).

La aceptación o rechazo de este programa y la sintonía efectiva con este Reino de justicia, de libertad, de paz, de amor para todos y de solidaridad privilegiada con el necesitado, se constituye en el objetivo que habrá de ser evaluado por Dios al final de los tiempos con todos y cada uno de los hombres (cf. Mt 25, 31-46). Este juicio de las naciones se convierte, en consecuencia, en el itinerario de actuación para avanzar en el establecimiento del Reino que Jesús anuncia ya presente entre nosotros (cf. Mc 1, 14).

La Iglesia recibe de Cristo la misión de anunciar este Reino y de establecerlo en medio del mundo como *germen* y *principio*, como *instrumento de redención* para el mundo y como *sacramento universal de salvación*⁴². Esta misión supone una vigilancia atenta (cf. Mt 25, 1-13; Lc 12 35-40) y una pronta disposición para escudriñar los *signos de los tiempos* (cf. Mt 16, 2-3; Lc 12 54-56) en los que ha de realizarla. Esto implica una actitud de purificación constante para ser fiel a su misión siempre y en todo lugar. Por eso, la Iglesia, dirigida por el Espíritu Santo, no deja de exhortar a todos sus hijos a la purificación y a la renovación para que brille con más claridad en ella el rostro de Cristo⁴³.

Una de las consecuencias inmediatas que se derivan de esta necesidad de renovación se traduce, a nivel de operatividad, en una puesta al día o actualización tanto de criterios de acción como de estructuras organizativas. Se trata de superar toda tentación de inmovilismo, de buscar nuevos métodos de acción y de transformar en planes concretos de renovación las orientaciones programáticas contenidas en los documentos del Concilio Vaticano II y en los destinados a ponerlo en práctica a lo largo del posconcilio en la Iglesia universal y en las distintas Iglesias locales⁴⁴.

3.2. Elementos objetivos

Junto a estos elementos subjetivos, la planificación pastoral requiere de ciertos elementos de carácter objetivo para poder diseñar un determinado plan o proyecto pastoral. Estos elementos responden a ciertas cuestiones básicas como, por ejemplo: ¿en qué sentido y desde qué perspectiva ha de ser transformada la situación de partida? ¿cuáles son los objetivos posibles a largo, medio y corto plazo? ¿qué proceso metodológico se establece para pasar de la situación dada a la situación deseada? ¿quiénes son los agentes responsables de la acción y con qué

42 Cf. LG, n. 5. 9; GS, n. 45.

43 Cf. LG, n. 9; GS, n. 43; PABLO VI, Carta Encíclica *Ecclesiam suam*, 6-Agost.-1964, [ES], nn. 46-53.

44 Dos textos de los Papas del posconcilio nos sirven de testimonio: en el primero, Pablo VI habla de superar el inmovilismo. «La palabra, ya famosa, de nuestro venerado predecesor Juan XXIII, de feliz memoria, *aggiornamento*, será siempre tenida presente por Nos como orientación programática; la hemos confirmado como criterio rector del concilio ecuménico y la seguiremos recordando como estímulo para la siempre renaciente vitalidad de la Iglesia, para su siempre vigilante capacidad de estudiar los signos de los tiempos y para su siempre joven agilidad de probarlo todo y apropiarse de lo que es bueno (cf 1 Tes 5, 21) siempre y en todas partes» (ES, n. 46). En el segundo, Juan Pablo II insiste en la necesidad de buscar nuevos métodos para emprender la urgente tarea de la nueva evangelización. «La conmemoración del medio milenio de evangelización tendrá su significación plena si es un compromiso vuestro como obispos, junto con vuestro presbiterio y fieles; compromiso no de reevangelización pero sí de una evangelización nueva. Nueva en su ardor, en sus métodos y en su expresión» (Haití 1983).

recursos se cuenta para hacer efectivo el proyecto? ¿cuáles son los instrumentos utilizados para realizar los programas? ¿cómo revisar la marcha del proyecto e introducir los correctivos necesarios para su consecución en un tiempo y espacio determinado? Las respuestas a estas preguntas ponen de manifiesto los elementos objetivos de un auténtico proyecto. Estos se concretan en ideario, situación de partida, objetivos, método, programación y evaluación.

