

CAPITULO IV

EL PLAN DE ACCION

Introducción

Hasta aquí, las personas que habían vivido el proceso de planificación, habían logrado:

- Un alto grado de motivación.
- Claridad acerca de lo que debía llegar a ser la parroquia.
- Una visión de la realidad parroquial y una clarificación de los tres principales desafíos que tenían que abordar.

Estaban en el umbral que les permitiría pasar a la acción.

Debían dar un nuevo paso: había que establecer un camino de acción.

Ahora se trataba de programar las actividades al servicio de la renovación. Tenían que elaborar un plan de acción que fuera respuesta a los principales desafíos y les permitiera salir de la actual situación y avanzar hacia el ideal o deber ser de la parroquia.

Se trataba de actuar sobre la realidad y establecer un proceso de cambio. El desafío ahora era elaborar el plan de acción y hacerlo con la participación de todos. Enfrentaron de nuevo la dificultad de no saber cómo hacerlo. Era necesario capacitarse, tenían necesidad de aprender a elaborar un plan de acción.

Con la realización de varias jornadas, lograron aprender: qué es un plan de acción, qué partes lo componen y cómo se elabora dicho plan. A través de la capacitación lograron conocer y aprender a elaborar los cuatro componentes de un plan de acción a saber:

1. La definición de los *objetivos* del plan.
2. La determinación de las *etapas* a través de las cuales se conseguirán los objetivos.
3. La programación de las actividades claves que conducirán a las *metas* en cada etapa.
4. La *evaluación* permanente del proceso.

Luego de la capacitación mencionada, emprendieron el trabajo de elaborar el plan de acción.

A continuación veremos lo que se hizo en la parroquia hasta conseguir la formulación del plan de acción para dos años.

1. LA DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN

Durante las jornadas de capacitación aprendieron que definir un objetivo era llegar a establecer los resultados que deben ser alcanzados en dos años, y que para definirlos la clave estaba en primer lugar en los principales desafíos que habían detectado al final de la etapa diagnóstico. Los objetivos tenían que ser una respuesta a dichos desafíos. Sabían, además, que para responder a los desafíos y establecer los resultados que debían alcanzar tenían que recurrir al marco de referencia o deber ser. El marco aportaría el ideal hacia el que había que avanzar y a la vez debían tener muy en cuenta la realidad, lo que había mostrado el diagnóstico como situación actual de la parroquia. El diagnóstico mostraría la realidad sobre la que era necesario actuar.

No fue fácil establecer los objetivos. Algunos tuvieron la tendencia a proponer objetivos muy generales, por ejemplo, al abordar el desafío de mejorar la evangelización de la parroquia, propusieron: “lograr que la palabra de Dios sea anunciada a todos los pobladores” o “dar a conocer a todas las personas el mensaje de Jesús para que todos tengan la oportunidad de convertirse”.

Otros tuvieron tendencia a proponer objetivos muy puntuales, por ejemplo: “preparar a los laicos para que se hagan

cargo de las charlas de preparación al bautismo”. A través de un trabajo de evaluación de los objetivos, se dieron cuenta de que estos tenían que ser más a la medida del diagnóstico, lo que les permitió describir con más claridad sus objetivos. Así, llegaron a la conclusión de que los tres objetivos específicos del plan de acción para dos años debían ser:

1. *Objetivo de evangelización:*

“Lograr que tanto a nivel de predicación, como a través de la preparación a los sacramentos, se anuncie con más claridad el mensaje central del evangelio y se ilumine mejor la vida, los problemas y esperanzas de los pobladores”.

2. *Objetivo de comunidad:*

“Crear grupos de reflexión bíblica y ayuda solidaria en las poblaciones más importantes de la parroquia, para que sea el inicio de las futuras comunidades de base de la parroquia”.

3. *Objetivo de formación:*

“Formar y capacitar dos grupos de laicos, uno que asuma el servicio de preparación a los sacramentos y otro que asuma la animación de los grupos de reflexión bíblica y acción solidaria”.

El trabajo de definición de los objetivos nos deja varias enseñanzas que son decisivas para lograr un buen plan de acción.

