

# Módulo I:

## Pensar el proyecto

### Unidad I: Compartir el proyecto

#### *Para alcanzar*

- Descubrir el sentido globalizador e integrador de un Proyecto.
- Reconocer en el proyecto educativo-socio-pastoral una fuente de motivaciones y orientaciones válidas para sostener los esfuerzos de la tarea cotidiana.
- Clarificar la identidad y la misión fundamental de la acción pastoral en que se está comprometido.
- Captar la inclusión y enriquecimiento mutuo entre el proyecto personal de vida, el proyecto educativo de la Iglesia y el proyecto divino sobre el hombre y la humanidad.
- Percibir en qué sentido y de qué modo concreto, en Cristo, se da la plenitud del hombre y la culminación del Proyecto de Dios. (Advertimos que cada vez que aparece el término “hombre” en este libro nos estamos refiriendo a la persona humana: varón, mujer, joven, niño, niña).

#### *Para comenzar*

Hace falta levantar la mirada. Ver más allá de la inmediatez. Encontrar el sentido último y profundo de todo lo que está pasando y de lo que nosotros hacemos como respuesta positiva para transformarlo en algo mejor. Saber claramente el porqué de nuestro accionar y no sólo para quién trabajamos, sino para quién fructificamos.

Se dice de Moisés que al conducir a su pueblo, por el desierto caminaba como “viendo al invisible”. De allí venía su fuerza y el sentido, la orientación, la inspiración de sus acciones.

Vivir animado por un proyecto significa tener la fuente de entusiasmo que procede de un gran ideal; un ideal por el cual vale la pena asumir esfuerzos, superar dificultades, emplear la vida y sacrificar lo que haya que sacrificar.

Vivir inspirado en un proyecto implica tener idea clara de lo que hay que hacer, visualizar las metas que se han de lograr, reconocer los caminos que se han de seguir.

Todo santo, todo héroe, todo aquel que salió de la mediocridad y dejó huellas que animaron a otros al seguimiento, ha sido fruto de una gran idea. Dicho de otro modo: se ha tenido visión, ha vivido un proyecto.

### ***Para saber***

#### **Un proyecto nos da mayor identidad y sentido**

Un proyecto permite definir más clara y eficazmente:

- quiénes somos,
- para qué estamos,
- cómo estamos.
- qué debemos hacer,
- cómo debemos actuar.

Un proyecto es una idea-fuerza-orientadora. Es como el espíritu que anima las acciones. Nos confiere una identidad y nos da un parámetro de autenticidad. Constituye un cuadro de referencia para evaluar nuestra fidelidad hacia los compromisos fundamentales de la vida.

Al formular nuestro proyecto educativo-pastoral, perfilamos y definimos mejor:

- el tipo de persona, comunidad y sociedad que queremos llegar a ser.
- saber, en definitiva, qué queremos y a qué nos comprometemos.

Un proyecto educativo-pastoral nos permite visualizar mucho mejor nuestra marcha hacia el ideal que nos orienta al educarnos y al educar. Es la imagen que nos mueve y orienta para transformar la realidad que vivimos aquí y ahora. El proyecto es la imagen conductora del pensar y del obrar.

Porque un proyecto educativo-pastoral expresa:

- nuestra identidad y nuestro estilo,

- la cosmovisión que profesamos, el mundo de valores por el cual optamos,
- la misión para la que estamos y a la cual queremos dedicarnos,
- el carisma otorgado por el Espíritu para servir al pueblo de Dios y construir el Reino de Cristo.

### **Asumir un proyecto contribuye a lograr mayor eficacia**

Tener un proyecto educativo-pastoral es:

- optar por un estilo de vida, de trabajo y de relaciones interpersonales, que conduce al logro de una mejor convivencia y provechosa tarea de crecimiento personal y comunitario,
- aceptar el compromiso de convergencia de los esfuerzos hacia metas más claramente conocidas, procuradas en consenso,
- contar con garantías de seriedad y continuidad en un trabajo integral que se proyecta más allá de las circunstancias coyunturales,
- traducir los enunciados doctrinales en criterios operacionales y sobre todo convertir los razonamientos y discursos en motivaciones y orientaciones de vida,
- permitirse visualizar mejor las metas terminales y así evitar la dispersión, y el desviarse de los grandes fines, o entretenerse con los medios e instrumentos.