3.2.1. Fundamentación doctrinal o ideario

La reflexión teológico-pastoral que precede a todo proyecto pastoral desemboca en el ideario, marco ideológico que fundamenta la opción pastoral que inspira todo el proyecto. Esta perspectiva teórica concreta el conjunto articulado de ideas, orientaciones y valores de carácter global que son utilizados como expresión última de la acción pastoral de una comunidad eclesial.

Actualmente existe un patente pluralismo en el mundo de las ideas y en cualquier campo de las ciencias. También en la teología se reflejan las diferentes corrientes doctrinales y las distintas sensibilidades ideológicas. De ahí que, cuando se habla de la perspectiva teórica o del ideario como uno de los pilares de la planificación, junto al reconocimiento del legítimo pluralismo en el planteamiento de la acción pastoral, se evidencia también como necesario identificar los principios que la unifican, los criterios que la orientan y los modelos en los que se concreta.

3.2.2. Conocimiento de la situación de partida

Este elemento no es tan implícito como el anterior. Es de naturaleza más explícita ya que está constituido por el conjunto de características que confluyen en el contexto donde se opera y por la situación en la que viven los destinatarios con los cuales y para los cuales se hace el proyecto.

El conocimiento de la situación de partida no puede depender de una primera observación sino que ha de tratar de penetrar en su espesor por medio de análisis lo más precisos posible. Este análisis tiene por objeto realizar un diagnóstico de la situación lo más fiel y objetivo posible. Para ello, ha de tener muy en cuenta el conjunto de datos a través de los cuales es posible describir la complejidad de situaciones sociales y religiosas presentes en el mundo en el que viven los destinatarios del proyecto. Es este un elemento recomendado encarecidamente por el Concilio Vaticano II cuando habla de la necesidad de conocer debidamente las condiciones y circunstancias de los fieles valiéndose de los instrumentos propios de la investigación social como una gran ayuda para hacer eficaz y fructífera la acción apostólica en el momento presente⁴⁵.

Entre los aspectos más significativos destacamos los datos sociológicos más fiables, los problemas más emergentes o soterrados, las necesidades más acuciantes, las expectativas y los valores más destacados. Cabe también señalar los agentes responsables, los instrumentos metodológicos y las técnicas de investigación que habrán de emplearse en el análisis, así como

45 Cf. CD, n. 16.

la confección del informe que refleje con exhaustividad los datos obtenidos⁴⁶. Para que los proyectos sean realistas y efectivos han de saber reunir, interpretar y organizar todo este entramado de datos respetando el contexto y ambiente donde se producen. De lo contrario tienen el riesgo de quedarse en instrumentos inoperantes y en especulaciones meramente teóricas⁴⁷.

3.2.3. Concreción de los objetivos

Los objetivos son los que, dentro del conjunto de elementos, adquieren mayor relevancia porque en ellos se manifiesta la intencionalidad que da dinamismo y coherencia al proyecto. Estos no se concretan de forma gratuita u ocasional sino que son la expresión operativa de la confluencia entre los principios teológicos y los criterios pastorales derivados del ideario y las expectativas y necesidades concretas que aportan los análisis de la situación. Los objetivos no son, pues, un elemento aislado que se sitúa al margen de un determinado proyecto pastoral, sino un proceso decisional por medio del cual la comunidad determina y formula las metas que orientan la acción en conformidad con sus propios fines y con las necesidades de los destinatarios.

Los objetivos se concretan como una mediación operativa entre un cuadro ideal y una situación real, entre un deber ser y un dato situacional de hecho. En sentido amplio indican una meta o referencia intencional y pueden definirse, dentro del campo educativo y pastoral, como una «intención definida y expresada de un modo claro y no ambiguo, por una comunidad educativa cristiana, como referencia explícita a la programación, conducción y verificación de un itinerario»⁴⁸.

Los objetivos pueden referirse a distintos niveles de concreción y operatividad. Los expertos proponen tres niveles: el general que proporciona la orientación y el sentido de la marcha, el intermedio que indican las etapas sucesivas a alcanzar hasta llegar a la meta propuesta y el operativo o comportamental que expresan de modo verificable las indicaciones de los dos primeros niveles⁴⁹.

