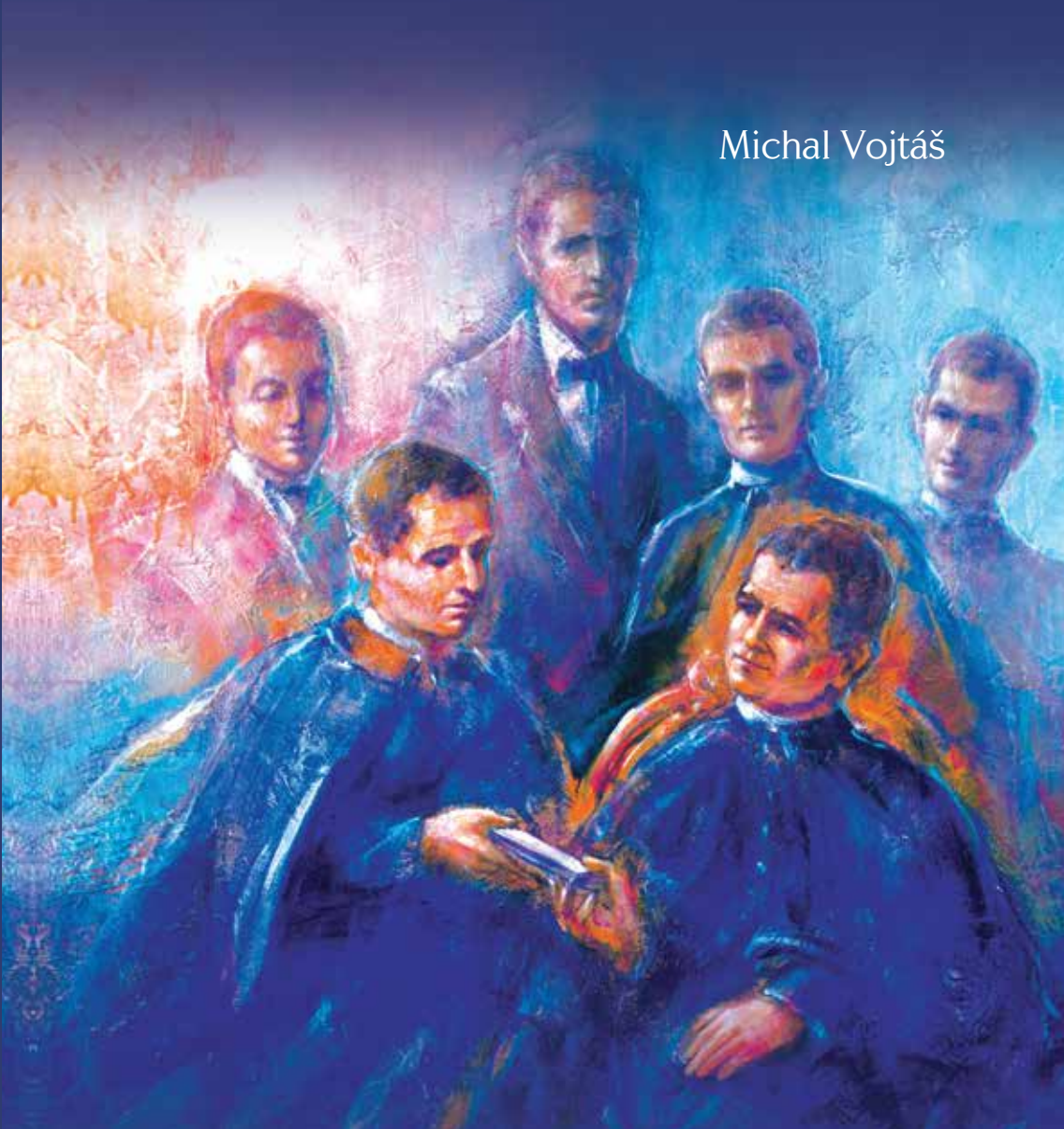
Michal Vojtáš



Proyectar y discernir

Innovación en liderazgo salesiano y gestión de proyectos

Universidad Politécnica Salesiana

Carrera de Pedagogía

La nueva evangelización exige una búsqueda de métodos que puedan contribuir eficazmente a la educación en y de la fe, siguiendo de forma integral la fe de la Iglesia y garantizando las certezas bien fundadas, bien definidas, sencillas y sólidas, y mucho más fuertes que las ideas racionalistas que pudieran surgir.