LECCION 1

Los objetivos del plan señalan lo que queremos alcanzar en un tiempo determinado

Al enfrentar la tarea de determinar los objetivos debemos recurrir al diagnóstico y a la vez tener presente el marco de referencia o ideal que nos hemos propuesto alcanzar. Los

objetivos tienen que ser una respuesta adecuada a los principales desafíos que el diagnóstico nos señaló y a la vez deben encaminarnos hacia el ideal que nos hemos propuesto.

Los objetivos generales señalan la línea pastoral permanente, traducen nuestro ideal pastoral. Por esta razón ellos no son directamente operativos, no nos indican claramente un quehacer en un tiempo determinado.

Los objetivos generales dan origen a objetivos específicos, los cuales deben señalar claramente las metas que esperamos alcanzar en un tiempo determinado. Dichos objetivos deben servirnos para operar, deben ser coherentes con el diagnóstico y deben ser evaluables, es decir, deben permitirnos revisar y medir hasta qué punto hemos logrado las metas que nos habíamos propuesto alcanzar en el tiempo que habíamos predeterminado.

Los objetivos generales son más permanentes, los específicos son transitorios. Los objetivos generales señalan el tiempo global del plan de acción. Los objetivos específicos u operacionales señalan claramente los tiempos parciales en los cuales se obtendrán los logros que en ellos se proponen.

Los objetivos específicos deben señalar claramente lo que buscamos lograr en un tiempo determinado, de tal forma que cumplido el tiempo establecido sea posible verificar en una evaluación en qué medida hemos alcanzado lo que nos habíamos propuesto en los objetivos.

CONCLUSION

Los objetivos del plan señalan lo que queremos alcanzar en un tiempo determinado y deben ser una respuesta adecuada a los principales desafíos que señala el diagnóstico.

2. LA DETERMINACION DE LAS ETAPAS

Se habían clarificado los objetivos.

Ahora, al pensar en cómo lograrlos se planteaba el problema: por dónde comenzar, qué tratar de conseguir primero

y qué después. En suma se trataba de clarificar cuáles eran los principales pasos o etapas que era necesario recorrer para alcanzar el logro de los objetivos.

En el fondo, el desafío era cómo programar en *línea de proceso*. Qué hacer primero y qué pasos sucesivos, encadenados, progresivos, los iban a conducir al logro de los objetivos.

Después de varios esfuerzos lograron establecer que los objetivos serían alcanzados en dos años a través de cuatro etapas:

1. Etapa de ubicación y motivación.
2. Etapa de formación.
3. Etapa de organización.
4. Etapa de evaluación.

El trabajo que se dieron a continuación fue el de precisar las metas que tratarían de alcanzar en cada etapa, y estimar el tiempo que se necesitaría.

Llegaron a las siguientes conclusiones:

Metas de la etapa de ubicación y motivación de personas: tiempo estimado, cuatro meses.

1) Ubicar, tomar contacto y motivar a las personas que tuvieran interés y aptitudes para trabajar en el servicio de preparación al sacramento del bautismo y otros para trabajar en la preparación al sacramento del matrimonio.

2) Ubicar, tomar contacto y motivar a un grupo de personas para que en pareja asumieran la creación y animación de los grupos de reflexión bíblica y ayuda solidaria.

Metas de la etapa de formación: tiempo estimado, catorce meses.

1) Formar a los futuros responsables de los servicios de preparación al sacramento del bautismo y del matrimonio, profundizando con ellos el sentido del sacramento y capacitándolos para realizar el servicio en la parroquia.

2) Formar a los futuros animadores de los grupos de reflexión bíblica y ayuda solidaria, procurándoles un conoci-

miento básico del evangelio, una capacitación para la reflexión bíblica en grupo y una metodología para organizar la acción de ayuda solidaria.

Metas de la etapa de organización: tiempo estimado, tres meses.

- 1) Organizar y dar inicio al servicio de preparación al sacramento del bautismo.
- 2) Organizar y dar inicio al servicio de preparación al sacramento del matrimonio.
- 3) Crear e iniciar la organización de los grupos de reflexión bíblica y ayuda fraterna.
- 4) Crear un pequeño grupo de reflexión encargado de preparar junto con el párroco la predicación dominical.
- 5) Iniciar la creación del Consejo Pastoral Parroquial.