3.2.4. Elección de método

Método es un término muy utilizado en el terreno de la praxis pastoral. Unas veces viene cargado de expectativas casi mágicas, como si bastara un buen método para resolver todos los problemas. Otras es cubierto de sospechas por miedo a que el método ponga en segundo plano el contenido de fe que lleva consigo la acción pastoral. Como todas las palabras muy utilizadas, puede convertirse en motivo de equívocos. Aquí se da al término una connotación muy precisa.

46 Cf. CONSEJO EPISCOPAL LATINOAMERICANO, *Interpretación de la realidad. Análisis socio-pastoral*, Depas, Bogotá 1993.

47 Cf. L. MACARIO, «El ambiente como factor educativo» en: VECCHI J. - PRELLEZO J.M. (Ed.), *Proyecto Educativo Pastoral*, o.c., 375-381.

48 M. PELLERÉY, «Objetivos» en VECCHI J. - PRELLEZO J.M. (Ed.), *Proyecto Educativo Pastoral*, o.c., 96.

49 Cf. R. TONELLI, *Pastorale giovanile e animazione*, o.c., 65; ID., «Progetto educativo-pastorale» en: *Dizionario di Pastorale Giovanile*, o.c., 793-794.

El método es la particular selección y organización de los recursos disponibles y de las operaciones practicables, que sirve para crear las condiciones favorables con el objeto de alcanzar los objetivos en las diferentes situaciones de partida. Tiene una referencia precisa al objetivo. Por su medio, los recursos son seleccionados y organizados con la única preocupación de crear las condiciones favorables a la consecución del objetivo. La operación que califica una intervención como «método» es la capacidad de seleccionar y de organizar, en un momento y lugar preciso, los recursos disponibles.

Sin olvidar nunca la acción misteriosa del Espíritu Santo, lo que hace efectivo un método, en el campo pastoral, está constituido por las personas y recursos que posee una institución o grupo: estructuras organizativas, medios e instrumentos materiales, infraestructuras, costumbres, capacidad de intervención, etc. Estos recursos son inventariados y verificados en relación a su real funcionalidad respecto al objetivo. Los que no resultan funcionales, son apartados con coraje, los que, por el contrario, lo son, vienen integrados en una nueva organización lógica⁵⁰.

3.2.5. Programación

La programación tiene una precisa connotación práctica y operativa. Determina las estrategias concretas mediante las cuales se pone en marcha la acción. Establece los tiempos y lugares, las prioridades y modalidades, los agentes y niveles de responsabilidad particular dentro de los límites en los que se pretende actuar⁵¹.

La programación es el resultado de la distribución en términos de personas, tiempos y lugares, de los elementos definidos en un proyecto, y la determinación realista de las operaciones a cumplir. Esta se refiere a la organización concreta, y a corto plazo, de las condiciones y de los medios necesarios para la realización de un proyecto en situación. En ella se requiere la temporalización, ordenada y precisa, de las intervenciones, de las responsabilidades, de los recursos materiales y personales.

Por esta dimensión de concreción y de operatividad, la programación vive de tiempos breves y viene realizada siempre a nivel local. La programación procede en una lógica de gran realismo y precisión. Se interroga con coraje sobre el deber ser, pero se mide con igual coraje los recursos concretos que se tienen a disposición: por esto se mueve en la lógica de lo posible aquí y ahora. La programación es el elemento más verificable y constatable capaz de ser evaluado⁵².

La confección de las programaciones depende mucho de que la orientación metodológica seguida sea deductiva, inductiva o hermenéutico-circular ya que las programaciones son la concreción operativa del método que las inspira. Según sea el método elegido así se confeccionan las programaciones⁵³.

50 Cf. R. TONELLI, «Progetto educativo-pastorale» en: *Dizionario di Pastorale Giovanile*, o.c., 794.

51 Cf. ID., *Pastorale giovanile e animazione*, o.c., 63.

52 Cf. R. TONELLI, «Progetto educativo-pastorale» en: *Dizionario di Pastorale Giovanile*, o.c., 795; S. LANZA, *Introduzione alla teologia pastorale*, o.c., 266-207, dedicadas a la «dimensione operativa» de la teología pastoral.