Egidio Viganò, Rector Mayor de los Salesianos

La propuesta de "planificación y discernimiento" es exigente y capaz de sacudir el mundo adulto que, frente a los desafíos educativos contemporáneos, corre el riesgo de caer en la tentación de cerrarse en la repetición de prácticas obsoletas.

Piera Ruffinatto, decano de la Facultad Pontificia "Auxilium"

La verdadera novedad del estudio de Michal Vojtáš radica no sólo en la metodología transformadora propuesta en cinco etapas que tienen su raíz profunda en un momento decididamente espiritual y vocacional, sino sobre todo en la solicitud urgente de pasar de un "diseño virtual" de arriba hacia abajo a un "diseño virtuoso" corresponsable.

Rossano Sala, secretario especial del Sínodo sobre los jóvenes

ABYA YALA | UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

ECUADOR SALESIANOS DON BOSCO

ISBN: 978-9978-10-408-8

Michal Vojtáš

Proyectar y discernir

Innovación en liderazgo salesiano y gestión de proyectos

ABYA YALA | UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

2020

PROYECTAR Y DISCERNIR
INNOVACIÓN EN LIDERAZGO SALESIANO Y GESTIÓN DE PROYECTOS
© *Michal Vojtáš*

1ra edición: Universidad Politécnica Salesiana
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja
Cuenca-Ecuador
Casilla: 2074
P.B.X. (+593 7) 2050000
Fax: (+593 7) 4 088958
e-mail: rpublicas@ups.edu.ec
www.ups.edu.ec

CARRERA DE PEDAGOGÍA

ISBN: 978-9978-10-408-8

Ilustración: Cyril Uhnák

Edición, diseño, diagramación e impresión: Editorial Universitaria Abya-Yala
Quito-Ecuador

Tiraje: 300 ejemplares

Impreso en Quito-Ecuador, mayo de 2020

Publicación arbitrada de la Universidad Politécnica Salesiana

Ninguna sección de este volumen podrá ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación o difundida de ninguna manera por ningún medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, entre otros, sin el permiso del autor.

Esta publicación ha sido revisada por los miembros de la Universidad Pontificia Salesiana en Roma.

Índice

Abreviaturas 9

Introducción 13

Capítulo I
La evolución histórica de la Pastoral Juvenil Salesiana 17
1.1. Los ecos pastorales del Vaticano II en el Capítulo General 19 (1965) 18
1.1.1. Metodología del Capítulo General 18
1.1.2. Implicaciones para la Pastoral Juvenil 20
1.1.3. Conclusiones y recomendaciones pastorales 22
1.2. El Post-Vaticano II y el Capítulo General Especial (1966-1972) .. 26
1.2.1. La crisis y los preparativos del Capítulo General Especial 27
1.2.2. Capítulo General Especial 30
1.2.3. Actuación de las directrices del CGE 32
1.3. El proyecto educativo-pastoral de Viganò y Vecchi (1978-1990) .. 34
1.3.1. PEPS como la actualización del Sistema Preventivo 36
1.3.2. Proyecto Educativo-Pastoral Salesiano como instrumento operativo 38
1.3.3. El PEPS en los Subsidios de la Pastoral Juvenil (1978-80) .. 41
1.4. Colaboración entre el Dicasterio de Pastoral Juvenil y la UPS (1980-1988) 51
1.4.1. Seminario sobre "Planificación de la educación hoy con Don Bosco" 51
1.4.2. Publicación de "Elementos modulares del proyecto educativo salesiano" 54
1.4.3. Conferencia sobre "La práctica educativa y pastoral y las ciencias de la educación" 56
1.4.4. Evaluación de la implementación del PEPS en los años 80 .. 59
1.5. Consolidación del PEPS (1990-2002) 62
1.5.1. CG23 y los itinerarios de educación de fe 63

1.5.2. Revisión de los PEPS inspectoriales a principios de los años 90 65
1.5.3. Síntesis de las dos primeras ediciones del "Cuadro de referencia" (1998, 2000) 70
1.5.4. "Mentalidad de proyecto" que implica un número insostenible de proyectos (2002) 75
1.6. Nuevos desafíos y perspectivas de la Pastoral Juvenil (2002-2014) 77
1.6.1. "Mentalidad de proyecto" como un posible concepto holístico más amplio 78
1.6.2. Método del discernimiento de Cereda y Domènech 79
1.6.3. Cambio de las perspectivas en la tercera edición del "Cuadro de Referencia" 81

