



Diócesis
de Jaén

CURSO 2022-2023
PAUTAS PARA UN ITINERARIO
SINODAL DE CONVERSIÓN
PASTORAL EN LA DIÓCESIS

QUINTO ENCUENTRO (FEBRERO 23)
«FIJAMOS LAS ESTRATEGIAS»
PREPARACIÓN PERSONAL

Toma nota: es tu responsabilidad preparar personalmente el encuentro

En los meses pasados experimentamos la sinodalidad. Solo en este estilo podemos hacer un verdadero itinerario de conversión pastoral. La sinodalidad es un camino con dos direcciones: la dirección de ida es la escucha; la de vuelta, el hablar. Para hacer camino juntos, necesitamos oír al otro, comprender sus razones, sentir sus emociones, entender sus desencantos, empatizar con lo que lo emociona. Pero necesitamos también comunicar a los demás lo nuestro. En las reuniones de discusión hacemos las dos cosas: escuchar y hablar. Prepárate personalmente para hablar, no llegues al encuentro sin haber hecho tu propia reflexión personal. Lee los textos que te ofrecemos, hazlos tuyos y piensa (¡e incluso toma notas!) lo que te sugieran las cuestiones que te proponemos, para que puedas ofrecer a quienes te escuchen luego un discurso coherente. No vayas al encuentro sin haber leído y meditado, porque si lo haces, correrás el riesgo de hablar de lo primero que se te ocurra o de ese tema del que de manera recurrente hablas y privarás a tus hermanos de la profundidad que cabe en ti y harás que el diálogo sea menos fluido y menos ajustado al tema que se está tratando.



TEXTOS

1 Sobre la estrategia y la ejecución de la misma¹

Estrategia

Una persona dijo en una ocasión que «una visión sin estrategia es una simple alucinación». La visión es fundamental para la transformación. Crea un deseo y un entusiasmo acerca del camino necesario, pero, como en cualquier itinerario, una vez que has decidido adónde estás yendo, tienes que discernir cómo llegarás allí. Esto es la estrategia, una palabra que viene del griego *strategikos*, cuya raíz *strateia* significa «guerra». Nos recuerda que acercar la visión a la realidad haciendo planes es una parte esencial de la batalla. Es una batalla contra la

¹ Extractado de James MALLON, *Una renovación divina. De una parroquia de mantenimiento a un parroquia misionera*, BAC, Madrid 2018, 308-335.

tendencia humana a aferrarse al *statu quo* y resistirse al cambio. Es una batalla contra los muchos obstáculos y retos que se presentarán en el camino de nuestro objetivo. En el terreno espiritual, nunca podemos olvidar los principados y potestades contra los que debemos luchar constantemente (Ef 6,10-16). Hay un enemigo, el cual se suele tener que enfrentar a una Iglesia atrapada en el mantenimiento. Lo que el enemigo odia es una Iglesia que esté arrancando sus motores con la intención real de ir a alguna parte.

El plan quinquenal

Hacerse estratégico significa elaborar un plan. Cuando queremos quedar con un amigo para tomar un café, hacemos un plan. Si queremos organizar nuestra economía, hacemos un plan. ¿Cómo puede ser que automáticamente planifiquemos muchas cosas en nuestra vida, pero, cuando se trata de la vida de la Iglesia, la mayoría de las parroquias (y algunas diócesis) no tengan un plan? Existen, literalmente, para vivir el momento y son reactivas en vez de proactivas. Por supuesto, esto es sintomático de una cultura de mantenimiento. Pero si el autobús tiene que abandonar el aparcamiento y saber cuál es su destino, tiene que haber un plan, a menos que «el plan» sea simplemente conducir en la dirección genérica de algo esperando que vaya bien. La mayoría de organizaciones nunca planea más allá de los cinco

años, pues no se pueden anticipar muchos cambios durante un periodo de tiempo así.