53 Cf. R. TONELLI, *Pastoral juvenil*, o.c., 174-178.

3.2.6. Evaluación

La evaluación es el último elemento básico de todo proyecto. Es el momento de poner de manifiesto, con realismo y objetividad, los resultados obtenidos, las dificultades que se han presentado, los imponderables surgidos, los correctivos introducidos a lo largo de todo el proceso⁵⁴. La evaluación atiende constantemente la marcha de la acción para saber rectificar a tiempo, no avanzar más de lo conveniente y respetar el ritmo adecuado exigido por la realidad de las personas y las exigencias del Evangelio⁵⁵.

Evaluar es cuestionarse y verificar hasta qué punto se han conseguido los objetivos propuestos y cómo se ha desarrollado el proceso metodológico adoptado. Se verifica, ante todo, si los objetivos han sido realistas y alcanzables para no pedir esfuerzos inútiles. Y se verifica, también, si el método es el adecuado para conseguir esos objetivos. Es decir, si la selección y organización de los recursos que se ha pretendido ha resultado correcta con la prueba de los hechos. Evaluar significa, también, capacidad para reconocer los fallos producidos, identificar las causas que los motivan, introducir las correcciones necesarias. Con la evaluación el proyecto se retroalimenta y enriquece para seguir realizándose en el futuro con mayor eficacia.

La evaluación afecta a toda la estructura del proyecto. No se puede soslayar que en todo proyecto queda un margen muy amplio de imponderabilidad. Cuando este proyecto es pastoral este margen es aún mayor ya que en este campo hay realidades que escapan a toda medición externa como son la libertad del hombre y la presencia interpelante de Dios. Para que la evaluación sea realista no puede olvidar estos aspectos y ha de resultar siempre relativa y provisoria⁵⁶.

En el planteamiento de una planificación elaborada orgánicamente no puede faltar ninguno de estos elementos. Pero no basta que estén contemplados cada uno por separado. Es necesario, también, que sean articulados convenientemente y de modo bien equilibrado. De lo contrario, los proyectos pastorales perderán su eficacia operativa y no servirán de instrumentos útiles para el desarrollo de la acción pastoral.

4. MODELOS DE ELABORACIÓN DE UN PROYECTO PASTORAL

El modo cómo se prepara y elabora un proyecto implica ya un modo de concebir la acción pastoral y su actuación práctica. El ser conscientes de ello puede ayudar a evitar actitudes y comportamientos tenidos como válidos por el solo hecho de ser tradicionales. Por ejemplo, un proyecto elaborado por una sola persona o por un equipo para ser después realizado por la comunidad, implica una visión limitada de la participación y de la corresponsabilidad de todos en la misión común, a la vez que pone de relieve una concepción directiva o dirigista en la animación de la acción pastoral. Un proyecto, por el contrario, preparado con la participación de un amplio número de colaboradores respetando sus competencias diferenciadas sostiene y

54 Cf. F.J. VEGA - V.J. VENTOSA, *Programar, acompañar, evaluar*, o.c., 139-190; S. SARTI, «Evaluación», en: J. VECCHI - J.M. PRELLEZO (Ed.), *Proyecto Educativo Pastoral*, o.c., 308-319.

55 Cf. E. YAÑEZ, «Criterios y cauces», o.c., 305.

56 Cf. R. TONELLI, *Pastorale giovanile e animazione*, o.c., 65-66; ID., «Progetto educativo-pastorale», en: *Dizionario di Pastorale Giovanile*, o. c., 794.

pone de manifiesto un modo de planificar la pastoral más eclesial y participativo. En resumen, se podría decir: dime con quién y cómo proyectas y te diré qué proyecto y qué modelo de acción pastoral presentas.

El análisis de las actuales experiencias reales de planificación pastoral, a varios niveles, revela el uso de diferentes modelos para preparar proyectos pastorales. Se destacan tres como más frecuentemente utilizados sabiendo que en la práctica presentan modulaciones y composiciones diversas⁵⁷.

4.1. Modelo centralizado

Según este modelo, el proyecto viene preparado y elaborado por una sola persona (un pastor, un pastoralista, un burócrata) o por un equipo de expertos ya sean operadores pastorales o pastoralistas, en la línea de una pastoral programada desde el centro o desde los vértices. Es caracterizado por una prevalente visual «dirigista», y por tanto, sin la intervención, en esta fase preparatoria, de aquellos que deberán después realizar el proyecto. Este modo de proyectar ha sido practicado largamente durante un periodo pasado pero reciente; estando en consonancia con el propio contexto social y eclesial se ha mostrado eficaz y productivo. El contexto actual de la sociedad y de la Iglesia sensible a la participación lo ha puesto varias veces en crisis.