Capítulo II
Antecedentes teóricos del Liderazgo Salesiano y de la Gestión de Proyectos 85
2.1. Influencias de la planificación curricular de Bobbitt a través de Tyler y Stenhouse 88
2.1.1. El Modelo del producto 91
2.1.2. El Modelo del proceso 97
2.1.3. El modelo de la investigación 100
2.1.4. Evaluación crítica de los modelos de planificación curricular 103
2.2. La animación como modelo teórico de liderazgo 107
2.2.1. Animación cultural 108
2.2.2. Animación social 113
2.2.3. La evaluación crítica de las teorías de animación 116
2.3. Gestión por Objetivos y más allá 117
2.3.1. Gestión por Objetivos 118
2.3.2. Críticas de la Gestión por Objetivos 120
2.3.3. Cambio de paradigma organizacional 125

Capítulo III
Don Bosco en el Oratorio: criterio de renovación permanente 133
3.1. Criterio para la renovación del Vaticano II 134
3.1.1. Descripción del CGE del "Don Bosco en el Oratorio" 136
3.1.2. Aplicación del criterio contextualizado 138

3.1.3. Ulteriores alcances del criterio oratoriano de don Viganò ... 140
3.2. La vida consagrada y la investigación organizativa ... 142
3.2.1. Liderazgo consagrado como modelo universal ... 142
3.2.2. Estudios comparativos entre los establecimientos consagrados y seculares ... 144
3.2.3. Teorías de liderazgo aplicadas a la vida consagrada ... 146
3.2.4. Otros estudios organizativos escritos por los SDB o HMA ... 148
3.3. El liderazgo y la gestión de Don Bosco ... 150
3.3.1. Los diferentes "mundos" en la vida de Don Bosco ... 151
3.3.2. Infancia y formación de Don Bosco (1815-1841) ... 156
3.3.3. Encuentro con la realidad de los jóvenes en Turín (1841-1846) ... 163
3.3.4. Creación del Oratorio y de la casa anexa (1846-1863) ... 168
3.3.5. Colegialización, fundaciones y misiones (1863-1888) ... 173
3.3.6. El Sistema preventivo, liderazgo y gestión ... 182
3.4. Conclusión: Liderazgo y gestión de Don Bosco ... 188

Capítulo IV
Propuesta innovadora de liderazgo y gestión salesiana ... 191
4.1. Diálogo con las teorías organizativas ... 191
4.1.1. Criterios para la selección del modelo organizativo ... 192
4.1.2. El aprendizaje organizativo de Peter M. Senge ... 195
4.1.3. El liderazgo ético centrado en los principios de Stephen R. Covey ... 201
4.1.4. La teoría "vocacional" de Otto C. Scharmer vinculada con Senge y Covey ... 207
4.1.5. Evaluación de los modelos seleccionados ... 214
4.2. Marco metodológico integral ... 217
4.2.1. Conocer el todo ... 218
4.2.2. Representando el todo ... 223
4.3. Virtudes del líder-administrador salesiano ... 227
4.3.1. Fidelidad dinámica ... 229
4.3.2. Discernimiento de la llamada ... 235
4.3.3. Consistencia operativa ... 242
4.3.4. Mentalidad de la abundancia ... 249
4.3.5. Acompañamiento generativo ... 255
4.3.6. Integración sinérgica ... 262
4.4. Proceso de una gestión de proyectos integral y transformadora ... 268
4.4.1. "Metodología de proyectos" de Don Bosco ... 270

4.4.2. Metodología integral del PEPS 273
4.4.3. Etapa 1: Situación descrita 276
4.4.4. Etapa 2: Interpretación comunitaria 278
4.4.5. Etapa 3: Vocación acogida 281
4.4.6. Etapa 4: Visión experimentada 284
4.4.7. Etapa 5: Planificación operativa 286
4.4.8. Actuación de la metodología integral del PEPS 289

Apéndices 295

Bibliografía 299

Lista de Esquemas 323

Capítulo IV
Propuesta innovadora de liderazgo y gestión salesiana

4.3. Virtudes del líder

El tema de las virtudes es una aplicación de una idea general de un auténtico liderazgo: "Debemos ser el cambio que intentamos crear".[570] La transformación educativa promovida por la Comunidad Educativo-Pastoral se da primero, y por encima de todo, en la interacción de las personas, y no en la actualización de los sistemas organizativos. Lo que uno es como persona es inseparable con lo que él o ella es como líder, administrador, educador o pastor dentro de un proyecto educacional y pastoral.