Los puntos clave de un plan quinquenal son los hitos de los seis meses, el año y los tres años. Estos son los que conforman los capítulos principales y pueden servir de marco sobre el que una parroquia puede construir su plan. El grado de detalle de la estrategia dependerá de la composición del consejo y el tamaño de la parroquia. En una parroquia más pequeña, el consejo pastoral trabajará una estrategia detallada y puede incluso involucrarse en su ejecución. En parroquias más grandes, el consejo dibujará las grandes pinceladas y dejará las pinceladas pequeñas de la estrategia menor al equipo pastoral y otros comités, a aquellos que trabajen en el terreno de un campo específico de la vida parroquial.

Ejecutando el plan

Tres ranas estaban sentadas en un tronco. Dos decidieron saltar. ¿Cuántas quedan?

La respuesta a este acertijo es obvia ¿verdad? Quedarán tres, porque decidir hacer algo y hacerlo no es lo mismo. Todos hemos tenido malas experiencias en nuestras vidas cuando, a pesar de nuestras buenas intenciones, nos ha faltado llevar las cosas a cabo. Tristemente, en muchas Iglesias, los planes parroquiales y diocesanos se

producen a costa de gran esfuerzo y sacrificio. Se pulen y se publican para después acumular polvo en las estanterías, con frecuencia sin que nadie los haya leído, y se olvidan en unos años. Para entonces, llega un nuevo obispo o sacerdote y empezamos otra vez todo de nuevo. Uno puede poner el letrero en el autobús, trazar la ruta y encender el motor, pero hay un punto en el que hay que quitar el freno de mano para empezar a soltar el embrague y apretar el acelerador suavemente.

No hay duda de que, en lo que respecta a ejecutar el plan, el conductor es el párroco. Su tarea, asesorado por el equipo y el consejo pastoral, es saber cuándo apretar el acelerador, cuándo frenar y cuándo doblar en una esquina. Cada hito a lo largo del camino será sentido por los pasajeros y, cuando el autobús pare, algunos pueden decidir que ya han tenido suficiente y se bajen. Otros pasajeros continuarán.

Liderar el cambio en una organización es una tarea esencial para cualquier líder de hoy día. Liderar el cambio en una organización de voluntarios es el tipo de liderazgo más difícil. Nadie está obligado a ser parte de una organización de voluntarios. Siempre pueden recoger su balón e irse a casa. Si la frágil interacción entre el acelerador y el freno no se conjuga sabiamente, puede causar severos daños al autobús. El conductor debe saber cuándo ir despacio y cuándo acelerar, consciente de

que el autobús es una máquina delicada. En esto estriba la verdadera prueba del liderazgo. Puede que, en última instancia, el párroco sea el único conductor, pero, si tiene un equipo de liderazgo sano y equilibrado donde se puedan dar intercambios sinceros y abiertos, no se sentirá solo. Si tiene unos empleados competentes y capaces que trabajen bien en equipo, confiando y cuidándose unos a otros, ellos serán quienes asuman la responsabilidad de ejecutar los detalles. En medio de toda la diversión, el papel del párroco será mantener el equipo sano y el funcionamiento de la parroquia saludable.

Se han escrito volúmenes sobre la ejecución de planes por hombres y mujeres que tienen mucho más conocimiento, sabiduría y experiencia que yo. A continuación, compartiré cómo he invertido mi tiempo en supervisar la ejecución de nuestro plan estratégico.

- **Control bajo, alta rendición de cuentas**

En cualquier iglesia de más de ochocientos miembros, el párroco y los parroquianos tendrán que adoptar este principio. **El párroco tiene que ceder el control y resistir a la tentación de la microgestión.** Igualmente, **la gente tiene que olvidarse del modelo de parroquia en la que la única manera de que se den encuentros, ministerios y actividades es con la presencia del sacerdote.** Consideraciones de tamaño pueden mitigar este principio, pero

la practicidad no es la única razón por la que el pastor deba ejercer un control sobre los ministerios. El principio positivo de la subsidiariedad se aplica aquí. La subsidiariedad significa que, tanto como sea posible, las decisiones que afecten a la gente deben ser tomadas por las personas afectadas por ellas. De esta manera, la gente interioriza como propios sus ministerios particulares. A menos que un ministerio parroquial esté a punto de despeñarse por un acantilado, el sacerdote no debe interferir en sus decisiones. Con suavidad, puede dar pautas y sugerencias, pero puede que tenga que vivir con decisiones con las que no está de acuerdo (por supuesto, estoy hablando de aspectos de la vida parroquial que no toquen asuntos de fe y moral).

