

ANÁLISIS COMPARATIVO DE DIVERSAS METODOLOGÍAS DE PLANIFICACIÓN

Parte I

INTRODUCCIÓN

Son diversas las metodologías de Planificación Pastoral. Unas parten de la experiencia vivida, como la experiencial; otras adoptan la perspectiva prospectiva de futuro; otras adoptan el modelo empresarial como la Planificación Estratégica y otras parten del análisis de la acción pastoral sobre la realidad, como la Planificación Participativa. El objeto de este estudio comparativo es el de analizar las ventajas y desventajas de cada una para la planificación pastoral y comparar variables, que puedan tener algo en común.

Es claro que no pretendemos elaborar un modelo ecléctico. Claramente nos definimos por la Planificación Pastoral Participativa, como la planeación ideal para la acción pastoral, en la línea clásica del ver – juzgar – actuar con las aplicaciones de Medellín y de Puebla. Planificación que también se ha definido como Acción – Reflexión – Acción (ARA), o como el último la describió el último Congreso Latinoamericano de Pastoral Juvenil del CELAM, reunido en Punta de Tralca (Octubre de 1998): Acción – Revisión – Discernimiento – Nueva Acción – Celebración.

Pretendemos ayudar a reflexionar a los agentes de pastoral sobre cómo planifican y revisan sus acciones evangelizadoras.

1. EL MÉTODO DE FORMACIÓN EXPERIENCIAL

INTRODUCCIÓN

El método experiencial pretende, como su mismo nombre lo dice, crear las condiciones para crecer desde las propias experiencias, profundizar en ellas y reelaborarlas, teniendo también en cuenta las experiencias de fe. [1] Por experiencias entendemos las situaciones que se están viviendo, problemas o dificultades a los que nos enfrentamos, acontecimientos sociales o eclesiales comunes, experiencias o conflictos que está viviendo la comunidad...

DESARROLLO DEL MÉTODO

1º Motivación

Pretende despertar el interés por la experiencia, que se propone abordar. Esto se logra haciendo brotar preguntas acerca de unas experiencias concretas y creando las condiciones para su profundización.

La motivación debe ser una actividad breve, que centre la atención y despierte el interés del grupo, pero que no entregue respuestas sobre la experiencia.

La actividad de la motivación debe ayudar a problematizar, a hacerse preguntas sobre la experiencia.

2º Descripción de la Experiencia

Es importante darse cuenta de las experiencias que vivimos, para aprender de ellas y mejorarlas. La idea es que cada uno puede aprender de la propia experiencia. Por ejemplo, si se trata del tema de la amistad, este método cree que es más útil preguntarse: ¿Qué amigos tengo? y ¿Cómo vivo mi relación con ellos?, que preguntarse ¿Qué es la amistad?

Esto segundo supondría hacer una reflexión abstracta.

En definitiva, este momento pretende lograr que las personas vayan progresivamente tomando contacto con lo que viven, sienten, piensan y hacen, como primer paso, para comprenderse mejor a sí mismos y comprender el medio en el que se desarrolla la experiencia.

Para este momento del método se pueden usar dos tipos de recursos: preguntas o ejercicios.

* Si se usan preguntas, es importante que éstas permitan efectivamente describir la experiencia personal, evitando las preguntas abstractas o generales, que conviertan el tema en una reflexión teórica. También debemos evitar preguntas “enjuiciadoras”.

Como preguntas “facilitadoras”, mencionamos las siguientes:

- a. ¿Qué experiencias he vivido con respecto a ...
- b. ¿Qué situaciones recuerdo...
- c. ¿Qué sentimientos experimento cuando...
- d. ¿Qué características de mi modo de ser han dificultado...
- e. ¿Cómo reacciono frente a ...

Otro modo de enfrentar la descripción de la experiencia son los ejercicios. Estos tienen la ventaja de tomar contacto con la experiencia de una manera menos "intelectual" y, por tanto, permite darse cuenta de aspectos de la vida sobre los cuales no se había tomado mucha conciencia.

Por ejemplo, si se trata de describir la experiencia de comunicación, se podría provocar un ejercicio de comunicación entre los miembros del grupo y, después, provocar un feed-back de cómo se sintieron y describir los elementos de la experiencia vivida

3º Análisis de la experiencia

Al vivir la experiencia, no percibimos bien muchos aspectos y no tomamos en cuenta muchos factores que escapan a nuestra conciencia. Por esto, es necesario volver a mirar lo que vivimos con el fin de profundizarlo e incorporar los elementos que se habían escapado a nuestra conciencia, para comprenderlo mejor.

Es importante que el análisis tenga continuidad sobre la descripción de la experiencia; pero debe sobrepasar la descripción con un avance de reflexión sobre lo descrito.

Se trata de lograr una mejor comprensión de nuestras experiencias tanto a nivel personal como social:

* A nivel personal, mecanismos de nuestra personalidad que entran en acción en esta experiencia y que provienen de nuestra historia personal o familiar, experiencias pasadas...

* A nivel social, que proviene de nuestra situación -económica, religiosa, cultural o política- o de nuestro medio social.

4º Discernimiento de la experiencia

Una vez que se ha profundizado la experiencia, estamos en condiciones de hacer la lectura de la misma en su sentido más hondo: su significado de fe.

Discernir la experiencias es captar en ellas la acción salvadora de Dios y también las resistencias o rechazo a esta acción.

Se trata de acoger la palabra de Dios y responder a la invitación que nos hace para un cambio de vida, de actitudes, dejándonos llevar por la fuerza del Espíritu y abriéndonos a la gracia del amor de Dios, siempre presente en nuestra experiencia de vida.

Tres son los elementos importantes a tener en cuenta en la realización de estos pasos:

1. El anuncio de la Palabra
2. El discernimiento personal y comunitario.
3. La celebración.

Sobre el texto: Generalmente será de la Biblia, aunque a veces pueden ayudar otros textos del Magisterio de la Iglesia, de la liturgia...

Sobre el discernimiento: Es importante reservar un tiempo para la oración y discernimiento personal, para que cada uno pueda vivir la experiencia de Dios y responder a la pregunta: ¿Cómo lo ves en la fe y a qué te sientes invitado por el Señor?

A continuación, hay que facilitar el poner en común los discernimientos personales, para llegar a crear una conciencia cristiana común y compromisos comunitarios.

La celebración es un momento importante, porque es el signo central que recoge el significado de toda la experiencia vivida.

2. EL MÉTODO PROSPÉCTICO

INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ SE ENTIENDE POR PROSPECTIVA?

La prospectiva consiste, antes de nada, en situarse mentalmente en el futuro en un acto de anticipación. No en un futuro meramente posible, sino en un futuro deseable de manera que, "desde esta colocación", podamos reflejarnos sobre el presente para cambiarlo y conducirlo hacia el futuro deseable.[2] Esto lo realizamos en tres pasos:

1. Comportamiento prospectivo.
2. Reflexión prospectiva.
3. Método prospectivo.

La Prospectiva no consiste en adivinar al futuro probable, sino en preparar el futuro deseable.

Es un típico comportamiento mental con su correspondiente metodología, que busca convertir en probable un futuro objetivado como deseable.

EL MODELO PROSPÉCTICO

1. Comportamiento prospectivo

El punto de partida no es el pasado, sino el presente en cuanto que se encuentra cargado por nuestras expectativas, aspiraciones y deseos más profundos (nuestras latencias). Se trata de que nuestra insatisfacción por el presente haga saltar nuestras expectativas y aspiraciones.

Apoyados en estas “latencias”, nos levantamos –separándonos de las rutinas cotidianas- hacia un futuro. Es el salto propio de la creatividad. Se deja de lado la órbita del presente, para situarse en el futuro, un futuro lo más lejano posible. El empuje del pasado es sustituido por la atracción del futuro. Con un acto de anticipación, y poniendo en movimiento la imaginación creadora, se van dando formas nuevas que conforman el MODELO UTÓPICO como un futuro deseable.

Nace, así, el MODELO INTENCIONAL, como un futuro querido. Es el MODELO PROSPECTIVO, en el cual expresamos lo que queremos.

CUADRO 1 #####

2. Reflexión Prospectiva

El segundo paso consiste en proyectar sobre la situación actual la configuración futura. Desde el Modelo Prospectivo, se examina, critica e interroga la situación futura.

Este análisis funcional y valorativo nos permite verificar las dificultades de la situación presente, descubrir sus potencialidades, considerar sus recursos... en relación con los fines establecidos por el Modelo Prospectivo.

----> **Nace así el MODELO DIAGNÓSTICO**

(Nota: De diferentes Modelos Prospectivos, surgirán diferentes diagnósticos de las mismas situaciones).

CUADRO 2 #####

3. La Programación Prospéctica

Es la elaboración del MODELO DE ACCIÓN. Es la “Síntesis” que nace del contraste entre el modelo prospectivo, como tesis, y el modelo diagnóstico, como antítesis. Se trata, sin embargo, de una síntesis dinámica, que genera energía para guiar el presente: así el presente permanece orientado y potenciado por el futuro.

