

## Por qué y cómo hacer un Plan Estratégico de Pastoral con Jóvenes

### Una experiencia vivida en la diócesis de Vitoria

Como Alvaro Chordi propone en su colaboración de hoy, "conviene conocer qué se hace en otros lugares y moverse allí donde se gestan nuevos espacios, nuevas ideas, nuevas iniciativas". Eso mismo hacemos presentando el Plan que se está viviendo en la Diócesis de Vitoria, rico y válido por estar contemplando 'la carne' de lo que nació hace unos años. Pensamos desde RPJ que son propuestas como éstas las que están dibujando el fructuoso, y esperanzador camino de la pastoral juvenil que nos viene.

#### 1. ¿Por qué un Plan Estratégico?

La Diócesis de Vitoria tiene 300.000 habitantes, donde la mayor parte de la población —230.000 personas— vivimos en la ciudad: Vitoria-Gasteiz. Contamos con una **Delegación de Pastoral con Jóvenes**, que lleva funcionando 20 años. Ha sido y es un espacio de interrelación y semillero de iniciativas pastorales atrevidas y habitualmente secundadas.

Hace más de tres años aprobamos un **Plan Estratégico** "Tiempos nuevos/Garai berriak" (2005-09) que ha impulsado la pastoral con jóvenes en nuestra diócesis. La idea de trabajar planificando estratégicamente la Delegación surgió de la invitación que el salesiano Ángel Miranda nos hizo en el verano de 2003. En su momento, nos hicimos estas preguntas: ¿Merece la pena proyectar la pastoral juvenil diocesana a medio plazo? ¿Qué nos puede aportar? ¿Y si nos liamos en reuniones y reflexiones y no conduce a nada o todo sigue igual?

A nosotros nos ayudó una experiencia. Cada vez escuchábamos más que estar y acompañar a jóvenes era muy complicado, que no sabíamos qué hacer con ellos, cómo conectar, qué proponer, por dónde caminar... Observábamos que bastantes agentes de pastoral estaban tirando la toalla, retirándose del frente de los jóvenes, desplazándose hacia compromisos más satisfactorios y cómodos... alejándose de la intemperie juvenil. Constatábamos que la incertidumbre y la falta de horizonte se habían convertido en compañeras de camino y teñía el panorama eclesial. Entonces vimos urgente proyectar la pastoral con jóvenes a cinco años vista, consensuando un diagnóstico de partida, unos objetivos y unos procesos e intervenciones posibles. Y además nos dimos cuenta que era importante ilusionar a nuestra iglesia local con una pastoral juvenil viva, con identidad, con futuro. Por eso, decidimos fijar una "**hoja de ruta**" que desmontara un sinfín de justificaciones que siempre tenía como víctimas a los jóvenes. De tal modo que nuestra diócesis sí sabe cómo estar presente entre los jóvenes, porque lo hemos hablado, reflexionado, orado, debatido, contrastado... entre todos y asumido por nuestro Obispo a través del Plan Estratégico.

#### 2. ¿Qué es un Plan Estratégico?

Esta manera de trabajar a través de proyectos o planes se convierte en **una cuestión de espiritualidad**, en una forma de vivir la propia fidelidad al Espíritu de Jesús, cuando toda la iglesia local colabora en la evangelización de la vida de todos los jóvenes. Ahora bien, proyectar implica colaborar, acogiendo la diversidad y buscando la convergencia sobre las cosas que cuentan; es decir, reconociendo y acogiendo la diversidad de concepciones sobre la pastoral, integrando a todos, y al mismo tiempo apostando por una línea consensuada en común. Como dice Ricardo Tonelli, "proceder a golpes de ciego o a impulsos del entusiasmo resulta realmente peligroso en un ámbito en el que está en medio la persona, su vida y su sentido. Y es condición indispensable para asegurar la colaboración en una situación de pluralismo. Para instar a personas y a organismos diversos a hacer algo juntos, es



indispensable construir juntos y compartir intensamente un mapa de intentos".