En algunos ministerios, las exigencias de subsidiariedad situarán al párroco en el meollo del proceso de toma de decisiones. Las decisiones del consejo pastoral, el comité financiero, el equipo de mayordomía y las relacionadas están mucho más cercanas a los órganos vitales de una parroquia y el párroco debe estar implicado en ellas. Las decisiones del consejo pastoral son, en última instancia, decisiones del párroco en consulta con su consejo. A la vez, un párroco tiene que ser sabio reconociendo que, si un grupo entero de gente laica competente, a quienes les importa la parroquia y han abrazado la visión, recomienda en contra de un determinado cur-

so de acción en una reunión del consejo pastoral, puede que tenga que ceder el control.

La única manera de que una cultura de control bajo pueda desarrollarse en una parroquia sin que todo acabe cayéndose en pedazos es usando como contrapeso el valor de la alta rendición de cuentas. Cada ministerio debe reportar y rendir cuentas a un miembro del equipo o a un responsable del ministerio, quien, a su vez, reporta a un miembro del equipo que reporta al párroco.

Otro aspecto de la alta rendición de cuentas es la adopción de la visión y la cultura de la parroquia. Si los ministerios son liderados por gente laica competente que esté completamente de acuerdo con adonde está yendo la parroquia, tenemos una combinación ganadora.

- **El factor de bombeo**

Un bajo control requiere la **potenciación de los laicos en el ministerio**. Si un párroco va a delegar una responsabilidad real en un parroquiano, también se tiene que delegar una autoridad real. Esta autoridad y responsabilidad llevará a la multiplicación del ministerio dentro de la parroquia, y de los parroquianos que realmente interioricen como propio lo que hacen y no lo hagan como un favor al padre. El factor de bombeo se refiere a este empoderamiento. **El discernimiento, convocatoria, ca-**

pacitación y empoderamiento de los líderes es vital para el crecimiento de una parroquia. Esto significa que, por cuestión de principios, el párroco tiene que bombear siempre hacia parroquianos competentes los elementos de su ministerio que no son esenciales para su papel como sacerdote y párroco. Alguien dijo una vez que lo que define a un gran líder no es el número de seguidores que tiene, sino el número de líderes que ha suscitado.

Este principio no solo se aplica al párroco, sino a todo el equipo y a todos los líderes ministeriales. A mi equipo le digo todo el tiempo que su trabajo no es hacer el trabajo, sino llamar y potenciar a otros para que lo hagan. Nuestro equipo laboral y nuestros responsables de ministerios tienen que ser líderes de líderes. Bombear permite a la parroquia crecer y, cuanto más lo hace, más tendrán que bombear el párroco, el equipo y los líderes de los ministerios.

- **Encuentros del liderazgo**

Ya he hablado del papel que desempeñan estos encuentros para ayudar a los parroquianos a adoptar plenamente la declaración de visión parroquial. En cualquier parroquia grande, invertir en los líderes es crítico. Los líderes necesitan ser afirmados, apoyados, escuchados, capacitados y animados. Por eso, **tres o cuatro ve-**

ces al año, convocamos a todos los líderes de ministerios parroquiales y, sus «posibles herederos», en un encuentro con el consejo pastoral y el equipo de mayordomía durante una mañana de oración y reflexión.

Estas sesiones incluyen una oportunidad de desarrollar la visión de la parroquia, escuchar opiniones, hacer que los líderes hablen entre sí y una enseñanza sobre algún aspecto del liderazgo. Podemos hacer presentaciones para los líderes ministeriales sobre cómo evaluar sus ministerios, como ser líderes de verdad y no simplemente organizadores de agendas, como bombear y trabajar para delegar una tarea y cómo planear la sucesión de un nuevo líder. En San Benedicto, hemos identificado que **la tarea más urgente y crucial que se nos presenta es la de suscitar líderes**. Todos los hilos del plan estratégico confluyen en este tema.