Pasos:

- Definidos los fines y objetivos últimos en el Modelo Prospectivo, se deben precisar los objetivos intermedios posibles.
- Se define, a la luz del diagnóstico de la situación, el itinerario a seguir en dirección de los objetivos. El itinerario se concreta en etapas, una por cada objetivo.
- Se determinan los recursos necesarios para cumplir el itinerario. Una vez inventariados los medios y los recursos, se ordenan y conjugan de manera que se consiga el objetivo.

Nota: Es necesario establecer un orden de prioridad entre los objetivos.

El fruto de estos pasos es el MODELO OPERATIVO.

La Prospectiva, como acción, se puede describir en el siguiente cuadro:

CUADRO 3 #####

II PUNTO DE PARTIDA: LA IMPOSTACIÓN DE LA SITUACIÓN

Problemática

Antes de planificar, hay que “delimitar” bien qué es lo que se pretende planificar, para delimitar el campo en el que se va a aplicar el método de planificación. A partir de ahí, se procede a la determinación de la situación problemática.

1º Impostación de la situación problemática inicial desde el punto de vista de insatisfacción

Se trata de poner en evidencia los aspectos de la situación que parecen insatisfactorios. No se trata de un análisis propiamente dicho, sino de evidenciar las señales que revelan un malestar, como síntomas de un mal. En este paso se empieza a entrar en el mundo del inconsciente, para descubrir las así denominadas “latencias”, para indagar aquello desconocido y escondido que está a la base como pensamientos y acciones posibles, a las que llamamos comúnmente aspiraciones, ansias, emociones, intereses...

Se debe poner en evidencia el aspecto insatisfactorio de la situación, para descubrir el problema que turba al grupo humano, que vive esa situación. A partir de ahí, el grupo debe descubrir los datos objetivos que sustentan el problema. Se debe circunscribir el núcleo central de esos datos y verificar si se trata realmente de un problema fundamental. Para alcanzar la definición del problema, se debe proceder por consensos sucesivos, hasta llegar a las repercusiones, o incidencias, que ese problema tiene en las realidades que estamos examinando.

2º Líneas de un futuro estado de cosas, que comportarían la solución del problema

Formulado el problema, en una primera hipótesis, se deben buscar las primeras pistas de solución. Son indicaciones de futuro que preparan la fase de creatividad propia de la segunda parte (el modelo operativo). Son como intuiciones de un futuro mejor.

No se debe el grupo cerrar en la situación presente del problema, sino buscar –a partir de una situación de futuro deseado, cuáles serían las líneas de acción que llevarían a dar respuestas de solución a la problemática.

3º Teorías, principios y criterios que orientarían la búsqueda de soluciones

Se hace una reflexión doctrinal, que responda a la realidad en examen y a las líneas de solución encontradas. Se agrupan los varios contenidos doctrinales y teóricos, partiendo de las ciencias que tienen alguna relación con esa realidad y líneas de futuro.

De estas doctrinas y teorías, se deben recabar las teorías que iluminan el Modelo Prospectivo en su conjunto y en sus partes.

De los Principios, se deben deducir los criterios a los cuales debe obedecer el Modelo Prospectivo.

3. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

INTRODUCCIÓN

La Planeación estratégica es un proceso empeñado en ayudar a la empresa (institución) a mantener su razón de ser y sus requerimientos orgánicos. Realizar esto en un mundo cambiante significa capacidad para anticipar y percibir el cambio y enfrentarlo constructivamente.[3] De donde se concluye que la Planeación estratégica[4] supone: clara definición de la fisonomía institucional y de los servicios que presta, claro conocimiento de las circunstancias sociales de todo orden, que afectan el ser y el quehacer de la institución.

Proceso de Planificación Estratégica

La Planificación estratégica discurre en un proceso permanente con las siguientes características:

* Orientación estratégica: Identificar y evaluar los diferentes rumbos que se abren a una empresa, mediante la adopción de decisiones para utilizar razonablemente los recursos disponibles, adaptarse al medio ambiente y obtener así una posición “con sólidas ventajas competitivas”[5]

* Proceso dirigido por el máximo nivel ejecutivo: La Planeación estratégica es un instrumento para ayudar a la gerencia de la empresa a identificar, diseñar e implantar proyectos estratégicos que le aseguren su vitalidad en el futuro. Esta función es “indelegable” y requiere el liderazgo visible de su gerente o presidente quien, por una parte, le confiere un sentido de legitimidad e importancia al proceso y, por otra, lo utiliza para informar mejor su juicio y para crear consenso alrededor de decisiones críticas.[6]

* Proceso participativo (¿?): Se entiende como una dinámica de participación y comunicación al interior de la empresa, que promueve una más amplia percepción de la problemática empresarial y cambios favorables en actitudes y valores a todos los niveles.

Obviamente, el proceso debe estar íntimamente ligado a la estructura y al estilo de gobierno de la entidad, para asegurar una activa participación de ejecutivos, profesionales y empleados[7], como fuentes de ideas y de información, y para lograr su apoyo y compromiso con la ejecución de planes y programas.

En otros términos, entran en juego los tres pasos característicos de la decisión: la información, la consulta y la misma decisión. De manera que, en dirección descendente, el órgano decisorio institucional propone los grandes principios o decisiones “ex – ante”, para ser ejecutadas “ex – post” en los plazos previstos.

Recoge después los resultados de las consultas, que vienen unidas a las sugerencias de los niveles ejecutivo y operativo, a fin de que todo reunido e integrado, se convierta en la decisión institucional, fruto de la planeación estratégica total[8].

* Dotado de mecanismos de seguimiento: Dentro del proceso de planificación deben considerarse explícitamente las tareas de control, con un enfoque de gestión estratégica, que se encargan de verificar el cumplimiento de las previsiones y supuestos y de poner en marcha nuevas opciones o de mantener aquellas preestablecidas.

Esquema de Planificación Estratégica

A nivel conceptual, resulta necesario destacar los tres aspectos más fundamentales del esquema de planificación estratégica[9]:

1º El procedimiento que se sigue en la búsqueda, conformación y diseño para la ejecución de la estrategia institucional. Podemos distinguir tres grandes etapas iniciales:

+ Clarificación de la Misión: Se aclaran y se hacen explícitos los valores que orientan la entidad. Ellos deben definir una base amplia de entendimiento y establecer una imagen referencial común para todos sus miembros.

Comprende, además, la clarificación del PROPÓSITO ESENCIAL de la entidad (o su razón de ser) o sea, el campo y estilo de acción, que le han venido asignando sus estatutos y tradición. Usualmente, el enunciado de la misión incluye también la manifestación de unos PROPÓSITOS GENERALES, con unos CRITERIOS de soporte y la reafirmación de unas POLÍTICAS GENERALES de la institución [10].

+ La integración de estos componentes debe concretarse en una declaración de la IMAGEN CORPORATIVA, que inspire confianza y seguridad a todos los que se relacionan con la empresa y estimule la superación permanente, la solidaridad y el compromiso de todos sus integrantes.

+ La conformación de la ESTRATEGIA de la corporación con la declaración de unos MACRO-OBJETIVOS y unas Políticas o manera de lograrlos. Los Macro-objetivos pueden considerarse como Enfoques que se imponen al campo, definido por la misión, para circunscribir a un campo más estrecho las alternativas de acción

Nota: La secuencia de acciones escogidas y los recursos necesarios, para llevarlas a cabo, definen el PLAN ESTRATÉGICO.

2º La adecuación de la estructura organizacional de la entidad al nivel más alto – institucional-, al intermedio – ejecutivo- y al inferior -operativo-.

+ El nivel institucional debe encargarse de establecer directrices de carácter general, de examinar el producto del trabajo planificador del nivel ejecutivo, para eliminar inconsistencias y llenar vacíos.

+ El nivel ejecutivo ajusta sus objetivos a los del nivel institucional o sugiere modificaciones. Se encarga de orientar, revisar y consolidar los resultados del nivel operativo.

+ El nivel operativo ajusta sus planes y programas a las directrices del nivel ejecutivo y elabora presupuestos detallados.

3º El tercer momento trata de lograr, a través de la reflexión y el mejor conocimiento de la institución y su entorno, un firme compromiso de las directivas y de todo el personal con la estrategia seleccionada.

Esta interiorización de actitudes solo puede lograrse a través de la participación y el intercambio intenso de información, en un esquema de doble vía en el que se combinen armónicamente el punto de vista institucional con los intereses particulares y el conocimiento especializado de quienes ejecutan el plan a nivel operativo. También es fundamental que los niveles inferiores tengan una oportunidad real de influir sobre las decisiones, que se adoptan a los niveles superiores.

Nota: Los conceptos de control y evaluación merecen alguna aclaración: Por control se entiende “el proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”[11] El proceso de control tiene, como función central, valorar el impacto de circunstancias imprevistas en el desarrollo del plan y tomar las acciones correspondientes, para asegurar el logro de los objetivos institucionales. La función de evaluación es valorar el comportamiento y la acción de la institución y los cambios observados en su entorno, para capacitar a la entidad a mejorar continuamente sus procesos de gestión y planificación.

Exposición del Proceso Global

1º La misión y el marco de referencia

2º El Direccionamiento estratégico:

Es una Propuesta de Gestión que asumen los responsables de la organización, para el logro de los propósitos de la misión de la misma.