Proyectar significa elaborar un plan general de procesos e intervenciones que estén en orden a unos objetivos operativos adecuados a las necesidades y a las exigencias de las diferentes situaciones (personales, sociales y ambientales). Sugiere líneas concretas y medios para alcanzar dichos objetivos. Crea roles y funciones para asegurar la eficacia de las líneas y el logro de los objetivos.

El proyecto no puede concebirse como el mínimo común denominador que permite la colaboración entre personas diferentes, sino que se convierte en el punto de referencia que ha madurado en común y en común se ha verificado, poniendo verdaderamente los propios recursos al servicio de exigencias más grandes, que juzgan toda nuestra realización.

El Plan debe ser sensible a la realidad plural que somos al tiempo que establecer algunas líneas de trabajo compartidas fruto de la voluntad de comunión de las plataformas pastorales que trabajan con jóvenes en la diócesis y de los aspectos comunes que presenta la realidad social y eclesial a la que pretendemos servir.

Se trata de **partir de la vida** de las plataformas pastorales para volver a la vida de cada grupo, que es donde en mayor medida se la juega la pastoral diocesana con jóvenes. Por tanto, el Plan afecta a cada colectivo pastoral sólo en la medida en que cada colectivo quiere que le afecte. No se trata de que cada colectivo deba hacer suyos ni tratar de desarrollar todos los objetivos y estrategias que contempla el plan, pero tampoco parece lógico que de todos los objetivos y acciones que plantea el plan ninguno tuviera relación con la realidad y con la acción de cualquiera de las plataformas pastorales que trabajan con jóvenes.

El plan estratégico pretende concenir, acompañar y dinamizar a la red en su conjunto, desarrollando todo su potencial y **en una doble dirección**: de la Delegación a las redes de parroquias, centros educativos, movimientos, asociaciones, comunidades y grupos; y de estas redes a la Delegación entendida ésta como "red de redes" diocesana.

Un buen proyecto asegura la posibilidad de llevarlo a la práctica. Sin **realismo** no puede haber proyecto. Realismo significa capacidad de soñar metas de futuro con los pies bien arraigados en el presente, de individuar los recursos disponibles, de decidir en concreto de cuáles conviene servirse y cuáles se deben abandonar, para crear las condiciones favorables para conseguir personalmente la meta que está ante nuestro camino.

### **3. Pasar de los proyectos a las estrategias**

Desde el principio desechamos la posibilidad de hacer un Proyecto Diocesano de Pastoral con Jóvenes. Optamos por pasar de los proyectos a las estrategias. Teníamos claro que **no era un proyecto pastoral**, sino un plan estratégico. Tras muchas deliberaciones, pensamos que los esfuerzos a invertir en la elaboración de un proyecto son muchas veces desproporcionados con su relevancia real; la rapidez con que se modifica la realidad juvenil deja obsoleto casi inmediatamente cualquier proyecto y un planteamiento más genérico, abierto y propositivo pensamos que se muestra a la larga más ágil, eficaz, participativo e integrador. Nos centramos en el "cómo" más que en el "qué", puesto que observábamos que en los planteamientos, las opciones y los fundamentos no había gran dificultad, pero nos atascábamos en las estrategias para llegar a los jóvenes, para que hagan bien los procesos, para que accedan al Misterio, a la trascendencia, para que formen comunidades...

Como dice Tonelli, "sugerir la opción de la estrategia significa oponerse a cualquier improvisación. La estrategia representa un modo de hacer más débil que el proyecto, que apuesta por un tipo de opciones que, desde lo pequeño y lo subjetivo, son capaces de llegar al conjunto y al todo. La estrategia sugiere la

opción por imprimir un mayor dinamismo al proyecto y, sobre todo, por individualizar los elementos particularmente significativos sobre los que poner en juego todos los recursos, para poder asegurar mejor el alcance de la meta del proyecto y la utilización inteligente de los medios".