Los encuentros del liderazgo también proveen un mecanismo de rendición de cuentas real. Si un ministerio de una parroquia quiere experimentar un bajo control de parte del párroco y el equipo, las personas que encabezan su ministerio tienen que asistir a estas reuniones del liderazgo. Las fechas de estos eventos se planifican con un año de antelación, para que los responsables estén suficientemente en preaviso.

Siempre concluimos estos encuentros de liderazgo invocando al Espíritu Santo y teniendo un tiempo de ministerio de oración, imponiendo las manos para que nuestros líderes puedan experimentar de nuevo el llenarse del Espíritu Santo. Estos eventos han sido un factor determinante a la hora de mantener unido el frágil autobús sin que se rompa ante los giros, curvas y volantazos que se presentan en el camino a nuestro destino.

- **Composición del equipo**

Dice el dicho que «los mendigos no pueden escoger» y en muchas culturas parroquiales esta mentalidad es la que se encuentra a menudo en los grupos y equipos ministeriales. **El párroco tiene una esfera de influencia y debe jugar un papel más directo en la formación de equipos particulares, a la vez que anima al equilibrio y la salud de todos los equipos ministeriales de su parroquia.** El primer equipo que el párroco es responsable de componer es el suyo. Esta tarea no se puede delegar en nadie más de la parroquia. El párroco ha de evaluar el carácter y la competencia de sus empleados o de aquellos que solicitan un trabajo, pero también es de extrema importancia el encaje de esa persona en la cultura de la parroquia y su identificación con la visión. Si no hay una unidad real en estos asuntos esenciales dentro del equipo de empleados, es muy poco probable que la parroquia llegue alguna vez a verse libre de la división y

llegue a ser saludable. La confianza nunca se asentará entre los empleados de la parroquia y, como resultado, no podrá florecer en el conjunto de la parroquia. Un párroco que ignore a los empleados que sean problemáticos o estén «activamente desfidelizados» sellará su propio destino con su inacción.

Otros equipos a los que el párroco debería prestar mucha atención son, obviamente, **el consejo pastoral y el comité de economía**. Las parroquias tienen diferentes procesos para seleccionar los miembros del consejo pastoral. Sea cual sea el proceso, debe hacer partícipe al conjunto de la congregación dándoles la oportunidad de presentar nombres. Al final del proceso, no obstante, no debe haber nadie en el consejo pastoral cuya presencia no esté aprobada por el párroco. Esto no significa que el consejo esté compuesto de gente que diga que sí a todo. Es beneficioso y saludable tener parroquianos maduros que puedan estar en libre desacuerdo con el párroco en ocasiones y no tengan miedo de expresarlo.

Pero **el desacuerdo o el sano conflicto tiene que suceder dentro del contexto del total acuerdo con la cultura y la declaración de visión de la parroquia**.

La sabiduría popular establece que el comité económico solo debe estar compuesto de economistas y contables. Esto puede ser desastroso. El trabajo del consejo

pastoral es soñar con lo que se puede hacer y el del comité económico definir lo que se puede hacer. Pero si todos los miembros del comité económico son «ratones de calculadora» sin imaginación pastoral o imaginación para la evangelización, el discipulado y la misión, entonces la cultura misionera del consejo pastoral entrará en colisión con la cultura de mantenimiento del comité económico. Una buena dosis de empresarios apasionados y llenos de fe puede servir de equilibrio contra las habilidades necesarias de los contables del comité.

- **La salud del equipo laboral**

Si una parroquia va a ejecutar la estrategia y a ayudar a que el autobús se mueva, **el equipo más importante es el de los empleados de la parroquia**. Si una parroquia es pequeña, el «equipo» puede que también incluya a algunos feligreses clave que funcionen como voluntarios. Igual que una parroquia tiene una cultura cuyo 80% está oculto bajo la superficie, lo mismo pasa con el equipo. Si se ignora lo que está bajo la superficie, puede resultar en una rotura del equipo que se sentirá en toda la parroquia. Recuerda, fue la parte del iceberg bajo el agua la que golpeó al Titanic y fue la brecha en el casco bajo el nivel del agua la que lo hundió.