Asumir un proyecto es fuerza de cambio como crecimiento y transformación en algo mejor. Trabajar en el proyecto institucional no es una tarea más. Es “la tarea” porque mantiene el rumbo orientado hacia la finalidad, organiza las acciones, guía y encuadra la participación: es la base para trabajar con acuerdos y compromisos mutuos en el mismo sentido.

### **El hombre, proyecto de Dios**

De lo dicho surge cuál es el proyecto de Dios sobre el hombre y la humanidad y también cuál es la tarea de los hombres: asumir su autoconfiguración de acuerdo con el modelo y hacer de ese modelo el proyecto de su vida.

Dios quiere al hombre:

- capaz de observar, estar atento, tener conciencia crítica de lo que pasa en él mismo y en el entorno, en su comunidad y en el mundo,
- inteligente, capaz de admirarse, interrogarse, reflexionar y conocer las cosas más allá de su apariencia y capaz de preguntarse por el sentido de la vida,
- libre, dotado de una voluntad que puede optar entre hacer o no hacer; de modo que sus acciones no son el resultado de una programación mecánica o instintiva, sino fruto de opciones y decisiones personales que lo hacen responsable, sujeto activo de la historia, protagonista de su destino,
- encarnado en un cuerpo que es a la vez fuente de múltiples posibilidades al modo de los demás seres de la naturaleza y causa de limitaciones pues se ve sujeto al trabajo y a la tarea de superar instintos, tendencias y deficiencias,
- comunitario, es decir, encarnado en una cultura, vinculado a determinados grupos (familia, comunidad, sociedad) que al mismo tiempo lo enriquecen y lo limitan, y en los cuales ha de integrarse positivamente, resultando así camino y meta de madurez. El hombre está así llamado a crear una comunidad fraterna y solidaria,
- sujeto activo capaz de percibir y crear valores mediante los cuales se rescata la materialidad y se proyecta hacia su destino espiritual para llegar finalmente a Dios,
- convocado al encuentro con Dios como criatura a su Hacedor, como hijo con su Padre.

## Del modelo al proyecto

Lo que para Dios fue un designio, un proyecto de la creación, para nosotros puede quedar en mero modelo si no lo asumimos como tarea. Visualizar estas imágenes del hombre y de la humanidad no es todavía un proyecto de vida. Es tan sólo contemplar modelos ideales. Falta asumir el compromiso de realizarlos: planificarlos, organizarlos, implementar y evaluar el proceso de cambio necesario para transformar lo que somos en aquello que queremos llegar a ser.

La juventud de hoy puede ver en la televisión y en el cine los más variados estilos de vida, los más variados personajes para imitar. Son modelos propuestos.

Recién podemos hablar de proyecto cuando se ha optado y decidido por uno a fin de realizarlo en la propia vida.

El proyecto es la decisión de realizar un modelo, el propósito de transformar una situación deseada: es la voluntad de dar el paso de una situación real a una situación ideal bien definida.

El proyecto de vida será como el guión argumental según el cual se habrán de desarrollar las escenas de la propia existencia.

Dios creó al hombre “a su imagen y semejanza”. Si Dios es el modelo según el cual fue configurado el hombre, éste será tanto más perfecto, cuanto más se asemeje a Dios. Y en este sentido ya nos habló Jesús en el Evangelio: “Sean perfectos como mi Padre Celestial es perfecto” (Mt. 5,4-3).

Pero no es ésta una invitación al perfeccionamiento obsesivo. La clave está en la identificación con la voluntad de Dios y en el amor: simplemente porque Dios es amor. Así el amor es el mandamiento nuevo, compendio de los mandamientos. San Pablo nos dice que toda la riqueza de brillantes cualidades nada vale si no la anima el amor: los sacrificios, limosnas, predicaciones... nada valen si no tenemos amor. San Juan de la Cruz expresa claramente que al final de la vida seremos examinados en una sola materia: el amor.

### **Crezcamos hasta la plenitud de Cristo**

Pronto podemos advertir que el proyecto del que hablamos no puede quedar solamente perfilado en los papeles. No se trata de un proyecto arquitectónico que se puede apreciar en los planos y termina con la inauguración del edificio. No es un proyecto terminal. Es un proyecto de crecimiento del hombre como persona, como comunidad, como humanidad.