Incluye una análisis de la realidad de la organización como estructura y promueve una “cultura” de valores y principios, basada en la cultura de la excelencia y se realiza a través de la administración por políticas, que posibilitan el establecimiento, desarrollo y control de las prioridades del gobierno y las correspondientes estrategias, para lograrlas.

3º Las Plataformas:

Son tres: la Plataforma Estratégica, la Plataforma Diagnóstica y la Plataforma de Gestión. La Plataforma Estratégica es la que da sentido y significado al proceso, la Plataforma Diagnóstica es la que aterriza el proceso aquí y ahora, la Plataforma de Gestión intenta concretar el proceso en Planes Operativos: supone mejoramiento y cambio. Las Plataformas se involucran unas en las otras: es como un proceso circular con un horizonte de tiempo.

La Plataforma Estratégica

La Plataforma Estratégica es común a toda la institución. Cada unidad o dependencia tiene que acomodar sus situaciones específicas, para lograr lo que plantea la institución. Se trata de servir al proceso común desde la propia realidad de cada dependencia.

Es la rampa de lanzamiento de la empresa por el camino de la calidad, que implica la excelencia, para responder a los desafíos que nos presenta la competencia, el mercado y la producción.

Esta Plataforma Estratégica está constituida por:

- + Los problemas que afectan a la institución y surgen del análisis de la realidad del mercado, la producción y la competencia.
 - + La Visión de lo que la institución quiere ser en el futuro, como respuesta a los problemas.
 - + Los Valores, que son los elementos referenciales del comportamiento de las personas en la institución.
 - + Los Macro-objetivos, que son los resultados que la institución espera lograr a largo plazo, para hacer real la Visión y la Misión. Ellos son marco de referencia de los objetivos funcionales.
 - + Las Líneas Generales de Acción, como horizonte de acciones que deben realizarse, para conseguir los Macro-objetivos, haciendo realidad los resultados esperados. Son los “cómos” de los “qués”. Son las opciones prioritarias y las diferentes alternativas del objetivo. Fundamentarán la Plataforma de Gestión.
- De las Líneas de Acción se derivan las Políticas, los Planes de Acción y los Indicadores de Gestión.

La Plataforma Diagnóstica

Son los instrumentos y análisis que permiten obtener y sistematizar información, para enriquecer la Plataforma Estratégica y definir el modo de ejecución de la Plataforma Diagnóstica.

La Plataforma Diagnóstica esta constituida por cinco dimensiones:

1. El Contexto Social: Es la determinación de los factores externos, que provienen del ambiente (socio-político, cultural...) con el propósito de identificar oportunidades y amenazas.
 2. La efectividad de los procesos: son las debilidades y fortalezas, que se dan internamente en las dependencias de la institución.
 3. La voz de los Destinatarios: la percepción, que tiene el destinatario, del servicio que ofrecemos.
 4. El servicio que prestan instituciones en el mismo sentido que la nuestra con el propósito de mejorar lo que hacemos.
 5. El Clima de las relaciones personales dentro de la institución: identificar el tipo de convivencia existente y la manera como se relacionan las personas. Significa realizar un Análisis (estratégico) de la situación actual de la institución con todas sus dependencias, integrando la información recabada en las cinco dimensiones y formulando lo debería ser la institución (Plataforma Estratégica) y lo que debería hacer (Plataforma Diagnóstica). Este análisis se realiza recogiendo los datos (FODA) y sacando las conclusiones pertinentes, en un trabajo sistemático y participativo.
- + Análisis interno: FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas).

Todo lo cual supone:

- a. Analizar cómo están los procesos: débiles o fuertes.
- b. Considerar la situación actual a la luz de la evaluación del año anterior.
- c. Cómo están las relaciones al interior de cada dependencia y de las dependencias con la institución a nivel global.

+ Análisis externo

- a. Del contexto en el que se desarrolla la institución y sus dependencias: contexto social, político, económico, tecnológico, cultural y demográfico. Este análisis del contexto consiste en el “análisis ambiental”, para definir qué aspectos del ambiente tienen la mayor influencia sobre la capacidad de la empresa, para alcanzar sus objetivos.^[12]
 - b. De la percepción del servicio, que presta la institución, por parte de los destinatarios.
 - c. Aprender del servicio, que otros ofrecen.
- e Identificar la brecha entre la Plataforma Estratégica y la Plataforma Diagnóstica en el aquí y ahora.

La Plataforma de Gestión

Es el establecimiento de las políticas y los planes operativos. Que permiten la ejecución de la Plataforma Estratégica con la calidad máxima posible, y a partir de la Plataforma Diagnóstica.

Supone los siguientes pasos:

- a. Desarrollo de los Planes Operativos, siguiendo las Líneas de Acción como horizonte de posibilidades.
- b. Determinar las políticas, para el desarrollo de los macro-objetivos y para guiar la toma de decisiones, sin perder de vista los resultados.
- c. Cómo hacerlo: personas, recursos, metas...
- d. Indicadores, claves para evaluar el proceso que permiten el seguimiento del mismo y el mejoramiento de la calidad.
- e. Cuándo: tiempo en que se realiza el proceso.
- f. Con quiénes ejecutar los proyectos.

CONCLUSIÓN

La Planeación estratégica con sus procesos estratégicos supone un proceso educativo, para conocer los elementos constitutivos de una propuesta de calidad. Todo lo cual incluye un tipo de cultura, que podríamos llamar “organizacional” y “corporativa”.

Por cultura “corporativa” entendemos:

1. La manera como los grupos humanos –como organizaciones- actúan, establecen prioridades, dan importancia a tareas específicas.
2. El patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido y que han funcionado suficientemente bien como para considerarlos como válidos, que conforman la manera correcta de percibir y pensar con respecto a los problemas.
3. El proceso como las personas interactúan en la toma de decisiones para la solución de los problemas, inspirados en los principios, valores, reglas y procedimientos de la institución, que todos comparten y que han ido haciendo parte de su manera de pensar y actuar.

-
- [1] Cfr. Método de formación experiencial ISPAJ – Santiago 1991. CIV nº 175 (Enero-Febrero 1994) CASA DE LA JUVENTUD.
- [2] Cfr. Juan B. Capellaro Metodo prospettico per la pianificazione pastorale Grupo por un Mundo Mejor. Mimeografiado Roma 1990 Agustín Merello Prospectiva, teoría y práctica Edit. Guadalupe-Bs. Aires 1973 La Propsectiva como reflexión sistemática sobre el futuro nació hacia el año 1957 Gaston Berger fundó el Centro de Estudios Prospectivos
- [3] “La Planeación estratégica se caracteriza por analizar detenidamente el entorno en donde opera la entidad y las aracterísticas internas de la propia institución, para de allí derivar los objetivos institucionales y los medios para lograrlo” . Cfr. Eduardo Aldana Guía para definir políticas y lineamientos estratégicos en entidades con ánimo de lucros FES-Bogotá 1989.
- [4] La Planeación estratégica, con sus características modernas, fue introducida en algunas empresas industriales en 1950.
- [5] Cfr. Enrique Ogliastri Manual de Planeación Estratégica Tercer Mundo Editores, Ediciones Uniandes-Bogotá 1988.
- [6] Las “unidades” y dependencias no planifican. Participan sí, por información y por consulta en la planeación. Cfr George. Keller Academic Strategy The management revolution in American Hicher Education Washington 1981. Alpander/Guvenc G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos Edit. Norma – Bogotá 1985 Peters Thomas/ Waterman Robert H. En busca de la excelencia Edit. Norma 1984 Gerard Arguin La Planeación estratégica en la Universidad Presses de l'Université de Quebec 1986.
- [7] La Planeación estratégica es una planeación “descendente” desde los máximos órganos del gobierno, para hacerla cohesionada, integral, institucional. Cfr. Documento de la Universidad Javeriana La Planeación estratégica aplicada a la Universidad. Con todo, se afirma que existe un “recurso intermedio” en el que se consulten los deseos y planes de cada unidad académica, para llegar a cuerdos una “concertación”. A esto segundo se le da el nombre de “planeación lateral”: lateral Planning.
- [8] El mismo documento citado de la Universidad Javeriana concluye: “De lo dicho se deduce que las ‘unidades’ y dependencias de la Universidad no planifican. Participan sí, por información y por consulta en la planeación”.
- [9] Cfr. Peter Lorange Studies in Operation Management Arnold Hax edit.-North Holland Amsterdam 1978
- [10] Es evidente que los grandes principios filosóficos de una institución deben ser substancialmente estables. De ellos se parte. Son decisiones “ex – ante”, que pueden ser revisadas, modificadas en nuevas formulaciones, con tal de que no se altere la identidad histórica institucional.
- [11] Cfr. Robert N. Anthony Sistemas de Planeamiento y Control El Ateneo-Bs. Aires 1974
- [12] Para hacer un análisis ambiental adecuado, se deberán detectar los cambios apenas empiezan a aparecer. Cfr. James M. Utterbach Enviromental analysis and Forecasting en Schendel y Hofer Eds. Strategic Formulation

4. PLANIFICACIÓN PASTORAL PARTICIPATIVA.

PRESUPUESTOS

Son tres los grandes presupuestos de la Planificación Pastoral Participativa (PPP):

- a. Se realiza a partir de la acción socio-pastoral de los agentes.
- b. Parte de las necesidades de los destinatarios.
- c. Es una planificación participativa, en la que agentes y destinatarios, planifican en conjunto la acción socio-pastoral.