2 Instrucción sobre la conversión pastoral de la parroquia (42-45;)²

VII. La parroquia y otras divisiones internas de la diócesis

42. La conversión pastoral de la comunidad parroquial en sentido misionero toma forma y se expresa en un proceso gradual de renovación de las estructuras y, en consecuencia, en diferentes formas de confiar la cura pastoral y la participación en el ejercicio de ella, que involucren a todos los componentes del Pueblo de Dios.

43. En el lenguaje actual, tomado de los documentos del Magisterio, en relación con la división interna del territorio diocesano, desde hace algunas décadas, a la parroquia y a las vicarías foráneas, ya previstas por el Código de Derecho Canónico vigente, se han agregado expresiones como **«unidad pastoral»** y **«zona pastoral»**. Estas denominaciones, de hecho, definen formas de organización pastoral de la diócesis, que reflejan una nueva relación entre los fieles y el territorio.

² Instrucción *La conversión pastoral de la comunidad parroquial al servicio de la misión evangelizadora de la Iglesia* a cargo de la Congregación para el Clero (20 de julio de 2020).

44. En el tema de las «unidades» o «zonas pastorales», obviamente nadie piense que la solución a los múltiples problemas de la hora presente se encuentre en una simple nueva denominación de realidades ya existentes. En el corazón de este proceso de renovación, evitando sufrir el cambio y comprometerse más bien a promoverlo y orientarlo, se encuentra, por el contrario, la exigencia de identificar estructuras a través de las cuales reavivar la vocación común a la evangelización en todos los componentes de la comunidad cristiana, en orden a una más eficaz cura pastoral del Pueblo de Dios, en el cual el «factor clave» solo puede ser la proximidad.

45. En esta perspectiva, la normativa canónica destaca la necesidad de identificar distintas partes territoriales dentro de cada diócesis, con la posibilidad de que posteriormente ellas se reagrupen en realidades intermedias entre la diócesis y la parroquia. Como consecuencia de esto, teniendo en cuenta las dimensiones de la diócesis y su realidad pastoral concreta, se pueden dar varios tipos de agrupaciones de parroquias.

En el corazón de estas vive y actúa la dimensión comunitaria de la Iglesia, con una particular atención al territorio concreto, de modo que **en su erección debe tenerse en cuenta tanto como sea posible la homogeneidad de la población y sus costumbres, así como las características**

comunes del territorio, para facilitar la relación de cercanía entre los párrocos y los otros agentes pastorales.

VII.c. Unidad pastoral

54. Cuando las circunstancias lo requieran, en razón de la extensión territorial de la vicaría foránea o del gran número de fieles, y sea, por tanto, necesario favorecer mejor la colaboración orgánica entre parroquias limítrofes, después de escuchar el Consejo presbiteral, el Obispo puede también decretar la **agrupación estable e institucional de varias parroquias** dentro de la vicaría foránea, teniendo en cuenta algunos criterios concretos.

55. Ante todo, es oportuno que las agrupaciones (denominadas «unidades pastorales») sean **delimitadas de la manera más homogénea posible**, también desde un punto de vista sociológico, para que pueda ser realizada **una verdadera pastoral de conjunto o integrada**, en perspectiva misionera.

56. Además, cada parroquia de una agrupación debe **confiarse a un párroco o también a un grupo de sacerdotes *in solidum***, que asuma la responsabilidad de todas las comunidades parroquiales.

Alternativamente, donde el Obispo lo estime conveniente, una agrupación podrá también estar compuesta por

varias parroquias, confiadas al mismo párroco.

57. En cualquier caso, también en consideración a la atención que se debe dar a los sacerdotes, que a menudo han ejercido el ministerio de modo meritorio y que cuentan con el reconocimiento de sus comunidades, así como por el bien de los mismos fieles, vinculados con afecto y gratitud a sus pastores, se requiere que, al momento de constituir una determinada agrupación, el Obispo diocesano no establezca con el mismo decreto que, en varias parroquias unidas y confiadas a un solo párroco, otros eventuales párrocos presentes, todavía en el cargo, sean transferidos automáticamente al oficio de vicarios parroquiales o removidos de facto de su encargo.