Metas de la etapa de evaluación: tiempo estimado, tres meses.

- 1) Evaluar el logro de todos y cada uno de los objetivos que se propusieron lograr, tanto las metas de cada etapa como los tres objetivos del plan de acción.
- 2) Introducir las conexiones o los apoyos necesarios en los objetivos que se ven débiles y continuar precisando los siguientes pasos del plan de acción.

El trabajo de precisar las etapas, sus metas y la estimación del tiempo estaba terminado, había sido una experiencia enriquecedora para todos. Ya tenían claridad acerca de las metas principales que se proponían alcanzar en cada etapa. Fue fácil dar con las metas de la primera etapa, la de ubicación y motivación de personas. Ellos ya tenían experiencia en este aspecto y sabían cómo resolver los problemas.

Fue más difícil precisar las metas de la etapa de formación. A causa de la poca formación y experiencia de los participantes, tuvieron dificultad para precisar los aspectos que

debía comprender la etapa de formación. Con la ayuda de los trabajos que habían realizado en la etapa de elaboración del marco de referencia y con los aportes del diagnóstico, lograron la precisión necesaria.

Respecto a la etapa de organización, ésta resultó más fácil, se dieron cuenta de que el proceso mismo iluminaba fácilmente lo que necesitaban como organización, lo mismo sucedió respecto a la etapa de evaluación.

La realización de este trabajo les dejó varias enseñanzas que son importantes de recoger y asimilar:

LECCION 2

Señalar las etapas hace posible programar el plan de acción en línea de proceso

Es muy importante descubrir que lo propuesto (objetivos del plan), sólo es posible lograrlo de a poco, progresivamente, es decir, por etapas.

Por este motivo el proceso supone que determinamos un camino que tiene una continuidad, cada paso que damos nos permite alcanzar el que sigue.

El proceso es progresivo: habrá etapas que son iniciales, otras intermedias y finalmente otras de culminación.

En esta programación por etapas debemos fijar con precisión y claridad las metas que nos proponemos alcanzar en cada etapa. Sólo así evitaremos saltarnos alguna etapa indispensable del proceso.

La estimación del tiempo es un factor importante en la programación. Debemos tener presente como en una película todos los tiempos parciales, antes de estimar el tiempo total.

La programación por etapas nos permite avanzar progresivamente en el tiempo hacia el logro de los objetivos planteados en el plan de acción.

CONCLUSION

Establecer etapas nos permite avanzar progresivamente hacia el logro de los objetivos del plan de acción.

3. LA PROGRAMACION DE ACTIVIDADES CLAVES

Al continuar con la elaboración del plan de acción, se enfrentaban ahora a la tarea de ubicar, seleccionar y precisar cuáles iban a ser las actividades claves que era necesario programar para lograr las metas de cada etapa.

En el fondo se trataba de descubrir las actividades que mejor conducirían al logro de los objetivos.

Fueron progresivamente tomando las metas de cada etapa y precisando, frente a cada meta, cuáles eran las actividades claves o más estratégicas.

De nuevo, lo más difícil fue el precisar las actividades para los objetivos de la etapa de formación. Ahora la principal dificultad estaba en los recursos, especialmente en los recursos humanos. Se daban cuenta de que ellos no estaban preparados y por otra parte al pensar en traer personas de fuera se encontraban con que la parroquia tenía muy pocos ingresos, lo cual los llevó a pensar que debían trabajar con medios pobres y a la vez hacer un esfuerzo para mejorar los ingresos de la parroquia. Además, descubrieron que podían aprovechar los recursos de la misma zona, ya que varias parroquias habían avanzado bastante en el camino que ellos empezaban a recorrer.

Sería largo enumerar la cantidad de actividades que era necesario emprender para lograr las metas de cada etapa y por lo mismo los objetivos principales del plan de acción. A manera de ilustración presentaremos a continuación las actividades que se refieren a las metas de la etapa de formación.

Actividades claves seleccionadas para la etapa de formación

1. Organizar un encuentro con el equipo de preparación al sacramento del bautismo existente en la parroquia vecina para que ellos cuenten su experiencia.