#### 4. ¿Cómo hacer un Plan Estratégico?

Hay muchas formas de hacer un plan estratégico, pero nosotros os ofrecemos el íter de trabajo que llevamos a cabo para elaborar nuestro Plan, adaptado a nuestras posibilidades.

Desde noviembre de 2003 hasta junio de 2004 establecimos un proceso de análisis y planificación estratégica con la participación de tres **equipos de trabajo**: el Foro de Representantes de Pastoral con Jóvenes, el Equipo Diocesano de Pastoral con Jóvenes y el Equipo Técnico del Plan Estratégico.

El **Foro de Representantes**, que integra a las asociaciones y movimientos de jóvenes, responsables de pastoral de las parroquias, unidades pastorales o arciprestazgos y de los centros educativos y los consiliarios de jóvenes, se reunió durante el curso 2003-04 en tres ocasiones, además de los envíos y sugerencias on line, para aportar y mejorar los borradores presentados, adaptándolos a la realidad y a los desafíos de las plataformas pastorales.

El **Equipo Diocesano de Pastoral con Jóvenes** validaba los diversos borradores del Plan Estratégico que el Equipo Técnico iba elaborando antes de volcarlo al Foro de Representantes.

El **Equipo Técnico** del Plan diseñó las herramientas, elaboró un documento de partida para la reflexión y síntesis parciales de las aportaciones así como los catorce borradores del plan y también dinamizó las sesiones de trabajo con el Equipo Diocesano.

Este equipo estaba formado por laicos/as, religiosos/as y presbíteros expertos en pastoral juvenil, es decir, ocho personas que desde la acción pastoral concreta reflexionaban y formulaban su experiencia con los jóvenes. Trabajamos durante un año analizando la realidad de la pastoral con jóvenes de nuestra diócesis, juzgando a la luz de la Palabra de Dios y la reflexión pastoral reciente y proponiendo intervenciones concretas para activar la pastoral con jóvenes de nuestra diócesis.

Lo primero que hizo el Equipo Técnico fue elaborar una "Plantilla para un análisis de la realidad eclesial juvenil de la diócesis de Vitoria" donde recogimos información de lo que se trabajaba con preadolescentes (10 -14 años), adolescentes (15 -18 años) y jóvenes (18-30 años) así como sugerencias globales abiertas. Enviamos la plantilla a todas las plataformas pastorales y respondieron un alto porcentaje de las mismas, aunque tuvimos que estar detrás de ellos para obtenerlas.

Además trabajó las Orientaciones Diocesanas para la Pastoral Juvenil (1993), el Proyecto Marco de Pastoral de Juventud de la Conferencia Episcopal Española (1993) y el Plan Diocesano de Evangelización (2002-07), para enmarcar este Plan Estratégico en los documentos de referencia locales y generales. Activó un grupo de Yahoo para estar comunicados e intercambiar reflexiones y documentos. Las aportaciones, sugerencias y correcciones iban y venían mediante correo electrónico y presencialmente en las diversas reuniones de trabajo que tuvimos durante ese curso.

El Equipo Técnico fue trabajando los tres bloques, haciendo numerosas correcciones a través del diálogo presencial y las aportaciones on line. Cuando acababa un bloque, lo presentaba al Equipo Diocesano y posteriormente al Foro de Representantes. Y cada bloque iba construyéndose con el anterior, aunque el Equipo Técnico iba adelantando trabajo de reflexión. (Este Equipo Técnico se inició

y concluyó con una comida en un restaurante llamado "La fragua", donde se fue "fraguando" este Plan).