A.- Se realiza a partir de la acción socio-pastoral de los agentes

Quiere ser una planificación que responda a los desafíos y necesidades de la realidad. En esto se distingue de una planeación que quiere responder al crecimiento y beneficios de la empresa (Planificación Estratégica) en la que las necesidades de la realidad entran únicamente como “necesidades del mercado”; o una Planificación Prospectiva, en la que “el futuro deseado” es la pauta central sobre la que se proyectan los problemas de los agentes de

pastoral; o la metodología experiencial, que pretende mejorar la acción o la vida a través de la reflexión y discernimiento sobre las propias experiencias.

El planificar a partir de la realidad, distingue esta planificación de la que se hace a partir de los principios y teoría. Como si la planificación fuese simplemente una consecuencia de la doctrina. Muchas planificaciones pastorales de diócesis e iglesias pertenecen a esta categoría: se marcan las opciones pastorales a partir de una doctrina con sus principios y, consecuentemente, se hace un análisis posterior de la realidad para acomodar a ella unas líneas de acción, marcadas de antemano.

Con todo, el afirmar que queremos planificar a partir de la realidad no especifica totalmente lo que quiere ser la PPP. Porque hay planificaciones que parten de análisis globales de la realidad. Estos análisis son manipulados por las ideologías. Habrá que preguntarse qué ideología, con sus intereses sociales, fundamenta estos análisis globales. No orientan estos análisis las necesidades reales de la realidad, sino los intereses sociales que se quieren defender o promover.

La PPP parte de la realidad conocida cuando los agentes realizan su acción socio-pastoral. Esa realidad no es un dato directo para los mismos agentes y pueden ejercer su sentido crítico para caer en la cuenta de si la manipulan o no con sus propios intereses o necesidades. No queremos negar los análisis globales de la realidad, sino el puesto que ellos ocupan en la PPP.

El análisis de las necesidades o desafíos que la realidad humana hace a nuestra acción sociopastoral se realiza en tres escalones o pasos sucesivos:

+ Se analiza la acción socio-pastoral y las necesidades de la realidad, que surgen del contacto de nuestra acción con la realidad humana de nuestros destinatarios.

+ Se analiza el contexto directo en el que se desarrolla nuestra acción pastoral, tanto en la Red de Relaciones, como en la Visualización de las Fuerzas que se desencadenan en torno a nuestra acción.

+ Se analiza la mentalidad que empuja nuestra acción.

+ Por fin, se analiza el contexto global con sus Situaciones Críticas y Temas Generadores en los que tienen lugar las situaciones críticas de nuestra acción socio-pastoral.

El Objetivo primario de este tipo de planificación es el de analizar, profundizar y reorientar la acción socio-pastoral, como situada, buscando su "coherencia" con los grandes problemas pastorales y las "necesidades núcleo" de los destinatarios, dentro del contexto eclesial y social con sus grandes temas generadores.

B.- Parte de las necesidades de los destinatarios

Esta metodología de planificación parte no de nuestra experiencia, ni de nuestros ideales de futuro, ni, mucho menos, de las necesidades del mercado, sino de las necesidades de los destinatarios de nuestra acción socio-pastoral. Necesidades, no vistas desde nosotros mismos, sino desde lo que sienten ellos. Queremos responder a ellas desde lo que sienten ellas en la perspectiva de nuestra misión.

C.- Es una Planificación Participativa

Es una Planificación que no parte de un cuerpo directivo, ni de orientaciones teóricas que marquen consecuencias para planificar.

Se hace en conjunto entre agentes socio-pastorales y los mismos destinatarios de la acción. Como es lógico, la participación depende del grado de implicación en la acción y el compromiso.

METODOLOGÍA

Esta metodología procede a través de tres Fases bien definidas: Perceptiva, Analítica y de Planeación.

Se parte de la percepción de la propia acción socio-pastoral, se buscan los fundamentos doctrinales que permiten elaborar un marco teórico de la acción y se finaliza elaborando planes, programas y proyectos.

Etapa Perceptiva

El análisis de la acción se realiza en tres momentos, que desembocan en una definición de la Situación Problemática a la que se responde con una Hipótesis de Acción a nivel perceptivo.

Percepción y análisis de la Acción

a.- Análisis de la acción pastoral

Desde el agente, analizamos su acción con los Problemas que se le pueden presentar. Centramos el análisis en las diversas variables de esa acción: las ideas o valores que la empujan, sus ideales o utopías, sus logros o dificultades, la realidad sobre la que actúa, la coordinación y la formación necesarias para actuar, y la evaluación de la misma.

CUADRO 5 #####

Analizamos también la Coherencia que existe entre las diversas variables de la acción:

+ Acción: Actividades – Metodología – Logros – Dificultades – Equipo.

+ Enfoque: Objetivos – Utopías – Formación – Evaluación.

+ Realidad: Medio Ambiente.

CUADRO 6

b.- Análisis de la acción desde las necesidades de los destinatarios.

En este momento se da una “ruptura epistemológica” en el enfoque desde donde se conoce la realidad: ya no desde una acción sino desde las necesidades de los destinatarios. Son los “gritos”, los reclamos que implícita o explícitamente hacen los destinatarios a los agentes de la acción y que exigen una respuesta efectiva. Estos “gritos” cuestionan el hecho de la acción y tienen que ser interpretados como necesidades a las que la acción tiene que responder.

La fuente de estas necesidades brota de las carencias insatisfechas o en los vacíos de la acción. Sus indicadores son el grado de insatisfacción: esperanzas o insatisfacciones frustradas.

A la luz de este análisis, es como debemos determinar la calidad de nuestras Respuestas de Acción Núcleo a lo más nuclear de las necesidades de los destinatarios.

c.- Análisis del Contexto en el que se desarrolla la acción.

Nuestra acción socio-pastoral se desarrolla en un contexto humano y social. Existen otras personas y grupos, también con sus propias acciones. ¿Cómo ese contexto condiciona las nuestras?

En este momento estamos hablando de un contexto directo, no envolvente y global. Este contexto directo puede ser inmediato (que lo conforman nuestra Red de Relaciones y las Fuerzas Sociales, que nos rodean y actúan sobre nuestras acciones) y mediato, como pueden ser la Cultura, la Historia y la Política.

d.- Análisis del Pre -texto de la acción.

Nuestra acción es un texto, que escribimos en nuestro con-texto social. Pero esa acción tiene un pre-texto: nuestras intencionalidades y marcos teóricos.

Llamamos PRE-TEXTO a las precomprensiones, que tenemos de la realidad, y a la teoría, que hemos fabricado sobre ella como sobre nuestra propia acción. Estas precomprensiones preceden e impulsan nuestra acción. Son conceptos, ideales que mueven nuestra acción: por lo tanto, si queremos revisar lo que hacemos para transformar la acción, es necesario partir de las “Ideas – Fuerza” que la impulsan.

En este momento nos interesan las Representaciones Teóricas Implícitas que preceden, y son como el alma de nuestra acción socio-pastoral: las representaciones que tenemos de Dios, de Cristo, del Hombre, de la Sociedad, de la Iglesia y de la misma Acción Pastoral. Al confrontar estas representaciones con lo que sería un Marco Conceptual de la acción pastoral desde Medellín a Puebla y Santo Domingo (el marco conceptual de la acción pastoral de América Latina) podemos descubrir las “Lagunas” existentes, con su incidencia en la acción.

CUADRO 7

Determinar la Situación Problemática y la Hipótesis Perceptiva.

Hemos llegado al fin de la Etapa Perceptiva. Los pasos dados nos han permitido analizar la acción socio-pastoral, desde los distintos ángulos de la misma:

CUADRO 8

a.- Situación Problemática.

Entramos ahora al momento en que debemos determinar el conjunto de toda la Situación Problemática, que experimentamos al realizar esta acción.

Para ello, vamos examinando todos los elementos problemáticos, que hemos ido descubriendo en los diversos pasos: dificultades, fuerzas negativas, elementos problemáticos del contexto, lagunas con sus incidencias en nuestra acción. Se trata de hacer una lectura relacional, determinando claramente los núcleos de los problemas y haciendo una redacción lógica de todos los núcleos.

b.- Primera Hipótesis de acción a nivel perceptivo.

Hemos llegado al momento de recoger todo el fruto de la Etapa Perceptiva, elaborando una Respuesta Primera de Acción en forma de Hipótesis. HIPÓTESIS es una respuesta que se propone como posible solución, pero que debe ser confirmada en su aplicación práctica. En nuestro caso, es una PROPUESTA Pastoral que avanzamos, como solución a la Situación Problemática y que recoge todas las posibles respuestas, que fuimos descubriendo en la Etapa Perceptiva.