Un proyecto de cambio y orientación de la vida. De nuestra vida.

Los proyectos de proceso vital, social, han de ser permanentemente adecuados a la nueva realidad que les fija el tiempo y el espacio donde se dan. La fidelidad a estos proyectos ha de ser una fidelidad dinámica: no la custodia rígida de un patrimonio fósil.

Se trata además de un proyecto que no podemos inventar en su totalidad, porque hay un modelo ínsito en nuestra naturaleza y conforme con el cual tenemos que desarrollarnos. Modelo según el cual fuimos creados por Dios. Nos toca descubrirlo en la escucha de la Palabra de

Dios y en la reflexión sobre el sentido de todo lo creado. Allí descubriremos la verdad de aquel dicho que la experiencia dictó a San Agustín: *“Nos hiciste para Ti, Señor, y nuestro corazón vivirá inquieto mientras no descansa en Ti”*.

Es un proyecto que nunca podremos dar por terminado según aquella propuesta de Jesús: *“Sed perfectos como mi Padre Celestial es perfecto”*. Esta propuesta, además de señalarnos la centralidad del amor, porque Dios es amor, nos invita a crecer en la capacidad de ser comunidad pues en la Última Cena señaló:

*“Este es mi mandamiento: ámense los unos a los otros, como Yo los he amado. No hay amor más grande que dar la vida por los amigos. Ustedes son mis amigos si hacen lo que Yo les mando. Ya no los llamo servidores, porque el servidor ignora lo que hace su señor y los llamo amigos, porque les he dado a conocer todo lo que oí de mi Padre”* (Jn. 15,12-15).

*“Que todos sean uno: como Tú, Padre, estás en mí y Yo en Ti; que también ellos sean uno en nosotros, para que el mundo crea que Tú me enviaste. Yo les he dado la gloria que Tú me diste, para que sean uno, como nosotros somos uno. Yo en ellos y Tú en Mí para que sean perfectamente uno y el mundo conozca que Tú me has enviado, y que Yo los amé como Tú me amaste”* (Jn. 17,21-23).

Por otro lado, desde el punto de vista de la madurez humana, todos los psicólogos están de acuerdo en afirmar que la prueba mayor está en la capacidad del amor operativo. Esa capacidad sólo puede verificarse y realizarse en la convivencia comunitaria. Llegar a ser comunidad es camino y meta de madurez.

Resulta así que “educar es crear comunidad” (*Educación y Proyecto de Vida*). En ella está el secreto del proyecto y trabajar en él es trabajar como amigo de Cristo. Más aún, es colaborar en el crecimiento del Cristo vivo en la historia, ya que todo el proyecto divino converge en la recapitulación en Cristo.

El proyecto creador está ordenado a la salvación en Cristo que es su coronamiento y la historia humana es historia de salvación. El devenir humano es asumido por Cristo, Señor de la historia. El proyecto es Cristo mismo.

## **Para hacer**

1. Cite tres iniciativas con que su ámbito de trabajo se abre a la comunidad circundante.
2. Diferencie entre “modelo” y “proyecto”. ¿Qué tareas implica pasar del modelo al proyecto?
3. Reunidos en grupo y a la luz de estas reflexiones, evaluar cuáles serían los compromisos prioritarios en su comunidad educativo-pastoral.

## **Para leer**

*Con la muerte y resurrección de Cristo, Dios se ha reconciliado con el hombre para siempre, se ha restituido aquella “imagen y semejanza” divinas iniciales, que se perdieron con el pecado. Es por lo tanto posible una nueva humanidad tal como Dios la imaginó desde el principio. Cristo es el “primer ejemplar” del hombre nuevo, el “Nuevo Adán” (Rm. 5,12-21). La realización de una nueva humanidad, la construcción del Reino de Dios en la tierra no es una mera utopía: Cristo vivo, resucitado y presente entre los hombres, es su comienzo y su término (Gs. 41). Y todos los que creen en Él y son bautizados en su nombre, todos los salvados –los miembros de la Iglesia– son y han de ser hombres nuevos; no pueden vivir ya según las antiguas categorías (Rm. 6).*

El hombre, todo hombre, está llamado a reproducir en su vida, la vida y el destino de Cristo, para alcanzar en Él la verdadera plenitud humana, ya aquí en nuestra historia, y posteriormente en la resurrección futura.