Existen diferentes términos que expresan la noción de características más o menos estables del comportamiento humano: actitud, capacidad, competencia, disciplina, hábito, rasgo o virtud. Hemos elegido el

568 Cualidades de una relación en la esencia de la bondad amorosa (*amorevolezza*) son la clave para ver toda Pastoral Juvenil Salesiana en Viganò. Él está de acuerdo con Caviglia afirmando: "Esta idea – la síntesis – brotó del corazón, y reside en la bondad, o mejor expresado, *la bondad erigida en sistema*", en Caviglia, *La pedagogia di don Bosco*, citado en Viganò, *El proyecto educativo salesiano*, 1978, p. 10.

569 También nos referiremos a la educación transformadora y holística para la fe de Jerome Vallabaraj, la cual está parcialmente inspirada por el aprendizaje organizacional de Senge. Ver J. Vallabaraj, *Animazione e pastorale giovanile. Un'introduzione al paradigma olistico*, LDC, Leumann (TO) 2008, pp. 115-128 y Id., *Educazione catechetica degli adulti. Un approccio multidimensionale*, LAS, Roma 2009.

570 Es una cita de Mohandas Karamchand Gandhi tomado como un paradigma en Senge – Scharmer et al., *Presence*, p. 147.

último término "virtud" por los siguientes motivos: es un término que expresa mejor el vínculo entre un comportamiento y un valor ético. No se trata solamente de un comportamiento efectivo o funcional para obtener resultados, como pueden sugerir los términos actitud, capacidad o competencia; otros términos pueden tener otras connotaciones que podrían implicar confusiones: hábito puede estar relacionado con "rutina", disciplina con "ejercicio", y rasgo con "capacidades innatas".

El término "virtud" implica también una excelencia vivida a diario, que en estudios organizativos expresa el cambio de efectividad a excelencia (grandeza). Los enfoques basados en las virtudes, o en la educación del carácter, parecen retornar no solamente en el ámbito de las ciencias organizativas sino también en las educacionales.[571] Tampoco tenemos problemas con el hecho que sea un término católico tradicional, aunque hay que hacer algunas precisiones al respecto.[572]

En la siguiente sección nos referiremos a seis virtudes que son necesarias, una condición *sine qua non* para un líder salesiano funcional o un gestor de un PEPS. Estas virtudes son importantes en términos de procesos en el entorno organizacional, lo cual no significa que tengan que ser antepuestas a las virtudes teológicas o morales clásicas en la educación del carácter. Por supuesto, para fundar la credibilidad de un líder se debe implantar una ética completa del carácter. En este sentido, estas virtudes organizacionales son cualidades cognitivas, emocionales

571 Ver e.g. A. Macintyre, *After Virtue*, University of Notre Dame Press, Notre Dame 1981; T. Lickona, *The return of Character Education*, en «Educational Leadership» 51 (1993) 6-11; C. Peterson – M.E.P. Seligman, *Character strengths and virtues. A handbook and classification*, American Psychological Association Press – Oxford University Press, Washington DC – New York 2004; H. Gardner, *Truth, Beauty, and Goodness Reframed: Educating for the Virtues in the Age of Truthiness and Twitter*, Basic Books, New York 2011.

572 Estamos de acuerdo con la argumentación de Alexandre Havard para un liderazgo basado en aretología y antropología clásica, pero encontramos sus propuestas prácticas menos penetrantes. Ver A. Havard, *Virtuous Leadership. An Agenda for Personal Excellence*, Scepter Publishers, New York 2007.

y operativas del carácter que se refieren a un conjunto de valores, y se expresan a sí mismas en el comportamiento organizacional diario.

Esquema J: Virtudes de liderazgo-gestión

	Virtudes personales	*Virtudes prosociales*
Mentalidad	1. Fidelidad Dinámica	4. Mentalidad de Abundancia
Liderazgo	2. Discernimiento de la Llamada	5. Acompañamiento Generativo
Gestión	3. Consistencia Operativa	6. Integración Sinérgica

El conjunto de virtudes organizacionales es representado en el esquema J. Las tres primeras virtudes personales preceden a las virtudes prosociales, con el fin de respetar la lógica de adentro hacia afuera: primero viene el cambio personal que construye la credibilidad de una persona, y sólo después viene el liderar una comunidad o la administración de sistemas sociales más extensos. Existe también una cierta simetría entre las virtudes personales y las prosociales. Las primeras virtudes, tanto personales como prosociales, favorecen la creación de una mentalidad cognitiva; las segundas desarrollan el aspecto de liderazgo, acentuando la dimensión emocional en la búsqueda de una visión a seguir; finalmente, las terceras de ambos conjuntos ponen el acento sobre las cualidades administrativas operativas y prácticas. Los párrafos próximos acerca de las virtudes organizativas seguirán esta estructura: definición de la virtud, referencias al legado de Don Bosco, implicaciones dinámicas internas y organizacionales, instrumentales para el entrenamiento y la práctica.