A partir de las necesidades de los destinatarios, obtuvimos una Respuesta de Acción Núcleo a las necesidades nucleares de los destinatarios. Aquí encontramos el primer germen de la Hipótesis. Pero después, fuimos encontrando respuestas en los diversos pasos de la Etapa Perceptiva, que han ido enriqueciendo esta Respuesta de Acción Núcleo. Por lo tanto, la HIPÓTESIS PERCEPTIVA es un DISCURSO que relaciona la Propuesta con las preguntas de nuestra Situación Problemática:

CUADRO 9

Consideramos esta Hipótesis como primera, porque la retomaremos en la siguiente Etapa, Analítica, para iluminarla y elaborar así la Hipótesis Sistemática (que tiene en cuenta la temática), que nos sirva como punto de partida para la Etapa de Planeación.

Etapa Analítica

La Etapa Analítica propone el contenido teórico de Principios (Teoría), Criterios y Opciones que deben enriquecer la Etapa Perceptiva, para llegar a una Respuesta Sistemática de Acción. Para este contenido se asumen tanto las Ciencias Teológicas y Pastorales, como las Ciencias Humanas y Sociales. Todas ellas MEDIACIONES para asumir a nivel “sistemático” la respuesta de acción pastoral.

Todo el conjunto del conocimiento perceptivo es interpretado a la luz de estos contenidos teóricos. Esto no quiere decir que estos contenidos teóricos no estén presentes en la etapa perceptiva del conocimiento, como ideas-fuerza impulsoras de la acción y como determinantes, de una manera consciente o inconsciente, en el análisis perceptivo.

Lo que quiere decir es que, a nivel metodológico, tenemos en cuenta, de una manera explícita, en una etapa especial, llamada ANALÍTICA, el contenido teórico que nos ofrecen las diversas ciencias.

Es conveniente indicar los dos momentos de la Teoría: el Marco Doctrinal y el Marco Teórico.

a.- El Marco Doctrinal.

Es el conjunto de Principios que conforman la Doctrina de un grupo humano en su acción. Esta Doctrina consciente o inconsciente fundamenta su acción, y está consignada en los diversos Documentos que conforman la constitución y tradición del grupo. Documentos que explican su carisma (o manera de ser y de actuar) a los cuales un grupo hace referencia en su acción. Es a partir de esa doctrina, implícita o explícita, como el grupo elabora sus representaciones teóricas implícitas sobre la sociedad, el hombre, Dios, la naturaleza de su acción, la Iglesia... Es lo que podemos llamar “su mentalidad”.

El que en un momento u otro dominen más ciertos tipos de representaciones, o se elaboren ciertos tipos de principios, puede depender de la predominancia de ciertos intereses sociales o grupales, de las luchas internas de poder o de presiones de grupos sociales más amplios a nivel institucional, de los que dependen estos grupos concretos de acción.

b.- Marco Teórico.

El Marco Teórico se refiere más directamente a la acción. Son los CRITERIOS que orientan la acción y provienen del Marco Doctrinal. Son las OPCIONES que determinan la acción y que provienen de los carismas especiales del grupo.

Un Criterio es un Principio seleccionado del Marco Doctrinal, porque corresponde a los problemas planteados a los grupos por las situaciones críticas de su acción. El Criterio es un principio de discernimiento para que los grupos de agentes de pastoral puedan encontrar los caminos adecuados. Para Puebla son “la ponderación y el análisis de las realidades positivas y negativas” (DP 1299). Conforme a esto, el discernimiento incluye el “análisis” a través de los Criterios, que parten de los Marcos Doctrinales y la “ponderación” a través de la escala de valores que provienen de la fe.

Es más explícito el nº 581 del Documento de Trabajo de Puebla, cuando afirma que: “la reflexión doctrinal aporta los elementos para discernir las realidades positivas que pueden aprovecharse para la acción evangelizadora, y las tendencias que favorecen las realidades negativas, que indican las necesidades que esa acción debe satisfacer y las tendencias que se han de corregir”.

Podemos definir el Marco Teórico como una lectura, un discernimiento y una iluminación de la realidad (Cfr. DP 271):

+ Leer la realidad es interpretar su significado a la luz de los principios de las Ciencias Humanas y Sociales. Es el hecho HERMENÉUTICO.

+ Discernir los valores y contravalores de la realidad y nuestro camino de acción, para responder a sus desafíos. Es el hecho ÉTICO.

+ Buscar el sentido, el “hacia dónde” se debe orientar la realidad. Supone los sentidos de fe que tenemos en nuestras acciones y proyectamos hacia la realidad en forma de utopías.

Conclusión: Las Opciones y el Proyecto Histórico

Terminamos la Etapa Analítica, buscando en un retiro las opciones personales con las que cada uno se quiere comprometer a nivel de fe.

Dice Puebla: “¿Cuáles son las opciones pastorales fundamentales para que el Evangelio sea acontecimiento actual con toda su vitalidad y fuerza original?” (DP 1298). Para Puebla, las Opciones son “ante todo un espíritu, una característica, que debe enmarcar la evangelización” (DP 1300). Estas incluyen la utopía de lo que debería ser la realidad. Son la intencionalidad evangelizadora de los agentes de pastoral.

A todo este conjunto de opciones lo podemos llamar el PROYECTO HISTÓRICO, para intentar una historia más humana, animada profundamente por el Evangelio.

Etapa de Planeación.

Finalmente, queremos concretar en Plan, Programas y Proyectos nuestra Respuesta de Acción a los planteamientos hechos en las otras dos etapas.

A. ----- Puente entre la Etapa Analítica y la Etapa de Planeación

La PLANEACIÓN se inicia con este PUENTE, que nos posibilitará más adelante definir nuestro Plan Global, entretejido en Programas y Proyectos.

La Planeación responde a un doble conocimiento de la realidad: el de los núcleos de la situación problemática de nuestra acción pastoral (Etapa Perceptiva), -conocimiento directo- comparados con los grandes Temas Generadores de la realidad social y eclesial – conocimiento global-. Así podemos llegar a conocer los Puntos Críticos de nuestra acción pastoral. Estos Puntos Críticos nos desafían a dar una respuesta de transformación de la misma.

A ellos se refiere el Documento de Puebla, cuando dice: “El examen de los núcleos anteriores nos ha puesto delante de los grandes desafíos, que el Continente Latinoamericano ofrece a la Evangelización presente y futura” (DP 1297). Estos tres elementos: Temas Generadores, Puntos Críticos y Desafíos, constituyen lo que podríamos definir como DIAGNÓSTICO de nuestra acción pastoral sobre la realidad.

1º Partimos de un análisis global de la realidad social y eclesial, constatando los grandes Temas Generadores (en el lenguaje de Paulo Freire) de esa realidad. Para esto nos sirve la Etapa Analítica.

2º Comparando los núcleos de la situación problemática de nuestra acción pastoral (Etapa Perceptiva) con los Temas Generadores detectados, definimos las SITUACIONES – LÍMITE, en las que se desarrolla nuestra acción, que exigen DEFINICIONES o ACTOS LÍMITE, que nos conduzcan a planteamientos de vida.

3º Esta realidad plantea DESAFÍOS a la intencionalidad de nuestra acción pastoral, conscientemente asumida en nuestra Etapa Analítica y en las Opciones definidas de nuestro Proyecto Histórico.

Una lectura evangélica en este momento de la Planeación ahondará el llamado a la conversión:

- + Asumir el conflicto latente en la realidad. Sin evasiones, ni disculpas, ni dilaciones. Fieles al seguimiento de Jesús, quien al llegar su situación límite, la enfrenta hasta la entrega.
- + Definir las opciones de vida en función de un Proyecto realmente liberador, para responder con fidelidad creadora. Se trata de colocar toda la vida en función de la tarea transformadora con la conciencia clara de la responsabilidad histórica que tiene el grupo para resolver esa situación.

Temas Generadores[13].

Los Temas Generadores de América Latina resultan del conocimiento profundo de las situaciones históricas concretas del Continente (injusticia, desempleo, avasallamiento de nuestra cultura, deuda externa, violencia). Temas que se perciben como situaciones-límite, que desembocan en la Vida (solución y crecimiento) o la Muerte (involución y decaimiento).

Por otra parte, generan valores, cultura, historia. El conjunto de todos los Temas, en interacción mutua, constituyen el UNIVERSO TEMÁTICO de América Latina. Como es lógico, todos estos temas desafían nuestra acción pastoral.

Estos temas se llaman GENERADORES, porque dinamizan y generan los hechos históricos más significativos. Son como líneas constantes, hilos conductores, resortes históricos fundamentales que generan valores, desarrollos culturales, conflictos. Son dialécticos, porque pueden desembocar en la Vida o en la Muerte.

Son temas SOCIALES, porque acaecen en el conjunto global de la sociedad.

1. Generan los mayores impulsos o fuerzas sociales, los mayores problemas y los mayores resultados.
2. Son producto de una Cultura Histórica; provienen de las grandes fuerzas de la cultura actual. Generan:
 - a. Las PRAXIS DE ACCIÓN para liberarse de las carencias o esclavitudes sociales.
 - b. Las MOTIVACIONES, que empujan la acción y la vivencia interna de los grupos.
 - c. Los VALORES que se interiorizan.
 - d. EL LENGUAJE, SÍMBOLOS, CONDUCTAS TÍPICAS.

Puntos Críticos.