El Plan Estratégico "Garai berriak" (2005-09) sigue este **esquema**:

#### *Presentación*

##### *Primera parte: Marco del Plan*

1. Diagnóstico de situación de la pastoral juvenil en la diócesis de Vitoria

Una mirada nueva de los jóvenes Los jóvenes viven en un mundo distinto del de la Iglesia. Todos son llamados por Jesús: la realidad de nuestra pastoral con jóvenes

2. Puntos clave de referencia para una pastoral con jóvenes actualizada

Ofertar procesos plurales y diferenciados

Cuidar la personalización de la fe Fortalecer la pertenencia comunitaria y eclesial

Promover nuevos lenguajes y símbolos

Potenciar siempre el trabajo en equipo y en red

##### *Segunda parte: Objetivos, procesos e intervenciones*

##### *Anexos: Cuadro general de puntos clave y Objetivos. Bibliografía empleada.*

El **diagnóstico de situación** nos llevó bastante trabajo, debido a la dificultad de conseguir los datos y la lectura de los mismos con cierta fiabilidad. Una vez obtenidos, apuntamos ocho puntos clave de referencia pero descartamos algunos por su inviabilidad en un período de cinco años, por lo que nos quedamos con cinco, que eran puntos clave claros, realistas, significativos y evaluables.

Más tarde desarrollamos estos puntos clave en **objetivos**. Para llevar a cabo cada uno de los quince objetivos (que formulamos en infinitivo) abrimos otros tantos **procesos** (en gerundio), que afinan más nuestras apuestas pastorales. Damos más importancia a los procesos que a las **intervenciones** (en sustantivo), pues éstas pueden variar según las circunstancias y posibilidades. Pero quisimos aterrizar el Plan Estratégico en sesenta y cinco intervenciones concretas y posibles, de las cuales ya se han realizado más de dos tercios. A medida que íbamos poniendo nombre a los objetivos, procesos e intervenciones, volvíamos atrás y corregíamos formulaciones adaptándolas al conjunto del texto que iba resultando en sus diversos borradores.

Cuando ya tuvimos el Plan Estratégico se presentó completo al Foro de Representantes y, una vez aprobado, el Delegado Diocesano lo presentó en el **Consejo Episcopal**, que lo acogió y apoyó desde el principio.

Una vez dado el visto bueno, nos pusimos manos a la obra. Lo primero que hicimos fue **patearnos todos los centros pastorales** de la diócesis para presentar con nuevas tecnologías el Plan Estratégico y al mismo tiempo solicitar su apoyo y colaboración. El Plan fue nuestra tarjeta de visita, que permitía acceder a muchos lugares que no frecuentábamos, así como ofrecernos para lo que necesitaran y buenamente pudiéramos responder.

Nos vino bien combinar el diseño y redacción del Plan con la realización de servicios e iniciativas que iban surgiendo de la reflexión pastoral, de tal manera que se podía ir viendo avances en la Delegación, aún sin tener concluido el Plan. Lo teórico caminaba de la mano de lo práctico, de tal modo que se podía intuir con algunas iniciativas lo que ya se empezaba a vislumbrar en el diseño del Plan.

Además del Equipo Técnico, contamos con una serie de **asesores externos**,

normalmente fuera de nuestra diócesis, que iban haciendo aportaciones al Plan desde puntos de vista diferentes. Eran un contraste permanente, que introducía elementos nuevos o acentuaba aspectos que no eran suficientemente abordados en el Plan. Resulta conveniente conocer qué se hace en otros lugares y moverse allí donde se gestan nuevos espacios, nuevas ideas, nuevas iniciativas... para contrastarlas, recrearlas y, en su caso, desarrollarlas en nuestras plataformas pastorales.