## Unidad 2: Planificar el proyecto

### **Para alcanzar**

- Descubrir la importancia y la necesidad de una acción educativo-pastoral planificada.
- Identificar con claridad la secuencia de acciones para elaborar un proyecto.
- Comprender los conceptos básicos de la planificación educativo-pastoral.
- Valorar y aplicar en su comunidad los principios de planificación.
- Tomar conciencia de las ventajas del planificar el proyecto educativo-pastoral con coherencia.
- Identificar los pasos del proceso de planificación.

### **Para comenzar**

#### Técnica y pastoral

Aunque hace más de veinte años que se habla de planificación pastoral y pastoral orgánica (Medellín, 1968) todavía cuando se aborda el tema se suele caer en la tentación de justificarse por el atrevimiento de introducir la técnica pastoral. Sin embargo ya Pío XII encarecía la importancia de aprovechar los adelantos de la experiencia humana en la conducción.

Por eso el mismo P. Lebreton llegó a decir: *“Existe una técnica de la acción; no querer estudiarla ni aplicarla es tentar a Dios”* (Principios para la acción).

S.S. Paulo VI en su discurso sobre el trabajo de pastoral de conjunto en América Latina, con motivo de los 10 años del CELAM—24 de noviembre de 1965—, decía de la planificación pastoral: *“En la obra pastoral no se puede proceder ciegamente; el apóstol no es uno que corre a la aventura o que tira golpes al aire (1 Cor. 9,16). Una sabia planificación, por tanto, puede ofrecer también a la Iglesia un medio eficaz y un incentivo de trabajo”*.

La planificación impone decisiones e implica renunciaciones, incluso a lo mejor, es un cultivo intensivo y extensivo reducido a lo esencial que

obliga a renunciar a cultivos bellos, tal vez, pero limitados o superfluos. El plan de pastoral debe además establecer claramente las metas que se persiguen, fijar los criterios de selección y prioridad entre las múltiples necesidades apostólicas, los elementos personales y también los medios de los cuales se puede disponer.

## **Para saber**

### **Secuencias de acciones para un proyecto**

Antes de entrar de lleno a la tarea educativo-socio-pastoral vale la pena detenerse alguna vez a pensar:

- ¿Sabemos en profundidad y en definitiva, qué queremos, qué buscamos, hacia dónde vamos?
- Lo que hacemos y cómo lo hacemos, ¿conduce en verdad hacia los fines propuestos?

La decisión de formular un proyecto responde precisamente a esos planteos. Un proyecto es el propósito de mejorar una situación dada guiándonos por una clara visión de la situación deseada y el conocimiento de los caminos conducentes.

Trazarse un proyecto es afirmar la voluntad de convertir una situación ideal en situación real. O mejor aún, es el empeño concreto de ir transformando la realidad para aproximarla al ideal deseado, en la medida de lo posible.

Un proyecto permite a los miembros de la comunidad conocer las reglas de juego, tener interés y llegar a ser corresponsables.

Pero es menester, ante todo, tener una imagen clara de la situación a la cual queremos llegar. Estas notas características de la situación deseada, las razones del cambio, los valores buscados constituyen el ideario.

Para las acciones educativo-pastorales se trata de esclarecer y perfilar mejor la verdad sobre el hombre, la cultura y cuál es la misión particular y el carisma de cada grupo, comunidad o institución cristiana.

Este conjunto de ideas debe quedar claramente manifiesto y ser propuesto de modo que todos vivan de acuerdo con el compromiso del proyecto. Sin cambiar en lo sustancial, ese ideario ha de revitalizarse en acentos y matices de acuerdo con la sensibilidad de cada época y cada lugar.

La revitalización del ideario ha de hacerse en forma participativa a fin de que toda la comunidad viva en sintonía con él, y cada cual se sienta involucrado en el compromiso de vivirlo y promoverlo.

El ideario determina perspectivas, enfoques, temas para analizar la realidad. Establece los parámetros para valorar y comparar cómo son las cosas y cómo deberían ser. Nos permite así advertir los cambios deseables y las conductas esperadas.

El ideario nos da los fundamentos para la coherencia entre el pensar y el obrar institucional: ante la toma de decisiones justificará la jerarquía de valores y prioridades que se habrán de privilegiar.