En la Situación Problemática de la Etapa Perceptiva se descubrieron sus Núcleos Problemáticos con los Hechos Conflictivos. De ahí partimos para elaborar los Puntos Críticos.

1.- Descripción del Punto Crítico

Hay que seleccionar los Núcleos que conforman Situaciones-límite. No todos los Núcleos de la Situación Problemática de la Perceptiva son Situaciones-límite. Una es Situación-límite, cuando se ha convenido en crítica y está próxima a conducir a la Muerte: al estancamiento, al retroceso, a un deterioro que va a neutralizar toda posibilidad de acción pastoral efectiva. Esta Situación-límite obliga a tomar Decisiones-límite para evitar la Muerte y conducir a una nueva Vida. Ya no se pueden retrasar esas decisiones, como cuando un enfermo grave entra en una etapa crítica de la enfermedad. O se toman decisiones radicales: operación, tratamiento extremo... o el enfermo se muere. Un Núcleo generalmente da lugar a una Situación Problemática. Pero también dos Núcleos podrían conformar una Situación Problemática. Menos frecuente sería que de un Núcleo salgan dos Situaciones Problemáticas.

Lo más importante, pues, es reflexionar cómo son los Hechos Conflictivos del Núcleo que, aunque en general incluyen hechos negativos, pueden también incluir algunos hechos positivos, se desarrolla una situación crítica (límite) que conduce a la muerte si no se toman decisiones límite. Indicar también, en esa reflexión, cuáles son las decisiones que el grupo de agentes de pastoral está tomando. No las que debería tomar.

Por otra parte, estos Puntos Críticos nos abocan a cuestionamientos que suscitan en nosotros la necesidad de una CONVERSIÓN, para hacer surgir procesos liberadores que transformen nuestra acción pastoral. Sin embargo, a pesar de las decisiones, somos conscientes de que van a seguir generándose conflictos; pero ahora conflictos que generarán Vida y que empujarán la acción transformadora en la historia.

2.- Interiorización de los Puntos Críticos

La interiorización que provoca el definir los Puntos Críticos de nuestra acción pastoral contextualizados en los Temas Generadores de América Latina, produce una fuerte INTERPELACIÓN:

Como una Toma de Conciencia de cómo nuestra acción puede contribuir al mantenimiento de situaciones falsas. Caemos en la cuenta de la repercusión social de nuestra acción pastoral. Esto se convierte en un llamado a la oración y el discernimiento en el sentido de iluminar, a la luz del Evangelio, nuestras situaciones pastorales conflictivas. Esta interiorización nos impulsa a un proceso de conversión:

- + Tomamos conciencia de nuestra situación de pecado, al realizar una pastoral repetidora de un sistema de opresión y en alianza "objetiva" con él.
- + Asumimos un Modelo e Iglesia más comunitario, participativo y comprometido con el mundo. Y así hacemos realidad la paciencia histórica de nuestro acontecer diario.

Por lo tanto, los Puntos Críticos son el desarrollo de las Situaciones-Límite de nuestra Acción Pastoral. Se componen de:

- + Los Núcleos Problemáticos, con sus hechos conflictivos (positivos o negativos), descritos en la Situación Problemática de la Etapa Perceptiva, que ponen en crisis tu acción pastoral y que configuran una situación que está llegando al límite.
- + Las Decisiones-Límite, exigidas por los Núcleos que te conducirán a las soluciones de las dificultades. No se trata, en primera instancia, de ver cuáles deberían ser estas decisiones, sino de cuáles, en concreto, se están tomando.

-----> Decisiones de solución (vida)

-----> Decisiones de parálisis o equivocadas (muerte)

3. Contextualización de los Puntos Críticos

Los Puntos Críticos de la Acción Pastoral deben ser contextualizados en los Temas Generadores de la Iglesia y de la Sociedad. Sólo así comprenderemos que los Puntos Críticos no son sólo nuestros, sino que pertenecen a una problemática más general socio-elesial. Contextualizar es insertar el TEXTO (Acción Pastoral) en el CONTEXTO

global de los temas de la sociedad, sacando las inferencias que se deduzcan de esta contextualización.

Desafíos

De los Puntos Críticos se derivan los DESAFÍOS: son los HECHOS CONFLICTIVOS que retan la posibilidad de realizar nuestras opciones e “intencionalidad” pastoral (impulsándola, sin son hechos positivos o frenándola, sin son hechos negativos), tal y como quedó determinada en nuestro Proyecto Histórico y en nuestro Marco Teórico.

No son elucubraciones, sospechas o suposiciones, sino situaciones reales, positivas o negativas, cuya “racionalidad” interna de Desafíos se devela a la luz de las Opciones del Proyecto Histórico, apoyadas por los Principios más relevantes del Marco Teórico.

Por ser “Desafíos”, son conflictivos, sea que incluyan Hechos negativos (porque significan la posibilidad de fracaso de nuestra intencionalidad) o Hechos positivos, porque nos retan a impulsar estos Hechos para realizar esa intencionalidad plenamente.

Es, por tanto, de mucha importancia el que tengamos bien decididas las Opciones del Proyecto Histórico del Retiro, y el que éstas sean apoyadas por los Principios y Criterios más relevantes del Marco Teórico.

CUADRO 10 #####

Situación Problemática Sistemática

Dando un ordenamiento lógico al conjunto de los desafíos, tendremos la Situación Problemática de nuestra acción pastoral. La llamamos “Sistemática” porque supera la situación problemática de la Etapa Perceptiva. Aquella se daba a nivel de “agrupaciones” y ésta se da a nivel de “temas”. Los temas empezaron por los temas generadores, que después pasaron a puntos críticos y desafíos. Por eso, esta situación problemática se denomina: “Sistemática”.

Planeación propiamente dicha

1° Hipótesis Sistemática

Esta Hipótesis se fundamenta en la Hipótesis Perceptiva anterior, pero añade los nuevos elementos de los DESAFÍOS (que provienen de los PUNTOS CRÍTICOS) y la descripción de la SITUACIÓN PROBLEMÁTICA SISTEMÁTICA.

La Hipótesis Sistemática es una respuesta coherente a nivel de “temas”, porque es iluminada por la Etapa Analítica, el Marco Teórico, los Puntos Críticos con sus Desafíos y el Proyecto Histórico, con sus opciones.

La Hipótesis es el eslabón necesario para dar una respuesta creativa a los desafíos de la realidad. El Plan Pastoral. Es la última oportunidad para dar una respuesta creativa a los desafíos de la realidad. El Plan, Programas y Proyectos son carpintería, que dependen del valor de la Hipótesis.

2° Líneas de Acción

a. Ubicación en el Proceso General

Partimos de la HIPÓTESIS SISTEMÁTICA, que es una Propuesta de Acción a los Puntos Críticos de nuestra acción pastoral, convenidos en Desafíos. Considerando esa Propuesta, es necesario definir ahora las LÍNEAS DE ACCIÓN con sus enfoques y finalidades. Así conseguiremos elaborar un Plan Global.

b. Fundamentación Teórica

Toda la Hipótesis Sistemática está concebida en términos de Respuestas de Acción. Estas Respuestas deben convenirse en corrientes de acción, con unas finalidades o “hacia dónde” de esas corrientes. Cuando esas respuestas tienen todas esas características las llamamos LÍNEAS DE ACCIÓN.

En este momento se articulan, de manera científica, todos los elementos fundamentales del Proceso de Planeación: las Respuestas de la Hipótesis Sistemática se convierten en Corrientes de Acción, se incluye el Marco Teórico a través de los Enfoques de las Líneas, se les da un Sentido de fe, se busca una Finalidad y se organiza una matriz que globaliza las acciones. De esta manera se posibilita el organizar un Plan Global con Capítulos, Objetivos

Específicos y Estrategias.

Toda Línea de Acción, por lo tanto, consta de cuatro elementos:

1. A qué desafíos responde. Los Desafíos son los que provienen del estudio de las situaciones críticas, a los que quiere corresponder esta línea en concreto.
2. La corriente de acción es la dirección que toman las acciones de la Línea. No se trata de actividades concretas. Esta Corriente de acción, pretende dar respuesta a los desafíos. Es como el cauce de un río, que canaliza las aguas: indica por dónde tienen que correr las acciones y entre qué riberas. La Corriente se compone de:
 - a. La expresión de la acción: el verbo.
 - b. El objeto sobre el que recae la acción: el complemento.
- 3.- El enfoque de la acción. El enfoque es el “énfasis” que dan los agentes de pastoral a las corrientes de acción de la línea. Proviene de sus Marcos Doctrinales y Teóricos y de las Opciones de su Proyecto Histórico. Este Enfoque puede entenderse como significado o como sentido:
 - Significado quiere decir lo que significan tanto el verbo como el complemento de la acción, y la orientación de la corriente de la línea a partir de los Criterios asumidos en el Marco Teórico. El significado se refiere a la ciencia y a la teoría.
 - El sentido es un hecho de utopía, futuro deseado y de fe. Proviene del “hacia dónde” deseado y de las opciones fundamentales de Proyecto Histórico del grupo de agentes pastorales.
- 4.- La finalidad (encaminada hacia la utopía). La Finalidad es lo que “pretende” esa corriente de acción con su enfoque. Es el PARA DE LA ACCIÓN, realizable aquí y ahora en el tiempo y en un lugar concreto. La Finalidad o PARA de la corriente de acción se encuadra entre dos coordenadas:

Tiene que realizar parte de la Utopía dentro de un tiempo determinado. Es una respuesta que da soluciones objetivas a los desafíos planteados.