4.3.1. Fidelidad dinámica

La virtud de la fidelidad dinámica es la mentalidad, y las actitudes conexas, de una persona que se esfuerza por conocer integralmente la

realidad circundante en su complejidad, que está inserta en el curso de la tradición y que busca espacios para su intervención creativa. La fidelidad dinámica fue introducida por el Capítulo Especial General como concepto esencial en la renovación del Vaticano II.[573] En ese contexto fue aplicada más en la reestructuración de los trabajos que en la mentalidad subyacente. El punto focal de los años 70 fue el cambio necesario, que dejó de lado el aspecto de la fidelidad. La fidelidad dinámica fue entendida como el enraizamiento cognitivo en la tradición, y la actitud mental abierta hacia las posibilidades futuras, sin apresurarse en llegar a las aplicaciones prácticas.

En el campo organizativo podemos encontrar referencias al primer hábito de proactividad de Covey, a la disciplina de modelos mentales de Senge y a la actitud de Scharmer de observar a la realidad con nuevos ojos, capaces de suspender la asunción de soluciones y estereotipos del pasado. La fidelidad y la creatividad dinámica crean el espacio semántico que describe la virtud. La fidelidad debe entenderse tanto como una relación verdadera con el mundo (fidelidad a la realidad), como una continuidad con los buenos conocimientos, creencias y prácticas del pasado (fidelidad a la tradición). La creatividad dinámica se entiende también de dos maneras: el conocimiento de la situación que utiliza todas las formas del conocimiento integral (creatividad cognitiva) y la búsqueda de posibles intervenciones educativas y pastorales (creatividad operativa).

El legado de Don Bosco

En los comienzos de su ministerio en Turín, Don Bosco se señaló como un innovador creativo de varias tradiciones. Realizó una síntesis creativa a partir de la incorporación de diferentes mentalidades educativas, espirituales y organizativas. Como persona práctica no planificó una institución educativa desde cero, sino que reorganizó de manera creativa otras corrientes de pensamiento y experiencia. El modelo educativo

573 Ver SCG (1972), nn. 192-273.

del Oratorio de Don Cocchi fue incorporado, junto con las influencias de las tradiciones oratorianas de Felipe Neri y de los oratorios lombardos. El mismo enfoque de fidelidad dinámica fue usado por Don Bosco respecto del modelo educativo del colegio jesuita reactivado a mediados del siglo diecinueve, o del método misionero comboniano adaptado a la realidad de la América Latina de las últimas décadas del siglo XIX. En el nivel de las tradiciones espirituales incorporó, más práctica que teóricamente, las enseñanzas de San Francisco de Sales con la doctrina moral de San Alfonso de Ligorio y la espiritualidad filipina o vicentina. Su estilo de gestión combina la base de una familia fundamentalmente rural, mejorada con los aspectos del pensamiento moderno de gestión, tales como un fuerte espíritu empresarial, autonomía económica, capacidad expansiva, habilidad motivacional y afán por la conquista de un rol social significativo.[574]

Pietro Braido resume la mentalidad operativa de Don Bosco de este modo: "El proyecto de Don Bosco, más allá de ciertos rasgos de rigidez, tiene que ser tomado no como un 'sistema cerrado', sino como un 'sistema abierto', pro-activo y no re-activo, pues es capaz de mantener un equilibrio interno formal y organizativo, y al mismo tiempo crecer en complejidad y lograr equilibrios más avanzados, que permiten una relación transaccional intensa y enriquecedora con el ambiente".[575] La fidelidad dinámica es también una de las virtudes más importantes de la primera generación de salesianos que fueron llamados a ser fieles a la herencia educativa de Don Bosco en muchos contextos que diferían significativamente de Valdocco. Algunos estudios muestran que el segundo Rector Mayor, Miguel Rua, se caracterizó por la fidelidad dinámica al método educativo salesiano, dejando amplios márgenes para la acción