En este primer modelo, aunque los proyectadores sean personas altamente cualificadas, como por ejemplo, pastores de gran experiencia, bien informados y con altura de miras, no es difícil entrever que estos modelos de planificación dejan un margen estrecho a la participación. En no pocos casos, en el momento de realizarse, han revelado una ausencia de implicación de los agentes pastorales y una escasa incidencia sobre los destinatarios. Cuando se está en presencia de un líder reconocido —un obispo, un párroco, un animador pastoral, un experto— se podría calcular sobre el consenso previo a su proyecto. Pero también en tal caso se pueden detectar franjas más o menos consistentes de desacuerdo y conflictividad debido a personas que no se encuentran implicadas. En todo caso, proyectos preparados por tal modelo exigen un esfuerzo de mentalización de cada particular para facilitar su aceptación de manera amplia y profunda. En efecto, se necesita suplir un trabajo de sensibilización y de participación que han estado ausentes en la fase de preparación del proyecto.

Un segundo aspecto crítico. En general la planificación pastoral requiere el concurso de varias competencias, por lo cual no puede dejarse al solo saber teológico y pastoral de individuos o de equipos; mucho menos a la experiencia individual o colectiva de los operadores; menos aún al «buen sentido» de pocos expertos que generalmente representan mentalidades y experiencias de un determinado ambiente con el riesgo de evaluar y proyectar en base a análisis limitados y parciales.

Un tercer aspecto crítico. Al interior de una sociedad democrática y pluralista como la actual, una planificación eclesial centralizada y decretada desde lo alto por uno o por pocos choca contra un «ethos» siempre más amplio y compartido: el del cristianismo adulto caracterizado por la exigencia de participación. Tal planificación elitista y centralizada conduce inevitablemente a la disgregación, a la sumisión, a la secesión y a otras muchas formas de

⁵⁷ En la presentación de esta diversidad de modelos seguimos las aportaciones de M. MIDALI, «Progettazione pastorale», en: *Dizionario di Pastorale Giovanile*, o.c., 785-793.

frustración; la experiencia posconciliar, ha ofrecido, desgraciadamente, un muestrario bastante variado de estos fenómenos.

4.2. Modelo asambleario

Otros modelos de planificación se mueven sobre una dirección en cierto modo opuesto al indicado anteriormente. Esta es hecha «por la base», es decir, por grupos eclesiales tradicionales o de nueva creación. Viene discutida y definida globalmente en asambleas plenarias de los grupos o de sus representantes a varios niveles y es realizada y verificada de modo democrático con la participación, en principio, de todos.

¿Cómo valorar, también aquí, este modo de planificar pastoralmente? Evidentemente este modelo pone en juego el valor eclesial de la participación de todos: se trata de un aspecto irrenunciable en la vida eclesial, con tal que tal participación sea bien entendida como pronto se dirá.

De hecho, sin embargo, las experiencias inspiradas por este modelo y hechas bajo el signo de la participación total, pero con la enorme mayoría de fieles hasta hace poco no preparados para la participación, han hecho surgir elites y leaders espontáneos o fácilmente reconocidos que han manipulado concretamente la planificación y han instrumentalizado la participación asamblearia.

Se está ante modelos a lo sumo prestados por la praxis del actual contexto socio-cultural y sindical, de tipo conflictual, que con frecuencia descuidan la profesionalidad. Muy infatizados en momentos críticos del posconcilio, parecen que estos modos de proyectar se trasladan ahora hacia otros modelos más respetuosos con las diferentes cualificaciones de las personas.

4.3. Modelo comunal y de participación diferenciada

Existen modelos que retoman y respetan mejor que los precedentes, la realidad propia de la comunidad cristiana. La planificación viene hecha con la mayor participación posible y teniendo en cuenta la diferentes cualificaciones eclesiales en relación con dos principios asumidos juntamente.