Las Líneas de Acción son el corazón del Plan Global y el momento crucial de la Planeación, en el que se pretende articular una respuesta de una manera científica.

Todos los elementos del proceso de planeación se concentran y articulan en las Líneas de Acción.

Juntando significado y sentido, ubicamos el momento de la conversión, porque es aquí donde se convierten en acción las opciones trascendentes tomadas en él, que provienen de las utopías, dan sentido al momento del proyecto histórico. Las opciones de fe, con los ideales que provienen de las utopías, dan sentido a la acción.

3° Plan Global

De hecho, las Líneas de Acción, a partir de las respuestas de acción de la Hipótesis Sistemática, contienen todos los elementos para elaborar un Plan Global.

Hemos llegado ya al fin de un largo proceso que se inició en la Etapa Perceptiva: el de elaborar un PLAN GLOBAL que sea respuesta a las necesidades de los destinatarios y a los desafíos que presenta la situación crítica de la acción pastoral.

El PLAN Global es la matriz o el marco general en el que se inscribe toda la acción pastoral que va a realizar todo el grupo que planifica. Es la orientación global de un proceso que, por lo general, se hace por períodos y se revisa de tres a cinco años (planes trienales o quinquenales).

El Plan Global consta de los siguientes elementos:

- a. La Justificación: el Plan responde a las necesidades de los destinatarios y a los desafíos que presenta la situación crítica de la acción pastoral.
- b. El Cuerpo de Acción: son las corrientes de acción de las Líneas con sus enfoques.
- c. El Objetivo Específico de los diversos Capítulos del Plan Global: son el conjunto de las finalidades de las Líneas, tematizadas en capítulos.
- d. Las estrategias: son las condiciones operativas que debe tener cada capítulo del Plan, para que se puedan

realizar las líneas de acción propuestas. Para determinar las estrategias de un capítulo del Plan, habrá que investigar los bloqueos que podrían impedir su realización y las facilidades que ayudarían a impulsar las líneas. La pregunta sería: ¿Cómo disminuir los bloqueos, apoyándose en las facilidades? Estas serían las estrategias a usar, para poder hacer operativas las Líneas de Acción de cada capítulo.

e. Los capítulos del Plan Global: todo Plan Global consta de varios capítulos. Habrá que tematizar las diversas Líneas de Acción conforme a una manera u otra en varias Líneas. Esa constante es el Tema Común que se debe formular como título del capítulo. Por tema común entendemos esa constante a la que se refieren varias corrientes de acción de diversas líneas.

4° Programas y Proyectos

El Plan tematiza en Capítulos las Líneas de Acción y, al tematizar da una secuencia lógica a todas las Líneas.

Los PROGRAMAS operacionalizan el Plan, y los PROYECTOS ejecutan los PROGRAMAS.

Estas tres secuencias: PLAN, PROGRAMAS y PROYECTOS globalizan el proceso de la Etapa de Planeación.

1. Programas

PROGRAMAR significa etimológicamente “escribir por adelantado”. En su sentido más simple, consiste en decidir por anticipado lo que hay que hacer. Los Programas operacionalizan el Plan Global mediante dos elementos esenciales:

a. La PROPOSICIÓN que concretiza las Líneas de Acción en pasos progresivos.

b. Los OBJETIVOS OPERACIONALES, que convienen los Objetivos del Capítulo escogido del Plan (o de algunas Líneas de ese Capítulo) en Hechos Finales Cumplidos.

El Programa es la operacionalización del Plan en Proposiciones determinadas por las preguntas: ¿Quiénes? ¿Qué acción? ¿Con quiénes? Preguntas enmarcadas en el ámbito de las coordenadas lugar específico y tiempo determinado.

Además el Programa indica qué parte cumple el Objetivo General del Plan. A éste o éstos objetivos, los llamamos operacionales, porque concretizan los Objetivos Globales de cada Capítulo del Plan. Puede haber Programas que asuman un Capítulo entero del Plan o parte de él; como también puede pasar que los Programas se escojan agrupando Líneas de varios Capítulos, porque se refieren a alguna acción común.

2.- Proyectos

Cada Programa debe ser ejecutado en uno o varios Proyectos. El Proyecto se identificará con el Programa, cuando pretenda seguir todos los Objetivos Operacionales del Programa. Pero, generalmente, un Programa da lugar a varios Proyectos que, entre todos, realizan todos los Objetivos Operacionales del Programa.

A veces, cada Objetivo Operacional de un Programa da lugar a un Proyecto. El Proyecto es la EJECUCIÓN del programa. Así como el Plan tematiza las Líneas de Acción, y el Programa operacionaliza el Plan en Hechos Finales Cumplidos, el Proyecto ejecuta el Programa a través de Etapas y Objetivos Específicos (Hechos Finales Cumplidos con sus cambios).

Es la disposición detallada de los Objetivos Específicos, Etapas, Metas, Actividades y Cronograma, que contribuyen a la ejecución de un Programa. Y que puede realizarse independientemente en otros Proyectos.

Todo Proyecto consta de un PRINCIPIO, de un FIN y de unas ETAPAS INTERMEDIAS. A todo esto lo llamamos CUERPO DEL PROYECTO.

a. El Principio del Proyecto

Indica de dónde se parte. De qué Hechos ya realizados y de qué circunstancias ambientales.

Este Principio debe quedar claro antes de empezar cualquier Proyecto. Es la SITUACIÓN PREVIA, condición esencial para empezar, desde la cual se inicia el Proyecto hasta los Objetivos Finales Específicos.

b. El Fin del Proyecto

Son los Hechos Finales Cumplidos, después de haber realizado todas las Etapas del Proyecto (o el Cuerpo del Proyecto). Con estos Hechos Cumplidos conseguimos los cambios pretendidos en el proyecto. Por eso, en un Proyecto hablamos de Objetivos Específicos.

Un Proyecto cumple parte o todos los Objetivos Operacionales del Programa, dependiendo de que asuma todo o parte del Programa.

c. El Cuerpo del Proyecto

Para llegar al Fin del proyecto, debemos pasar por una serie de ETAPAS. Estas Etapas son Hechos Cumplidos Intermedios que se concatenan entre sí hasta llegar a realizar la totalidad del Proyecto.

ETAPA significa una parte de los Objetivos Específicos del Proyecto, conseguida a través de Hechos Cumplidos Intermedios.

CONCLUSIÓN

Como toda metodología de planificación, aterrizamos en una EVALUACIÓN, ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN de los Planes, Programas y Proyectos.

- 1.- Evaluación de los Proyectos y su impacto en el medio ambiente.
- 2.- Organización de la Coordinación y los Equipos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- 3.- Comunicación de Planes, Programas y Proyectos, tanto a nivel ascendente (del Equipo Coordinador a la autoridad competente) como del Equipo Coordinador a las bases.

Toda esta metodología de Planificación es “Participativa”, porque quedan implicados en todos los pasos tanto agentes como destinatarios de la misma.

5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DIVERSOS MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN PASTORAL

5.1. EL MÉTODO EXPERIENCIAL

Empecemos por decir que el método experiencial no es una metodología de planificación, sino como el mismo título lo dice, de partir de la experiencia para mejorar la experiencia de vida.

Su finalidad es “crear las condiciones para crecer desde las propias experiencias, profundizar en ellas y reelaborarlas”.

1. En el primer paso se describe la experiencia, para caer en la cuenta de lo que vivimos, tomando contacto con lo que se siente, piensa y hace, para comprendernos mejor a nosotros mismos y nuestros propios mecanismos interiores.
2. En el segundo paso, sobrepasamos la experiencia para analizar
 - + Tanto los mecanismos de la propia personalidad, como la propia historia.
 - + Como nuestra situación y medio social en que vivimos.
3. En un tercer paso, hacemos una lectura de la misma en su significado de fe.

Se podría hablar de planificación en cuanto se hace un discernimiento, que nos lleva a algún tipo de compromiso. Pero esto no es propiamente una planificación de nuestra acción pastoral ni tiene en cuenta ningún tipo de plan global con sus programas y proyectos.

Consideramos que es una buena metodología para lo que se pretende, aunque puede tender un poco al intimismo y ser manipulada como un sustituto de la planificación pastoral.

5.2. EL MÉTODO PROSPECTIVO

Es una verdadera metodología de planificación, pero su punto de partida es el futuro deseable, aún cuando se parta del presente en cuanto “está cargado de expectativas, aspiraciones y aún insatisfacciones”.

Es un método eminentemente “personal”, en cuanto empieza por penetrar el mundo del inconsciente para descubrir sus latencias e indagar lo escondido que está en la base de las aspiraciones, ansias, intereses... Sólo a partir de ahí, el grupo pretende descubrir los datos objetivos que sustentan el problema.