574 Para mayores detalles, ver el análisis de las cualidades de liderazgo y gestión de Don Bosco en el Capítulo 3.

575 P. Braido, *Il progetto operativo di Don Bosco e l'utopia della società cristiana*, LAS, Roma 1982, p. 29.

creativa en el desarrollo del Oratorios, en las misiones en la Amazonía, de la Patagonia, del Medio Oriente, de África y de la India.[576]

Dinámica Interna

Los salesianos de Don Bosco, inspirándose en su Fundador, definen en el Capítulo General Especial el criterio ideal de toda renovación como "Don Bosco en el Oratorio", en el que él es visto como "fiel y dinámico, dócil y creativo, firme, pero al mismo tiempo flexible". La formación de una mentalidad combinada de fidelidad y creatividad será desarrollada en diálogo con las tres teorías de liderazgo que ofrecen una cierta comprensión y un equilibrio importantes.

La fidelidad dinámica se acerca al concepto de proactividad de Covey, que es el primer hábito y el punto de partida de todo el modelo de crecimiento. Está vinculado con el paradigma de interdependencia que reconoce la libertad de una persona madura con fuertes lazos, y que está inserta con un contexto concreto. De esta manera, la fidelidad dinámica va más allá de una pura mentalidad de dependencia, que repite los patrones del pasado con una lealtad absoluta. La mentalidad de interdependencia también es insuficiente, debido al aislamiento del sujeto en una ficción de libertad creativa pura.[577]

El marco teórico de Senge y Scharmer sobre la creatividad se relaciona con el trabajo con modelos mentales. En ese contexto, la fidelidad dinámica podría estar vinculada con una constante disposición a consi-

576 Una conferencia científica sobre Miguel Rua concluye su profundo análisis, afirmando que el liderazgo de Rua desarrolló rasgos originales de fidelidad creativa que interpretaron el estilo de Don Bosco. Ver G. Loparco – S. Zimniak (eds.), *Don Michele Rua primo successore di Don Bosco. Tratti di personalità, governo e opere (1888-1910)*, Atti del 5° Convegno Internazionale di Storia dell'Opera Salesiana Torino 28 octubre – 1° noviembre 2009, LAS, Roma 2010, pp. 1039-1040.

577 Existen algunos límites de la noción de proactividad de Covey: riesgo de activismo y una ausencia de sistemas de valores concretos que llevaron a la libertad hacia la elección de acciones concretas. Véase también Senge's critics en Senge, *Fifth discipline*, pp. 20-21.

derar la realidad como compleja e interconectada. En la búsqueda de la verdad, que tiene implicaciones operativas, la fidelidad dinámica busca, en la complejidad del mundo, influencias estratégicas, con las contribuciones del conocimiento analítico, racional, intuitivo, narrativo, tácito y de reflexión en acción.

En las publicaciones de la Pastoral Juvenil Salesiana podemos encontrar algunas posiciones cercanas a esta temática. Juan E. Vecchi y Elisabetta Maioli, al escribir sobre los proyectos educativos y pastorales para jóvenes animadores, llaman a la fidelidad dinámica una "mentalidad de cambio", y sugieren que los animadores alimenten la tensión entre seguridad y crisis con el fin de estimular a un grupo al cambio.[578] La posición más cercana a la virtud de la fidelidad dinámica se encuentra en el módulo de Giuseppe Groppo sobre la "promoción integral", en la publicación sobre el proyecto educativo-pastoral. Groppo propone la proactividad como opuesta a la reactividad, y la describe como un rasgo de estabilidad emocional, realismo cognitivo, seguridad interior, humor que relativiza rigidez, y seguridad al llevar a cabo elecciones realistas. La proactividad también es asociada con una creatividad que viene de la experiencia, de la intuición, de la docilidad, de la sagacidad, de la racionalidad discursiva, de la previsión, de la prudencia y de un sentido realista del riesgo. Groppo relaciona después la creatividad con la virtud teológica de la esperanza, que "se convierte en una forma de vivir en sintonía con la confianza en la fidelidad de Dios y en sus promesas".[579] Esta esperanza teológica madura cuando el cristiano ya ha pasado de la reactividad a la proactividad. Entonces, y sólo entonces, la esperanza puede ser un componente de madurez cristiana.

578 Ver E. Maioli – J.E. Vecchi, *L'animatore nel gruppo giovanile. Una proposta "Salesiana"*, LDC, Leumann (TO) 1988, pp. 133-147.

579 G. Groppo, *Promozione integrale*, en J.E. Vecchi – J.M. Prellezo (eds.), *Progetto Educativo Pastorale. Elementi modulari*, LAS, Roma 1984, p. 129.