El ideario constituye así un cuadro de referencia porque a él hay que referirse permanentemente, porque define, enmarca, limita. Se lo llama también marco de referencia. En realidad, es un marco teórico-doctrinal o marco ideal.

En el campo educativo-socio-pastoral, el ideario nos ha de proporcionar una clara imagen de cómo deben ser el hombre y la sociedad y cuál ha de ser nuestra tarea para que en verdad logremos promover personas auténticamente humanas y evangélicamente cristianas.

### *1) Explicitar el ideario*

De lo señalado surge con claridad que el primer paso para emprender un proyecto educativo-socio-pastoral es explicitar el ideario. El ideario nos da la autodefinición institucional:

- quiénes somos, qué somos,
- cómo nos definimos,
- para qué estamos.

Para ello será necesario contar con los aportes correspondientes; que nos vienen de:

- la ciencia: biología, psicología, pedagogía, etcétera,
- la filosofía: antropología, ética, visión del mundo y de la historia,
- la teología: palabra de Dios, documentos de la Iglesia.

Muchas comunidades tienen ya su ideario institucional que, por supuesto, constituye el punto de partida del proyecto, la razón de ser de la institución, su identidad.

La identidad de las instituciones tiene tres constitutivos fundamentales:

- cosmovisión,
- misión,
- carisma: aporte y estilo peculiar.

Generalmente es tan obvio el ideario de una institución que se da por supuesto. Pero algo que luego puede trabarnos permanentemente es dar por supuesto lo obvio: nadie lo tiene presente. Todos lo saben; lo recuerdan si se pregunta. Pero no llega a tener fuerza ni vigencia: hay que reforzarlo permanentemente.

## 2) *Diagnosticar la realidad*

Comienza aquí un juego dialéctico de confrontación entre:

- situación ideal deseada (primer marco de referencia),
- situación real vivida (segundo marco de referencia).

La realidad se ha de analizar a la luz del ideario. A tal fin ayudarán: la observación, la encuesta, le recopilación de datos, las estadísticas, los reactivos y la intervención participativa y autocrítica de toda la comunidad.

Se analizarán pues:

- el entorno mundial y nacional,
- en particular, la situación de los destinatarios,
- la actitud, disposición y preparación de los agentes educativos,
- la validez de sus propuestas.

Esto nos lleva a un análisis del ambiente o clima social, psicológico, político, económico, tecnológico, etc. La situación real y su respuesta a nuestra interacción con ella constituye, pues, otro cuadro al cual tenemos que hacer referencia permanentemente a lo largo de la realización del proyecto. Esta realidad es cambiante, dinámica, compleja, y por eso ha de ser evaluada a cada paso.

Para la interpretación de la realidad se necesita además un mínimo de capacitación: comprender mejor qué es y cómo se lleva a cabo el discernimiento, el juicio valorativo sobre los hechos. Incluso hemos de conocer cómo se logra la formación del juicio crítico.

Acumular y verificar datos y hechos no es suficiente. Hay que llegar a detectar cuáles son, más allá de la apariencia, los verdaderos problemas y sus causas, entonces habremos dado el segundo paso: diagnosticar la realidad.

En los diagnósticos no se trata sólo de detectar necesidades, problemas, carencias, fuerzas de resistencia. Hay que advertir también cuáles son las fuerzas de apoyo y de construcción para hacer pie en ellas, potenciarlas y promoverlas.

Al diagnosticar se añadirán luego, oportunamente, dos enfoques:

- pronóstico: qué puede suceder si ponemos en marcha este plan;
- prospectiva: qué cambios socio-culturales, técnicos y económicos se avizoran en el horizonte, y cómo cambiarán las cosas con la adveniente cultura.

Del análisis de hechos y tendencias se ha de dar un paso más: auto-cuestionamiento o interpelación.

### 3) Planificar

#### ¿Qué es planificar y proyectar?

Podemos decir en un sentido general que la PLANIFICACIÓN puede ser descripta en los términos ya mencionados como:

La previsión de los medios adecuados al logro de fines futuros.