El primero es que la comunidad eclesial, entendida como «comunidad», implica la participación, la colaboración, la corresponsabilidad y la solidaridad; por lo tanto todos sus miembros, a varios niveles, son potencialmente competentes para preparar las opciones más relevantes del proyecto pastoral; lo que atañe a todos, en varias direcciones, viene decidido con la participación de todos, pero en sus debidas formas. Se trata de una indicación operativa proclamada repetidamente en la historia de la Iglesia, por ejemplo, con referencia a la «electio canonica» de los pastores de la Iglesia local por parte de todos sus miembros.

El segundo se deriva de la diversidad de carismas y funciones dentro de una misma comunidad eclesial. Estos carismas, ministerios y competencias diferentes en base a vocaciones específicas diferentes lejos de dificultar la comunión, la enriquecen y complementan. Esto implica la exigencia de que la participación, la colaboración, la corresponsabilidad y la solidaridad sean diferenciadas. En consecuencia, junto a la mayor participación de todos, van, no sólo garantizados y tutelados, sino debidamente valorados y distinguidos tanto las distintas funciones de los pastores según su ministerio a distintos niveles, como los carismas particulares de los

laicos, de los religiosos/as y de los grupos eclesiales. También, en este modo de proceder, se reconocen las diversas aportaciones específicas de los expertos en pastoral, por la competencia técnica que pueden garantizar y de los líderes de los movimientos que aportan determinados acentos pastorales de inspiración evangélica.

De este modo, vienen valoradas adecuadamente las comunidades, los grupos, las instituciones y los movimientos y no simplemente cada persona perteneciente a tales formas de asociacionismo eclesial. Estas son implicadas directamente en la realización de un proyecto pastoral por lo que no pueden faltar en su preparación. Por tanto, junto a personas individuales encargadas de la planificación por su competencia, deben estar los responsables y/o los representantes de dichas instituciones, y esto, no a título personal sino en razón de su condición de representantes de las respectivas comunidades, grupos y movimientos.

Los modos concretos de realizar esta planificación participada y diferenciada pueden ser múltiples y, a lo sumo, deberán corresponder a las posibilidades efectivas y a las exigencias locales. En todo caso, cuantos desempeñan el papel de impulsores de la acción pastoral, en primer término los pastores, como los expertos o los que aportan cualquier carisma, tienen todos la tarea de hacer a los demás capaces de asumir las propias responsabilidades en la planificación, respetando siempre este principio de participación gradual y diferenciada. Esto suele suceder y generalmente sucede a través de amplias informaciones, consultas, encuentros, convenios, que facilitan a un número creciente de fieles el poder llegar a ser agentes responsables de la acción pastoral de la propia comunidad.

Ahora bien, reconocida la participación más amplia posible, especialmente en las opciones importantes, se necesita dejar la elaboración concreta del proyecto pastoral en manos de los ministros responsables, ayudados por los expertos pastorales y por cuantos aportan un determinado carisma. En otras palabras, no se debe confiar a asambleas y a masas de fieles tareas de elaboración concreta de proyectos, porque estas tareas exigen unas competencias y responsabilidades específicas. No se debe recabar la aportación de los responsables y de los expertos pidiéndoles sólo cuando se les pide a la gran masa de fieles. La experiencia reciente ha demostrado con evidencia que pedir a las asambleas tareas que no están en grado de afrontar debidamente crea expectativas destinadas a ser desatendidas y por tanto son causa de frustraciones.

5. LOS ÁMBITOS DE LA PLANIFICACIÓN PASTORAL

La planificación pastoral presenta exigencias y perspectivas diferentes según los niveles en los que se coloca. Se trata de modelos empleados a diversos niveles, desde el local, parroquial al diocesano y supradiocesano, regional y nacional, central o continental.

5.1. Central o continental

Cuando la planificación se mueve en la perspectiva de la Iglesia universal o continental o también, en el ámbito regional o nacional, se manifiesta como una expresión de la «comunidad entre Iglesias locales». Las orientaciones prácticas contenidas en los documentos pontificios, en las Asambleas del Sínodo de los Obispos se mueven siempre en este ámbito. Una referencia clara de este tipo de planificación la encontramos en la Exhortación Apostólica de Juan Pablo

II Tercio millennio adveniente con motivo de la preparación de toda la Iglesia universal para el Jubileo del Año 2000⁵⁸.