2. Invitar a dos matrimonios encargados de la preparación de novios en otra de las parroquias de la zona para que den a conocer lo que hacen y cómo lo hacen.

3. Pedir a un sacerdote de la zona, especialista en el tema, que haga un ciclo de formación para los futuros responsables, acerca del sentido del sacramento del bautismo.

4. El párroco se encargará de preparar y realizar un ciclo sobre el sentido del sacramento del matrimonio para los futuros animadores.

5. Capacitar a los futuros responsables en la manera de realizar las charlas de preparación, promoviendo su participación en las distintas experiencias que se viven en la zona.

El hecho de haber conseguido establecer las actividades los entusiasmo y pensaban que ahora había que empezar a trabajar.

El asesor les hizo ver que faltaba otro paso muy importante. Era necesario hacer una programación de las actividades, es decir fijar progresivamente las fechas en que se iban a realizar las actividades. Les aclaró que este era un paso muy importante, porque sin fechas, sin programa, fácilmente a la hora de la acción las cosas se complicarían y varias actividades importantes quedarían en el aire, sin llegar a realizarse.

Iniciaron así la elaboración de un programa o calendario de actividades para un año de trabajo. Con el programa a la vista se daban cuenta de que habían creado un mecanismo que prácticamente los obligaría a ir concretando lo que se propusieron realizar.

Este trabajo de definir y programar las actividades claves fue de gran utilidad y nos deja varias enseñanzas:

LECCION 3

Seleccionar y programar las actividades claves es el aterrizaje necesario en la planificación pastoral

Las metas de cada etapa sólo se logran a través de las actividades claves que programamos.

La selección de actividades es un momento decisivo en la programación.

Deben ser:

- Claves o estratégicas para el objetivo que nos proponemos en el plan.
- Adecuadas a la meta de la etapa.
- Factibles, de acuerdo a los recursos con que contamos.

La programación de las actividades seleccionadas en un calendario, con sus fechas (cronogramas), es indispensable para la ejecución de nuestro plan.

Por último, en cada actividad hay que señalar: los responsables, las características o especificaciones, los destinatarios y una estimación de los recursos que se necesitan.

Sólo la ejecución de actividades claves bien especificadas y situadas en un calendario, nos permite llevar a la práctica nuestro plan de acción.

CONCLUSION

Establecer y programar las actividades claves hace posible la aplicación del plan de acción.

4. LA EVALUACION PERMANENTE DEL PLAN DE ACCION

En este momento del proceso habían logrado:

- Programar las actividades de los dos años.

- De acuerdo a las cuatro etapas.
- Según los objetivos específicos del plan de acción.

Lo único que les faltaba, antes de poner en marcha o ejecutar el plan, era definir la evaluación permanente.

En una reunión, el asesor les hizo ver que la evaluación era el motor que aseguraría el dinamismo y el seguimiento de este proceso. Sin evaluación todas estas ideas iban a quedarse en el papel.

Debían reflexionar y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo se iba a evaluar?
- ¿Qué se iba a evaluar?, es decir, qué temas o contenidos.
- ¿Para qué se iba a evaluar?, es decir, con qué finalidad.
- ¿Con qué criterios?, es decir, el ideal de referencia que vamos a considerar.
- ¿Cómo se iba a evaluar?, es decir, cuál medio o instrumento se utilizaría.
- ¿Cómo se aseguraría la continuidad de este proceso?, es decir, su permanencia.

Se pusieron a trabajar en este proceso de evaluación teniendo como base las preguntas que les dejó el asesor. Lo primero que hicieron fue repasar todo el trabajo anterior para tener bien claro todo lo que debían tomar en cuenta en este momento.

Seleccionaron los siguientes aspectos:

- El ideal de parroquia renovada que era elemento iluminador e inspirador de todo este plan.
- La situación actual de la parroquia, y sus tres grandes desafíos. El diagnóstico.
- Los tres objetivos del plan de acción.
- La programación de actividades a través de las cuatro etapas.

Sobre los momentos de evaluación llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se insistiría en que en cada actividad haya un momento de evaluación al final.
- Todos los meses habría una evaluación de seguimiento o supervisión del proceso.
- Al final de cada etapa habría una evaluación más detenida.
- La cuarta etapa dedicada a la evaluación sería acumulativa de todo el proceso de dos años.