Herramientas y Prácticas

La fidelidad dinámica es vista como una mentalidad cognitiva que forma parte de un proceso de cambio profundo y sostenible. Un enfoque práctico implica no sólo la descripción de la dinámica interna, sino también algunos instrumentales concretos para practicar esa virtud. Sin embargo, se debe subrayar que una virtud no se "crea" utilizando instrumentales y actividades porque, de acuerdo con Senge, está localizada en el nivel de las estructuras sistémicas, no en el nivel de los eventos observables. En este sentido proponemos en forma muy concisa algunas herramientas básicas:

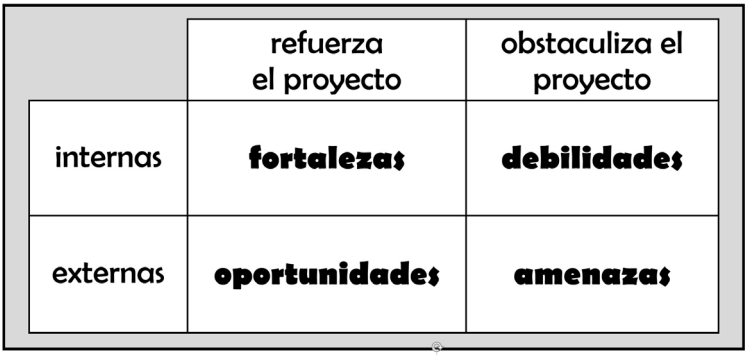
1. *Escuchar el propio lenguaje* con el fin de volverte más cauto respecto de los reales modelos mentales. Podemos distinguir dos tipos de lenguaje: re-activo y pro-activo. En lenguaje reactivo se hace hincapié en la descripción de las influencias externas de la acción humana que implementa un paradigma determinístico ("no puedo", "si solamente", "yo debo", "ellos no permitirán", etc.). En el lenguaje proactivo se hace hincapié en decisiones que están arraigadas en las visiones motivadoras ("yo quiero", "yo elijo", "yo puedo", "examinemos nuestras alternativas", etc.).[580]
2. *Cultivar todos los tipos de conocimiento* referentes a la situación, tradición, comunidad y a uno mismo: el conocimiento analítico-racional de estudios empíricos acerca de la situación actual o estudios históricos que analizan la tradición; escucha del conocimiento intuitivo de otros que involucran la imaginación y conocimiento narrativo; reflexión en acción con análisis de las mentalidades de uno mismo, de las motivaciones y estereotipos que influenciaron la acción concreta; búsqueda de patrones de conocimiento tácito.
3. *Estudiar diferentes modelos educativos y pastorales* en su contexto histórico y cultural. El estudio histórico y hermenéutico de

580 Ver Covey, *7 Habits*, pp. 76-90.

modelos prácticos promueve el pensamiento crítico proporcionando instrumentos que ayudan a entender las decisiones, los modelos mentales, el desarrollo histórico del pensamiento y la historia de los efectos de las ideas.[581]

4. *Usa representaciones alternativas del análisis de la situación*, tal como se observa, por ejemplo, en la matriz FODA (ver esquema K), desarrollada por Albert S. Humphrey, que divide los elementos su pertenencia a los campos de fuerza *(strength)*, debilidad *(weakness)*, oportunidad *(opportunity)* o amenaza *(threat)*.[582] Otros instrumentos útiles son las técnicas de visualización de diálogos, murales de historias, mapas mentales, diseño de objetos visuales, mapas de flujo sistémico, etc.

Esquema K: Matriz FODA



4.3.2. Discernimiento de la llamada

La primera virtud de fidelidad dinámica crea una mentalidad cognitiva abierta que facilita muchos tipos de conocimiento. El discernimien-

581 Ver e.g. Estudios críticos históricos de Lenti, Stella o Braido acerca de Don Bosco y la evolución de la tradición Salesiana.

582 Ver e.g. L.G. Fine, *The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats*, Kick it LLC, Charleston WV 2010.

to, como un segundo paso, acentúa el liderazgo y la parte orientadora del proceso. Es sensible a los vínculos entre cada una de las partes de la información, las interpreta espiritualmente con una visión profunda y unificadora, y finalmente trata de hacer que emerja una vocación. El discernimiento de la llamada es una virtud del liderazgo personal, que parte del dominio cognitivo hacia la búsqueda de la orientación. Consiste en una capacidad abierta, profunda y unificadora de escuchar las varias llamadas de la realidad, vistas como relacionadas con uno mismo, de tal modo que se acoge una vocación concreta desoyendo otras voces perturbadoras.