58. En estos casos, a menos que se trate de un nombramiento *in solidum*, compete al Obispo diocesano establecer, caso a caso, las funciones del sacerdote moderador de dichas agrupaciones de parroquias, así como la relación que este debe tener con el vicario de la vicaría foránea, en la que está constituida la unidad pastoral.

59. Una vez que la agrupación de parroquias -vicaría foránea o «unidad pastoral» - haya sido creada según el derecho, el Obispo determinará, según la oportunidad, si en ella, cada una de las parroquias deben estar dotadas del Consejo pastoral parroquial, o si es mejor que

esa tarea sea confiada a un único **Consejo pastoral** para todas las comunidades interesadas. En todo caso, las parroquias individuales integradas en la agrupación, ya que conservan su personalidad y capacidad jurídica, deben mantener su propio **Consejo de Asuntos Económicos**.

60. Con el propósito de enriquecer una acción evangelizadora de conjunto y una cura pastoral más efectiva, es oportuno que **se constituyan servicios pastorales comunes para determinadas áreas** (por ejemplo, catequesis, caridad, pastoral juvenil o familiar) para las parroquias de la agrupación, con la participación de todos los componentes del Pueblo de Dios, clérigos, personas consagradas y fieles laicos.

VII.d. Zona pastoral

61. Si varias «unidades pastorales» pueden constituir una vicaría foránea, de la misma manera, sobre todo en diócesis territorialmente más grandes, el Obispo, después de escuchar al Consejo presbiteral, puede reunir distintas vicarías foráneas en «**distritos**» o «**zonas pastorales**», **bajo la guía de un Vicario episcopal**, con potestad ejecutiva ordinaria para la administración pastoral de la zona, en nombre del Obispo diocesano, bajo su autoridad y en comunión con él, además de las facultades especiales que este quiera atribuirle para cada caso.

3 El trabajo de este encuentro: trazar el plan para el quinquenio

El cuarto momento de este itinerario de conversión pastoral, después de definir la misión, identificar la visión y dibujar los valores, es **fijar la estrategia**. ¿Qué es la estrategia? Para progresar hacia la visión, hacia ese sueño concebido en el grupo, hacia esa imagen de futuro deseado y rezado por todos, es necesario establecer pasos concretos y actividades concretas para llegar allí, los cuales se concretan en planes de acción. De otra forma, corremos el riesgo de quedar atrapados demasiado en apagar fuegos a corto plazo. Estos pasos forman parte de un proceso de planificación y son los que se explican a continuación.

1. Análisis DAFO

Ya lo comenzamos a hacer en el encuentro pasado. Previo a establecer planes de acción que dirijan nuestros esfuerzos y nuestros recursos hacia la visión, es importante tener una idea de dónde estamos: nuestro punto de partida. La matriz DAFO es una herramienta para conocer la situación real en la que se encuentra nuestra parroquia (arciprestazgo, delegación, diócesis), y así poder planificar una estrategia de futuro.

DAFO es el acrónimo de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**. Es una metodología aplicada y probada con éxito en numerosas organizaciones cristianas. Nos proporciona un diagnóstico claro de cómo estamos y esta información comparándola con la visión, nos permite tomar decisiones estratégicas oportunas: decidir en qué nos vamos a concentrar en los próximos años, a que vamos a dedicar nuestro tiempo, esfuerzos y oración para lograr hacer realidad nuestra visión.