Sobre los objetivos (qué y para qué) y los criterios, acordaron:

- El ideal de parroquia renovada estaría siempre presente como un marco o criterio general de toda evaluación.
- Los tres desafíos y sus tres objetivos serían el marco o criterio específico de la evaluación.
- Las metas de cada etapa serían los criterios operacionales de evaluación en cada caso.
- De acuerdo a la etapa respectiva, cada actividad se propondría sus objetivos propios según los cuales se evaluaría.

Sobre los medios que se iban a utilizar conversaron con el asesor y posteriormente llegaron al siguiente acuerdo:

- Para la evaluación de cada actividad y de cada mes debían elaborar una pauta o temario.
- Para la evaluación de cada etapa debían hacer una encuesta para ser respondida por los diferentes grupos.
- Esta encuesta llevaría una parte para las sugerencias en cuanto a la reorientación del proceso.
- Para la cuarta etapa de evaluación debía haber: encuesta especial, entrevistas a personas y grupos, reuniones o asambleas, visitas e intercambio de experiencias.

Sobre la continuidad de este proceso llegaron a esta conclusión:

- Todas las evaluaciones a todo nivel debían ser escritas y publicadas.
- Debía asegurarse la participación de todo el personal apostólico en este proceso.

Al terminar esta reflexión, sintetizaron todo lo aprendido en esta forma:

LECCION 4

La evaluación es el motor y el timón del plan de acción

La evaluación nos ayuda fuertemente a integrarnos al proceso.

La evaluación nos permite ir reajustando a la realidad el plan escrito.

La evaluación da la ocasión de ir enriqueciendo el ideal o inspiración inicial.

La evaluación nos obliga a ser fieles a las opciones pastorales del plan.

La evaluación va desarrollando un crecimiento personal y comunitario que nos incentiva:

- a la comunión y participación,
- a la conversión,
- a la formación del sentido crítico,
- al compromiso personal con la comunidad.

CONCLUSION

La evaluación permanente del plan de acción le da dinamismo al proceso y permite introducir ajustes necesarios.

Cuestionario de la segunda parte

Este cuestionario tiene como objetivo facilitar el aprendizaje y la aplicación de estas lecciones a los agentes pastorales y a sus comunidades o grupos.

1. En la primera parte usted enriqueció la idea que tenía de planificación pastoral.
En esta segunda parte usted ha profundizado lo que significa el *proceso* de planificación pastoral.
Explicite los aspectos *nuevos* que usted destaca en esta profundización.
Señale cuál es la importancia pastoral que usted le ve a cada aspecto nuevo que ha encontrado.

2. Repase estas *palabras* o *expresiones claves* para verificar si le queda claro lo que significan.

Acción profética	Experto, especialista
Análisis de la información	Formación
Asesoría	Iluminar la vida
Asumir la realidad	Marco de referencia
Capacitación	Pastoral de conjunto
Celebrar la vida	Sacramentalista
Cuestionario	Signos del reino
Deber ser	Testimonio
Encarnación en la realidad	Toma de conciencia
Etapas, pasos.	

En caso que haya palabras en las que no le queda claro su significado consulte el vocabulario.

3. Analice su propia experiencia pastoral describiendo:
 - 3.1. Los pasos o etapas que ha seguido.
 - 3.2. Los objetivos o metas de cada etapa.
 - 3.3. Los agentes y sus roles.
 - 3.4. Los medios utilizados en cada etapa.

4. ¿Qué conclusiones saca usted del análisis de su propia experiencia?
 - 4.1. Conclusiones positivas.
 - 4.2. Conclusiones negativas.

5. Repase las 17 conclusiones de las lecciones de esta segunda parte.
 - 5.1. ¿Cuáles de ellas selecciona para profundizarlas con su grupo o comunidad?
 - 5.2. ¿Cuál sería la manera más apropiada para profundizar las conclusiones seleccionadas con su grupo o comunidad?

6. Escriba todas las dudas o interrogantes que tiene al terminar el estudio de esta segunda parte. Comparta y busque una solución de estas inquietudes con su grupo o comunidad. Las dudas o interrogantes que no pueda resolver comuníquelas a los autores del manual.