Las tareas y los servicios que los responsables de la planificación a estos niveles pueden ofrecer, cuando se plantea con criterios no elitistas ni centralizados, son sustancialmente los siguientes: proponer las grandes orientaciones doctrinales y operativas que las Iglesias particulares deben tener presentes en su planificación en el lugar; coordinar las iniciativas, a varios niveles, pedidas por la comunión de las Iglesias particulares, por ejemplo, la cualificación y el intercambio de los expertos o de los operadores pastorales, las premisas interculturales, las ayudas financieras y toda otra forma de intercambio y solidaridad que, en definitiva, es poner al servicio del bien común el carisma recibido.

Otra de las aportaciones de este tipo de planificación es ofrecer los instrumentos técnicos, de índole general y adecuados a las varias situaciones, que pueden favorecer la tarea no fácil de proyectar por parte de instancias inferiores como por ejemplo, poniendo a disposición subsidios útiles para la planificación, indicando convenios o asambleas a los niveles indicados, facilitando informes sobre las experiencias que se realizan en los distintos contextos culturales; desarrollar un trabajo de animación, de sostenimiento y eventualmente de suplencia especialmente cuando las situaciones locales, por carencia de personal, de organización, de medios, o de sensibilidad, no pueden proyectar correctamente su acción pastoral.

5.2. Nacional o regional

Se habla de planificación nacional o regional cuando se mueve en un ámbito supradiocesano y se orienta a un determinado sector de la acción pastoral y se plantea desde instancias regionales, nacionales o universales. Durante el periodo del posconcilio ha aparecido, también, diversos documentos eclesiales que orientan la planificación en un sector pastoral concreto y con límites que superan los estrictamente diocesanos⁵⁹.

En nuestro ámbito español, la Conferencia Episcopal, tal como hemos señalado al principio, viene publicando, desde hace ya varios años, diversos planes y proyectos de acción pastoral con el objeto de responder a las necesidades de las Iglesias diocesanas y articular armónicamente los esfuerzos que se promueven en las diversas diócesis⁶⁰.

Estos planes no son las primeras expresiones de la preocupación programadora de los obispos españoles. Existen documentos colectivos del Episcopado Español que pueden considerarse como antecedentes de sus programas actuales. La constitución oficial, en marzo de 1966, de la Conferencia Episcopal Española⁶¹ no es la primera manifestación pública de su

58 Cf. JUAN PABLO II, Exhortación Apostólica *Tercio millennio adveniente*, Roma 1996. Esta Carta Apostólica constituye un gran proyecto de ámbito eclesial tanto por los términos empleados para organizar su contenido como por el programa establecido para llevarlo a efecto. La estructuración de los contenidos se realiza en base a un programa de largo alcance en el que se especifican las fases y los tiempos necesarios para realizar las acciones propuestas.

59 Cf. SAGRADA CONGREGACIÓN PARA EL CLERO, *Directorio general de pastoral catequética*, Roma 1971; ID., *Directorio general para la catequesis*, Roma 1997; CONGREGACIÓN PARA LA EDUCACIÓN CATÓLICA, *Ratio Fundamental Institutionis Sacerdotalis*, Roma 1985, entre otros muchos.

60 Cf. CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, *La visita del Papa*, o.c. 3.

61 Cf. J. IRIBARREN, «Episcopado y Conferencia Episcopal», en: J.M. LABOA (Ed.), *El posconcilio en España*, Ediciones Encuentro, Madrid 1988, 219-248.

unidad como colectivo y de la expresión de su comunión eclesial en documentos de carácter programático. La conciencia colectiva de los obispos españoles, expresada en orientaciones pastorales comunes, tiene su origen a finales del siglo pasado y sus antecedentes remotos en la Junta de Metropolitanos que, constituida en 1923, sirve de precursora de la Conferencia Episcopal actual⁶².

Los antecedentes más próximos los encontramos en la Asamblea Conjunta Obispos-Sacerdotes celebrada en 1971 con el objeto de establecer una «línea pastoral firme y continuada para toda la Iglesia española»⁶³. En su reflexiones sobre los criterios que han de inspirar la acción pastoral se dedica un apartado de la tercera ponencia a resaltar la importancia de la planificación pastoral y a concretar sus elementos más significativos para ponerla en práctica⁶⁴. La publicación, en 1973, del documento «Líneas de acción sobre la educación en la fe del pueblo cristiano» y, en 1976, de otro, titulado: «Líneas fundamentales de acción pastoral de la Conferencia Episcopal Española», dan un gran impulso a la programación organizada colectivamente. Estos documentos se consideran los antecedentes inmediatos, «en una línea de continuidad»⁶⁵, de los planes de acción de los últimos años. Estas orientaciones sirven de referencia para la planificación en el ámbito concreto de cada Iglesia diocesana.