En la reunión del mes pasado trabajamos el cuadro relleno de cada una de las cuatro casillas:



2. Empezar a establecer la estrategia

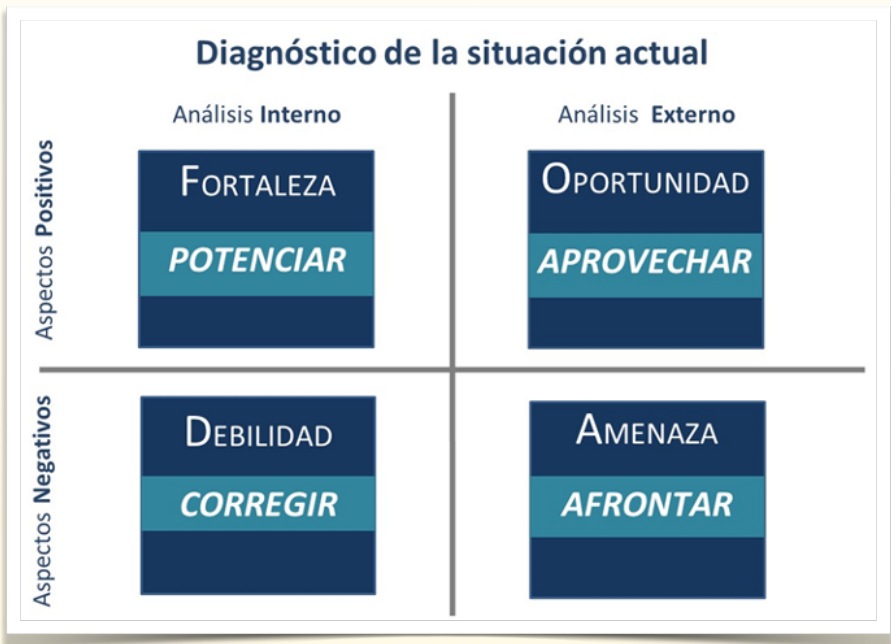
Podemos creer que, si permanecemos enfocados en nuestra visión, logramos comunicarla e inspirar a otros y seguimos trabajando con mucho esfuerzo y dedicación algún día llegaremos a alcanzarla. Sin embargo, es poco probable que esto ocurra sin planes y metas concretas y evaluables. Es fundamental el enfoque estratégico, es decir cómo crear una visión, trasladar esa visión a unas estrategias, las estrategias a objetivos y los objetivos convertirlos en acciones concretas.

Es importante **generar las condiciones para que, una vez declarada y comunicada la visión seamos capaces de ponerla en marcha**, de hacerla tangible para que se convierta en proyectos ejecutables con resultados concretos y medibles. Proponemos aquí una metodología simplificada para convertir nuestra visión en planes de acción concretos que nos ayuden a trazar un plan de ruta.

Una vez obtenida la «fotografía» de cómo estamos en la parroquia (arciprestazgo, delegación, diócesis), comparemos nuestro DAFO con la visión. En el grupo, generemos tantas ideas o líneas de trabajo como se nos ocurran para acercarnos a nuestra visión. Para ello, tendremos que:

- 1) Hacer uso de nuestras fortalezas, potenciarlas.
- 2) Aprovechar las oportunidades detectadas.
- 3) Anticiparnos a las amenazas, preparándonos para afrontarlas.
- 4) Y tener buena conciencia de nuestras debilidades, para corregirlas.

Lo expresamos esquemáticamente en el cuadro:



El siguiente paso es **preguntarse ¿Dónde vamos a centrar nuestros esfuerzos?**: De todas estas líneas de trabajo, **priorizamos y decidimos cuáles pondremos en marcha**, convirtiéndolas en nuestras metas primero para el primer año y luego para los siguientes cuatro años. Evidentemente, en el primer año las acciones estarán mucho más dibujadas y concretas, y serán las que nos parecen más urgentes.

Veamos cada uno de estos pasos con más detalle.

3. Plan para el primer año

A partir del DAFO empezamos poniendo el foco en el curso 2023-2024, revisamos las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, fijándonos en las más prioritarias, o en aquellas que, con poca inversión de tiempo y esfuerzo podamos tener más impacto para acercarnos a la visión.

Es importante que cada participante en el trabajo que se está haciendo traiga preparado su cuadro con las acciones concretas y los detalles relacionados con ellas, para que después en el encuentro podemos discernir cuáles serán las que a todos nos parecen las correctas para incluirlas como metas y objetivos más claros y específicos. A cada una de estas acciones le asignaremos responsa-

bles y fechas límite, así como indicadores de medida para evaluar y hacer seguimiento del progreso.