Su mayor fuerza reside en su creatividad, al buscar las indicaciones de futuro. Son como intuiciones de un futuro mejor. El comportamiento prospectivo significa dejar de lado la órbita del presente, para situarse en el futuro. Con un acto de anticipación, y poniendo en movimiento la imaginación creadora, se van dando formas nuevas que conforman al Modelo Utópico. Desde ahí, se hace un análisis funcional de la situación presente, descubriendo sus potencialidades y recursos.. Nace así el Modelo Diagnóstico.

A través de este modelo, se mejora y actúa el Modelo Prospectivo. Fundamentándonos en este modelo, elaboramos el Modelo de Acción o modelo operativo.

Creemos que la fuerza más importante del Modelo Prospectivo es el suscitar la creatividad y el analizar a fondo los deseos de futuro. Su mayor debilidad puede consistir en hacer partir el análisis de la realidad de este futuro deseado y de los deseos o insatisfacciones del presente.

5.3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es una planeación que funciona a nivel ejecutivo de arriba para abajo, en la que los mandos medios planifican la ejecución, a partir de las grandes orientaciones establecidas por los jefes de la empresa. Hay que anotar que la planeación estratégica es eminentemente empresarial y que se rige por la calidad de la oferta y la ampliación del campo de la demanda.

La Planeación estratégica privilegia los siguientes elementos:

+ La Orientación Estratégica en la que la gerencia marca los rumbos de la empresa y adopta las grandes decisiones, para obtener “sólidas ventajas competitivas”.

+ El Proceso Participativo, al interior de la empresa para cooperar de una manera activa en las decisiones adoptadas por la gerencia de la empresa. Hay que tener en cuenta que, aunque se planifiquen obras o instituciones no directamente empresariales –como universidades, diócesis o provincias religiosas- estas se planifican bajo un concepto meramente empresarial de ampliación de ventas, de calidad del producto y de ganancias (aunque sean “espirituales” y de personal “conquistado para la causa”).

En el Esquema de Planificación Estratégica son tres los aspectos fundamentales:

1º La clarificación de la Misión

Es la clarificación de los valores que animan la entidad y de los propósitos esenciales que la orientan, con unos criterios y políticas generales. Estos componentes deben concretarse en una imagen corporativa, que inspire confianza.

2º La adecuación de la estructura organizacional desde el nivel más alto al intermedio –ejecutivo- y al inferior –operativo-.

3º La adopción de estrategias en las que intervengan y se comprometan los tres niveles.

La Planeación Estratégica pretende la eficacia de una acción coordinada de toda la empresa en búsqueda de conseguir el mayor mercado con las mejores ventajas competitivas. Para conseguir esta finalidad, unifica al máximo todas fuerzas de la empresa a diversos niveles:

1 El Direccionamiento Estratégico: Es una Propuesta de Gestión que asumen los responsables de la organización, para el logro del propósito de la misión.

2. Las tres Plataformas, en las que en diverso grado intervienen los tres niveles:

- + La Plataforma Estratégica, que es común a toda la institución, pero que cada nivel tiene que acomodar a sus situaciones específicas.
- + La Plataforma Diagnóstica, que –con instrumentos de análisis- busca obtener y sintetizar la información, para llegar mejor al nivel de ejecución. Este análisis se realiza, recogiendo los datos (F.O.D.A.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y sacando las conclusiones pertinentes.
- + La Plataforma de Gestión, en la que intervienen especialmente los mandos medios y el nivel ejecutivo, que establece las políticas y los planes operativos.

Juicio de la Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica consigue un alto grado de eficacia y organiza la estructura de la institución de una manera compacta en torno a los propósitos y políticas generales.

Tendría las siguientes “debilidades”:

1ª Es “vertical” y, en sus decisiones fundamentales, depende de la “gerencia”.

2ª La participación se entiende en una estructura “jerárquica”, y teniendo en cuenta los diversos niveles. Los destinatarios son “los compradores de servicios” y sólo se tienen en cuenta para consultar sus preferencias.

3ª El espíritu de “empresa”, que anima y marca la estructura de esta planificación, no se salva fácilmente del estigma de buscar la ganancia, el control de calidad, el mercado... en una sociedad neocapitalista de tinte consumista.

4ª La realidad es un concepto que se refiere al funcionamiento interno de la empresa y a la realidad externa, como mercado que hay que conquistar, para conseguir ganancias.

5ª Los objetivos se marcan anticipadamente, a través del concepto de misión y propósitos generales de la organización. Lo que en parte es cierto, si no hablásemos de objetivos sino de opciones y criterios. Pero, a nivel operativo, no aparece por ninguna parte los “gritos y necesidades” de los destinatarios, para marcar líneas de acción con sus finalidades.

El problema consiste en si todo esto se puede traducir a realidades de promoción humana, evangelización y apostolado, sin quedar viciados por la estructura y los propósitos esenciales de este tipo de planificación. Aquí habría que aducir aquella frase de Mc.Luhan: “El medio es el mensaje”.

Sin duda hay elementos positivos, que pueden ser rescatados, como la clarificación del concepto de misión con sus propósitos generales, el análisis que hace el F.O.D.A., la definición de las Plataformas...

5.4. PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

1º Es una Planificación que parte de la realidad social y quiere responder a ella

Es una Planificación que responde a las necesidades de la realidad social. En esto se diferencia de la Planificación Estratégica, que responde básicamente al crecimiento y beneficios de la empresa o de la institución. Tampoco parte de un “futuro deseado”, aunque desde ahí se pretendan ver las necesidades de la realidad.

El planificar a partir de la realidad, distingue también esta planificación de la que se hace a partir los principios o de la teoría en la que, posteriormente, se hace un análisis “dirigido” de la realidad, para acomodar a ella unas líneas de acción, marcadas de antemano.

2º El análisis de la realidad se hace a partir de la acción sociopastoral

También es importante anotar que, en la planificación participativa, el análisis de la realidad parte del conocimiento que tienen los agentes de esa misma realidad en el decorrer de su acción.

Cuando se parte de análisis globales, dependemos de los que hicieron ese análisis con sus intereses e ideologías. Nos dejamos manipular ideológicamente. Por eso partimos de la realidad conocida a través de nuestra acción. Buscamos determinar las diversas variables de esa acción con su coherencia o incoherencia (IPA), y los gritos y necesidades de los destinatarios de la acción, analizando si responde verdaderamente o no a ella y cual debería ser la “respuesta nuclear” de acción (REJILLA).

En un segundo momento, ampliamos nuestro conocimiento al contexto “inmediato” en el que se desarrolla nuestra acción con la red de relaciones que desarrollamos, y fuerzas positivas o negativas que surgen en el ambiente.

El conocimiento global de la realidad lo ampliaremos más adelante, al profundizar los conflictos y temas generadores de esa realidad social. Pero, cuando lo hagamos, ya tendremos los pies firmes en la tierra por los análisis anteriores.

3º El momento de la teoría

La teoría, o doctrina, tiene mucha importancia en nuestra planificación participativa; pero nos preocupamos de ella cuando, después del análisis del contexto, nos preguntamos por las “representaciones implícitas” de nuestra acción con sus fortalezas y lagunas. Sólo entonces desarrollaremos un marco conceptual que se fortalece con los análisis teóricos de la etapa analítica.

Los principios de este marco conceptual, aplicados a las diversas pastorales específicas, desembocan en una búsqueda de “criterios de acción” a través de un discernimiento de las situaciones más conflictivas. Este discernimiento no es posible si no se determinan las “opciones fundamentales” en un espíritu de oración y de definición de la propia identidad dentro de la identidad y misión de la propia comunidad eclesial.

4º La lógica interna del Plan Global con sus Programas y Proyectos

Las “Líneas de Acción” marcan el primer paso de esta lógica interna: respuestas de acción, que responden a “desafíos específicos” y buscan “objetivos concretos” en un aquí y ahora determinado. Estas líneas siguen “enfoques” consecuentes a opciones y criterios y se prestan a “cómos” aterrizados.

Estas Líneas son los pilares fundamentales que sustentan el Plan Global con sus “capítulos” y “estrategias”. El Plan se “operativiza” en Programas que dan lugar a aterrizar en Proyectos. El Proyecto se organiza, se comunica y se evalúa.

5º Es una Planificación “participativa”

No parte de un cuerpo directivo o gerencial, ni de marcos conceptuales predeterminados de los que se deriven consecuencias de acción, a las que se les coloca en segunda instancia los gritos y necesidades de la realidad, como un sombrero sobre la cabeza.

Todos participan en la planificación: los agentes de la acción y los destinatarios de la misma. Como es lógico la participación depende del grado de implicación de cada uno en el desarrollo de la acción y los compromisos.

También la participación en la Planificación Estratégica se da por diversos niveles, pero éstos son “jerárquicos” y dependen del puesto que se ocupe en la empresa: directivo, mandos medios u operativos. En la Planificación Participativa, la participación de la acción depende de la implicación y el compromiso con la misma.

[13] No se refieren a personas o a grupos en forma privada, sino que son fuerzas sociales que están relacionados a un contexto social global. El nombre de Temas Generadores viene de Paulo Freire en su obra “La Pedagogía del oprimido”, Cap. III, pp. 116-117 (Cfr. La expresión Palabras Generadoras en otra de sus obras: “La Educación como práctica de la Libertad”).