Si tuviéramos que resaltar algunos **hitos anuales** de este Plan Estratégico podríamos señalar los siguientes: en el primer curso, además de mantener lo que ya se hacía, se llevó a cabo la puesta en marcha del Plan Estratégico con la renovación y ampliación de equipos, la nueva, moderna y céntrica sede que aglutina a los colectivos eclesiales de jóvenes organizados, la formación de animadores y la ampliación del presupuesto económico, obteniendo financiación de instituciones públicas; en el segundo curso, la contratación de una persona laica como coordinador pastoral de la Delegación, el trabajo conjunto con los centros educativos y el envío de un sacerdote a estudiar pastoral juvenil a Roma durante tres años; en el tercer curso, la apertura de un nuevo espacio de silencio, oración y acompañamiento de jóvenes en el Casco Viejo de la ciudad (Sicar), la web [www.gazteok.org](http://www.gazteok.org) y el programa de radio semanal; y en el curso en el que estamos la red de procesos de confirmación, las orientaciones diocesanas de pastoral de pre-adolescencia con sus propuestas y estrategias y la inauguración de un nuevo espacio de evangelización socio-cultural en el Casco Viejo de Vitoria-Gasteiz, un amago de "lonja diocesana" (proyecto Zugaz).

Durante estos años hemos lanzado novedosas y sugerentes **experiencias e iniciativas** socioculturales, solidarias y sobre todo espirituales en torno a una pastoral juvenil con presencia pública. Todo ello ha sido posible por el trabajo en red a nivel diocesano e interdiocesano y el apoyo de diversas instituciones eclesiales y sociales. Tenemos claro que el Plan tenía que estar presente en todas nuestras intervenciones; por ello, cada vez que lanzamos alguna idea o iniciativa, siempre hacemos referencia al Plan, para que quede claro que nos referimos a algo que juntos hemos hecho y para evitar que quede como un documento más en la estantería de los centros pastorales.

## **5. Evaluar es necesario**

Así decidimos dar cuenta anualmente del trabajo realizado, por lo que el equipo diocesano hacía una evaluación cada año que enviaba a los centros pastorales y una evaluación a mitad de camino, al finalizar el tercer año del Plan, con una participación mayor del Foro de Representantes y en la que se fijasen las caminos a recorrer para los dos siguientes años, así como introducir algunos nuevos elementos que han ido surgiendo con el trabajo de los años y que no contemplamos en el Plan. También hemos aportado a la evaluación del Plan Diocesano de Evangelización (PDE), en cuanto que somos parte del mismo. La evaluación general del Plan exigirá una participación de todos los colectivos implicados en la pastoral juvenil diocesana, así como una atención mayor en los objetivos y procesos que en las intervenciones o estrategias, siguiendo unos indicadores de evaluación prefijados de antemano.

Si tuviéramos que hacer otra vez el Plan, quizás mejoraríamos el diagnóstico de situación planteando un DAFO a las plataformas pastorales y daríamos mayor protagonismo a los mismos jóvenes en su proceso de elaboración.

## **6. En conclusión**

Finalmente, podemos decir que con un Plan Estratégico hay un rumbo, un futuro más clarificado a medio plazo, que permite avanzar en una determinada dirección, alcanzar objetivos consensuados, converger fuerzas, generar mayor comunicación y

participación, aprovechar y conseguir recursos y ponernos en condiciones de asumir los retos que tenemos por delante.

Con esta poesía del mozambiqueño Armando Artur expresamos nuestro ímpetu por gestar vida y esperanza con los jóvenes:

*Es urgente inventar nuevos atajos,  
encender nuevas antorchas  
y descubrir nuevos horizontes.  
Es urgente romper el silencio,  
abrir sendas al viento y, paso a paso,  
habitar otras noches pobladas de luciérnagas.  
Es urgente izar nuevos versos,  
escalar nuevas metáforas  
y traer la esperanza  
reprimida por la angustia.  
Es urgente partir sin miedo,  
sin miedo y sin demora  
hacia donde nacen los sueños.  
Es urgente buscar artes nuevas  
donde esculpir la vida.*

*Álvaro Chordi*

*(Publicado en Revista de Pastoral Juvenil nº 442-443, febrero-marzo 2008, pp. 17-22)*