Este plan ha de ser un documento vivo, que iremos revisando y actualizando si es necesario en las reuniones del equipo animados de la parroquia (delegación, arciprestazgo...) y haciendo seguimiento para asegurar que el plan de se lleva a cabo.

	META	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	CÓMO LO MEDIREMOS
FORTALEZA	Meta 1			
OPORTUNIDAD	Meta 2			
DEBILIDAD	Meta 3			
AMENAZA	Meta 4			

4. Plan para el quinquenio

A la hora de crear un plan estratégico, generalmente tendemos a sobreestimar lo que podemos conseguir en un año y a subestimar lo que podemos conseguir a más largo plazo. Es importante ser realistas en nuestras aspiraciones y nuestros recursos y decidir qué metas puedo conseguir no solo en el primer año, sino en los sucesivos.

Crearemos así un plan a cinco años vista. Las metas del primer año serán las mismas que las de nuestro plan anual y decidiremos metas para los años siguientes, aunque sin bajar al nivel de detalle del plan del primer año. En el plan a largo plazo, establecemos metas a más alto nivel, es decir, sin llegar a detallar acciones, responsables, fechas... esto lo haremos curso a curso, a la hora de revisar y actualizar el plan anual.

CUESTIONARIO



Recuerda que esto no es un test, ni un catálogo de preguntas que han de ser contestadas para demostrar que has trabajado. Este cuestionario es una herramienta que te puede ayudar a hacer tuyos los textos sugeridos para la lectura y a reflexionar a partir de ellos, para hacer tu aportación en el grupo cuando tengáis el encuentro en la parroquia, arciprestazgo, delegación o estamento diocesano. Si la lectura te sugiere aportaciones o dudas, anótalas, aunque no se mencionen en este cuestionario.

Para poder responder correctamente a estas preguntas, es necesario que hayas leído antes los documentos que te ofrecemos.

1 En la lectura que hemos hecho se habla de «estrategia» y de «planificación».

¿Qué sentido le damos a estas palabras cuando las referimos a la pastoral?

¿Fijar «estrategias» o hacer «planificación» es contrario a dejarse llevar por el Espíritu? ¿Por qué? ¿Cómo se compaginan o se conectan ambas cosas?

2 Partiendo del cuadro del análisis DAFO da pistas para la confección de la planificación del año 2023-2024 y para los cursos sucesivos.

A partir del cuadro con el análisis DAFO que resultó del encuentro anterior, introduce ahora las acciones concretas (con todos los detalles de responsable, fecha, evaluación) para el curso 2023-2024. Y también las acciones (sin llegar a ese nivel de concreción) para los años siguientes. Tendrías que hacer un cuadro parecido al de abajo, para poder compartirlo con el grupo. Es modelo que te damos es el del primer curso; el cuadro con los cursos 2 al 5 no tendrás nada más que las acciones, pero tendría que incluir todavía los demás detalles.

	METAS	ACCIONES	RESPONS.	FECHAS	EVALUAC.
F O R T A L E Z A S					
O P O R T U N I D A D E S					

	METAS	ACCIONES	RESPONS.	FECHAS	EVALUAC.
D E B I L I D A D E S					
A M E N A Z A S					

3 En la segunda parte de la lectura, el fragmento de la *Instrucción sobre la conversión pastoral de la parroquia*, aparecen algunas líneas que tendríamos que ir teniendo en cuenta a la hora de hacer una verdadera conversión estructural de la parroquia, arciprestazgo o diócesis. Piensa sobre ellas y anota las aportaciones que puedes sugerir en la reunión, para después, podáis sugerir a la diócesis los caminos a seguir.

A) ¿Con qué parroquia o parroquias de la misma localidad o de localidades cercanas sería idóneo hacer una unidad pastoral? Da razones.

B) ¿Es correcta la configuración actual del arciprestazgo? Si no lo es, ¿cómo debería hacerse? Da razones.

C) ¿Es correcta la configuración de tu Vicaría tal y como está ahora definida, como para convertirla en una zona pastoral? Si te parece que no es correcta, ¿cómo crees que debería estar configurada la Vicaría? Da razones.