5.3. Diocesano

Es en el ámbito diocesano o Iglesia local donde, de hecho, se puede elaborar un proyecto operativo, global o sectorial, con objetivos particulares y con modalidades precisas de actuación. Son estos proyectos los que implican directamente la entera vida y la acción de la comunidad local.

Los intentos de planificación pastoral realizados recientemente y todavía en ejecución se colocan casi exclusivamente a este nivel, que es aquel en el que se siente mayormente la exigencia y la urgencia de poder disponer de un proyecto pastoral y educativo practicable.

Los proyectos pastorales de ámbito diocesano aparecidos en los últimos años son cada vez más abundantes⁶⁶. También los proyectos prducidos por la planificación realizada en las Provincias de las Congregaciones Religiosas o por un movimiento eclesial determinado pueden asemejarse a estos proyectos aunque su ámbito de influencia no sea estrictamente diocesano.

5.4. Parroquial

La parroquia es el ámbito más cercano a una acción pastoral planificada. El proyecto pastoral parroquial es el punto de mayor concreción operativa puesto que todas las orientaciones y planes de los ámbitos anteriores confluyen en la parroquia.

62 Cf. J. IRIBARREN (Ed.), *Documentos colectivos del Episcopado español 1870-1974*, BAC, Madrid 1974, 3-57.

63 Cf. CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, *La visita del Papa*, o.c., 4.

64 Cf. E. YANES, «Criterios y cauces», o.c., 301-305.

65 Cf. CONFERENCIA EPISCOPAL ESPAÑOLA, *La visita del Papa*, o.c., 4.

66 Intentar hacer un elenco de todos ellos sería pretencioso y no cabe en el marco de nuestro propósito hacer una presentación, aunque sea mínima, de la planificación pastoral concretada a nivel diocesano.

La planificación parroquial expresa la vitalidad de la comunión eclesial. En ella se articulan todos los sectores de la acción parroquial dentro de una misma dirección, asumida por el conjunto de la Iglesia local de la que es su célula viva y su expresión más visible y cercana.

SÍNTESIS CONCLUSIVA

La progresiva introducción de la planificación en el campo de la pastoral no puede considerarse como un nuevo invento para introducir modas o suplantar prácticas arraigadas. Tampoco puede ser considerada como una aplicación, sin más, de las estrategias y técnicas utilizadas en otros campos actuales de la ciencia. La planificación pastoral es la expresión articulada de una pastoral de conjunto. Aunque tiene sus propios elementos, todo su proceso está estrechamente ligado y subordinado al proyecto salvífico de Dios a cuyo servicio se orienta toda la acción de la Iglesia. La acción pastoral planificada es un modo práctico de realizar la tarea de la evangelización.

La planificación pastoral ha de enmarcarse en la necesidad de buscar nuevos modos de actuación que renueven y dinamicen la acción pastoral capaz de evangelizar con eficacia el mundo de hoy. La búsqueda de nuevos métodos es una necesidad urgente puesta de manifiesto en el Concilio Vaticano II y actualizada por numerosos documentos del magisterio posconciliar.

El proyecto de una nueva evangelización impulsado por Juan Pablo II para toda la Iglesia y concretado en los diversos ámbitos culturales y el programa diseñado en su Exhortación *Tertio millennio adveniente* son referentes que estimulan la planificación pastoral en los distintos ámbitos y niveles de la acción eclesial.

El auge alcanzado en las últimas décadas impulsa su práctica facilitando, así, la confluencia de voluntades en proyectos unitarios bajo la dirección del Obispo diocesano. Es un modo de afrontar los retos que plantea a la acción pastoral la urgencia misionera en una sociedad cada vez más indiferente. Una pastoral planificada es una forma de encauzar con confianza los talentos recibidos para ponerlos con racionalidad al servicio del Reino de Dios en el momento presente.