En esta primera definición general, podemos encontrarnos con los siguientes rasgos típicos de la planificación:

- Supone el futuro: como ya se ha dicho, es una actividad que se desarrolla en tiempo futuro, ya sea inmediato o mediato.
- Se refiere a fines y medios: toda planificación establece FINES u OBJETIVOS y selecciona MEDIOS para alcanzarlos en el TIEMPO futuro.
- Busca la adecuación: todo PLAN o PROYECTO busca su REALIZACIÓN; por lo tanto debe contemplar las condiciones en que pueda ser POSIBLE o FACTIBLE concretarlo.

El buen PLAN o PROYECTO no sólo lo es por lo que promete, sino por lo que realmente puede permitir cumplir.

#### ¿Cómo planificar?

Cuando se desea encarar un PLAN o PROYECTO suelen surgir interrogantes sobre los pasos que deben cumplirse para lograr un PROYECTO satisfactorio y completo.

La mejor forma de reseñarlos es seguir el orden de las preguntas que naturalmente se formula toda persona:

### ¿Qué está pasando?

Responder esta pregunta implica elaborar un DIAGNÓSTICO de la situación que se enfrenta en dos niveles:

- Lo que ocurre y la situación que requiere una determinada acción.
- Las ALTERNATIVAS posibles de ACCIÓN (por lo general toda situación tiene varias soluciones posibles).

### ¿Qué vamos a hacer?

El paso siguiente a formular alternativas de acción es SELECCIONAR o DECIDIR por una de ellas, teniendo en cuenta:

- Lo que permite lograr.
- Lo que costaría (en todos los sentidos) lograrlo.

Al definir QUÉ VAMOS A HACER debemos tener en cuenta fundamentalmente la siguiente pregunta:

### ¿Para qué vamos a hacerlo?

Esta pregunta se responde FORMULANDO OBJETIVOS, los cuales deben ser:

- Claros: todo el grupo que realizará y discutirá el PROYECTO debe comprenderlos para poder establecer si los apoya o los rechaza.
- Precisos: los OBJETIVOS deben tener una “medida de logro” en el TIEMPO y eventualmente en términos de calidad o cantidad de logro.

Cuanto más precisos sean, tanto más facilitarán al grupo tener conciencia de la DIMENSIÓN DEL ESFUERZO QUE REQUIERE.

### *Qué aspectos planificar*

La vida es una; sus componentes actúan todos juntos simultáneamente. Por motivos de claridad, necesitamos distinguir líneas o aspectos del trabajo educativo-socio-pastoral, que, si bien se implican los unos con los otros tienen, sin embargo, orientaciones operativas propias y específicas: las llamadas **dimensiones**.

## *Dimensiones educativo-socio-pastorales*

### A) Comunión (*Koinonia*)

Reino de Dios vivido en la fraternidad y la comunión. Vida familiar. Identidad institucional. Convergencia en la cosmovisión, misión y carisma. Participación. Autogestión.

### B) Anuncio (*Kerigma*)

Reino de Dios proclamado en el anuncio liberador y significativo del Evangelio. Evangelización. Catequesis. Maduración de la fe. Testimonio y profecía.

### C) Celebración (Liturgia)

Reino de Dios celebrado en los ritos festivos y liberadores de la liturgia.

### D) Servicio (*Diakonia*)

Reino de Dios realizado en el amor y servicio fraterno.

### E) Cultura

Sintonía crítica a la luz del Evangelio con los valores de la vida del pueblo y del patrimonio cultural de la humanidad.

### F) Madurez personal o formación humana

Crecimiento en autenticidad humana:

- interioridad: como conciencia alerta y crítica; criterio, sensatez, responsabilidad, libertad, autogobierno, amor;
- corporeidad: salud, equilibrio psicofísico, trabajo;
- sociabilidad: amistad, compañerismo, capacidad de integración en la vida de grupos y comunidades; compromiso de corresponsabilidad y participación socio-política;
- cultivo de los valores: estéticos, éticos, religiosos.

#### 4) Organizar - Programar

##### ¿Para qué organizarnos?

Aunque vivamos en la época de las organizaciones (o quizás a causa de ello), nos resistimos con frecuencia a organizar las propias actividades. En realidad, organizarse requiere esfuerzo y como algunos señalan, lleva tiempo: ¿por qué entonces no ganar ese tiempo pasando directamente a la acción en forma espontánea?

Veamos algunas consecuencias de la acción “espontánea” que tal vez usted haya vivido en carne propia:

- a) Pérdida de tiempo
- b) Desaprovechamiento de capacidades
- c) Desorientación
- d) Choque de responsabilidades
- e) Costos imprevistos
- f) Riesgos innecesarios
- g) Fricciones o conflictos

##### ¿Qué es entonces la organización?

**La organización es una propiedad de la conducta de las personas y no de los objetos creados por ella.**

- Puede haber organigramas y horarios y no organización.
- Puede haber profesionales y no haber organización.
- Puede haber edificios y oficinas y no haber organización.

##### **Principios que supone la organización**

- a) Objetivos claros y compartidos

Los miembros de un grupo organizado se diferencian de los de uno desorganizado en que **SABEN ADÓNDE VAN Y VAN A LA MISMA PARTE.**

Para ello, resulta evidente que hay que **DESTINAR TIEMPO a FIJAR los OBJETIVOS en forma CLARA Y PRECISA.**

Al fijar los OBJETIVOS, éstos deberán ser ACEPTADOS por todos los miembros del GRUPO y comprendidos.

Sin estas dos condiciones, la conducta se desorganiza pues desaparece su FINALIDAD.

b) Procesos comunes y precisos

Un proyecto supone un plan de acción basado en datos de la realidad.

Un PLAN significa el ORDEN DE PASOS A SEGUIR y la FORMA y MOMENTO EN QUE SERÁN DADOS.

Un grupo sin PROYECTO PRECISO es también un grupo condenado a los males de la desorganización ya señalados.

c) División de tareas y funciones

Una vez establecido el PROYECTO y los OBJETIVOS, es preciso determinar QUIÉN HARÁ CADA UNA DE LAS TAREAS NECESARIAS para lograr los OBJETIVOS. Para determinar este QUIÉN se deberá tener en cuenta

– las POSIBILIDADES de cada integrante (tiempo, interés, capacidad).

– la DIFICULTAD de la tarea (cantidad de trabajo, tiempo, recursos).

Si “todos hacen todo” el tiempo de cada uno se DIVIDE por el número de tareas. Si se DIVIDE el trabajo, el TIEMPO DE CADA UNO SE MULTIPLICA.

d) Coordinación y comunicación

Para que todos puedan cumplir sus tareas, es preciso que se haya estudiado previamente la RELACIÓN ENTRE LAS TAREAS INDIVIDUALES para garantizar que la ACTIVIDAD DE UNO NO ENTORPEZCA LA DEL OTRO.

Es preciso tener en cuenta:

– Aspectos incompatibles de las tareas individuales.

– Aspectos complementarios de las tareas individuales.

Además, un grupo organizado se comunica eficientemente (para detalle, vea el módulo SABER COMUNICAR).

e) Normas y pautas claras de convivencia

Para actuar de un modo armonioso, es preciso que el grupo establezca PAUTAS sobre cómo se ha de actuar.

Cuando un grupo no tiene PAUTAS ni LÍMITES a la conducta individual de sus integrantes, cae insensiblemente en la ANARQUÍA y la DESORGANIZACIÓN.

#### f) Evaluación

Toda actividad de un grupo cuando es organizado tiene algún tipo de evaluación que permite SABER QUÉ SE HA LOGRADO en términos de acercarse al OBJETIVO DESEADO y de cumplir con las PAUTAS fijadas.

Cuando no se evalúan las actividades suelen perder interés y volverse rutinarias, generando una insensible burocracia.

Por otra parte, si el grupo no se interesa por el resultado de algunas de sus actividades de hecho le está restando importancia y consideración y condenándola al fracaso.

#### g) Ubicación en las posibilidades de tiempo y recursos

Un grupo organizado siempre toma en cuenta la disponibilidad de recursos que tiene para cada actividad.

El TIEMPO es un recurso por demás escaso y sirve de PATRÓN DE MEDIDA para ubicar el de todos y cada uno de los integrantes.

Si en el grupo no se puede decir CUÁNDO se va hacer algo, es muy probable que ese algo no se haga.

Los RECURSOS MATERIALES son también fundamentales: de ellos depende la ejecución de cada paso concreto: si un grupo no puede decir sus necesidades de recursos, probablemente se encuentre con la desagradable necesidad de interrumpir sus actividades.

Y finalmente, podríamos mencionar la que tal vez es la característica fundamental de un GRUPO ORGANIZADO.

### 5) Dirigir - Animar

Toca ya comenzar la ejecución del plan.

A tal fin hay que conducir, dirigir, animar, dinamizar, dar vida, insuflar alma al proyecto. Por eso se ha de comenzar siempre por una tarea de sensibilización, concientización y motivación. Y mantener el ánimo con renovadas motivaciones, estímulos, alicientes.

Hace falta además seleccionar, capacitar, actualizar permanentemente a cada cual para su tarea. La adecuada capacitación operativa es fuen-

te de soluciones para los problemas que van surgiendo porque se cuenta con hombres capaces y creativos para resolver problemas.

Sin la capacitación, la delegación de funciones (que es el secreto de una sabia conducción) va a parar a vía muerta. En lenguaje empresario estas funciones constituyen la función de dirigir. Sobre todo porque pone el énfasis en impartir las órdenes necesarias, coordinar las actividades. Por el estilo particular que conviene emplear en ámbito pastoral, educativo, familiar... Nosotros preferimos hablar de dinamizar o, mejor aun, de ANIMAR.

## 6) *Evaluar*

Evaluar es medir el logro de los objetivos o comparar lo deseado con lo alcanzado en cualquier aspecto o momento de un proceso. Generalmente podemos distinguir:

- una evaluación previa o diagnóstica;
- una evaluación inicial;
- una evaluación continua o formativa;
- una evaluación final o sumativa;
- una evaluación posterior (seguimiento).

La evaluación puede ser cuantitativa, cualitativa y cuali-cuantitativa. Los instrumentos de la evaluación dependen de la finalidad de la misma y son múltiples (pruebas, encuestas, cuestionarios, observaciones, reuniones, etc.).

## **Para hacer**

1. Procure definir con sus palabras estos términos clave: diagnóstico-marco de referencia-proyecto-evaluación-animación. En el caso de que haya palabras que no queden claras, vuelva al texto.
2. Leer las siguientes frases y reflexionar, primero individualmente, sobre la vigencia de éstas en su comunidad.
  - a. Toda planificación pastoral se realiza a partir de la realidad y de la reflexión de la Palabra de Dios.
  - b. La previa determinación de objetivos exigida por la planificación, permite una mayor claridad en la misión pastoral.

- c. La planificación pastoral es enriquecida por la participación y compromiso exigidos por la metodología activa.
- Luego del trabajo individual, reunirse en grupo para realizar el siguiente trabajo:
- Leer las tres frases y elegir una.
- Reflexionar sobre el sentido de la frase y sus posibilidades de aplicación en su comunidad.
- Analizar los factores favorables y desfavorables para una mejor implementación.
- Elaborar algunas propuestas de acción siguiendo el sentido de la frase para consolidar el proyecto.
3. “La búsqueda de mejores relaciones interpersonales entre sus miembros, el acento en los valores de solidaridad y servicio, el compromiso de crear una conciencia responsable y una posibilidad efectiva de anticipación en las decisiones comunes, son apenas algunos de los muchos desafíos que plantea el objetivo de hacer de la escuela una auténtica comunidad” (*Iglesia y Comunidad Nacional*, 158).

A la luz de este texto de nuestros pastores:

- ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en nuestra comunidad?
- ¿Unipersonal? ¿Estamental? ¿Participativo? ¿Quiénes participan? ¿En cuáles aspectos? ¿Debería mejorarse. ¿Cómo?

### **Para leer**

“El planeamiento es esencialmente un proceso de participación y corresponsabilidad.

Es un proceso de conversión personal, comunitaria e institucional.

Supone y produce trabajo en equipo y no solamente equipos de trabajo, pues desemboca en una sola fuerza al servicio del bien común.

La salvación se realizó y se realizará en la historia a través de acontecimientos en los cuales la libertad humana responde a Dios. Así el hombre detecta su Voluntad a través de los signos de los tiempos.

Al asumir el planeamiento, el hombre percibe la historia y los llamados del Señor.

Por lo tanto es un aporte a la Gracia: no la niega, la reafirma; no contradice la Providencia, la obedece y le es corresponsable.”

*Directorio para el Ministerio de los Obispos de la Sagrada Congregación para los Obispos, Vaticano, 1973.*