La profunda armonía del todo también es entendida como belleza, en términos de estética. Según el parecer de Gardner, es bueno recordar que el todo es creado con múltiples inteligencias. Procede de diferentes tipos de conocimiento y tiende operativamente a una vocación que se expresa a sí misma en una visión de futuro, y posteriormente orienta las opciones concretas. El discernimiento acentúa el componente pasivo, el discipulado, desde el momento que el hombre escucha al Espíritu y la realidad que lo precede y lo supera.

El discernimiento de la llamada está en conexión con las teorías de liderazgo, especialmente con el segundo hábito de Covey ("comienza con el fin en la mente"), con la creación de la visión personal dentro de la disciplina de dominio personal de Senge que, a su vez, está correlacionada con las fases de Scharmer para el diseño de percepción del todo, del presenciar y de la cristalización de una visión.[583]

El legado de Don Bosco

Como hemos visto en el tercer capítulo, Don Bosco creó en su vida y en su modelo educativo una armonía entre liderazgo y gestión.

583 Darmanin, refiriéndose a las categorías de Covey, ve el discernimiento ignaciano como un ejercicio de liderazgo que empodera la inteligencia emocional en el análisis de las experiencias espirituales de consolación y y desolación. Ver A. Darmanin, *Ignatian Spirituality and Leadership in Organizations Today*, en «Review of Ignatian Spirituality» 36 (2005) 2, 8.

La personalidad de Don Bosco fue construida en torno a un centro de liderazgo fuerte. Si no se está atentos, la imagen de Don Bosco podría ser falseada por un aspecto de liderazgo carismático y visible, consistente en una visión poderosa que involucraba y motivaba a muchas personas. La virtud del discernimiento es el aspecto interno del liderazgo auténtico. Don Bosco, por el solo hecho de ser discípulo y seguidor de una visión mundial que iba más allá de su persona, pudo convertirse en un gran líder en el acompañamiento de otros.

El discernimiento personal está presente en muchos momentos de la vida de Don Bosco. Comienza con el sueño de los nueve años, que comporta el tema de la vocación. La visión de sí mismo como sacerdote y educador se va definiendo lentamente en la adolescencia, durante los años del seminario y también durante los primeros años en Turín. Dado que las tareas y la concreción de su vocación fueron cambiando en las diferentes etapas de su vida, Don Bosco aprendió a vincular el proceso de discernimiento con dos actitudes fundamentales: la confianza en la Providencia y la fidelidad dinámica. Al principio discernía su vocación personalmente, pero una vez ordenado sacerdote trató de entender la manera concreta de comprometerse con la juventud abandonada. Más tarde, en los años del oratorio errante, discernió lentamente la manera concreta de poner en práctica su modelo educativo. Después debió decidir el proceso de construcción del Oratorio de Valdocco. Posteriormente, como director de los tres oratorios de Turín, buscó la fórmula conveniente para que otros cooperadores laicos y sacerdotes se involucraran en la educación de la juventud. La virtud de discernimiento la vive aún más tarde en la expansión del trabajo salesiano en el Piamonte con la estructura del internado. Ulteriormente siguió la búsqueda para la creación de la Congregación y, finalmente, para encontrar la fórmula de expansión global.

Entre los rasgos típicos del discernimiento de Don Bosco, se pueden observar, junto con su confianza en la Providencia y la fidelidad dinámica, los sueños, los diálogos y las narraciones como formas típicas

de formulación de la visión. Esta forma de conocimiento desarrolló un alto grado de transferencia motivacional, expresando la belleza de una vida integral a través de la vocación a la santidad vivida con y para la juventud. La totalidad de la vocación y de la visión de Don Bosco fue también expresada en la integración de los *novísimos* (en latín "las últimas cosas") y del tema de la salvación eterna en la concreción de la vida diaria. El tiempo y la eternidad se armonizaron en su visión, y la fórmula narrativa reforzó la integridad de su "proyecto".

Dinámica interna

El discernimiento personal es precedido por una mentalidad de fidelidad dinámica, que hace que las personas perseveren en medio de diferentes tipos de conocimiento acerca de la situación, tradiciones, estructuras y de ellas mismos. Inspirados por las teorías de liderazgo, describimos el discernimiento dinámico en cuatro pasos relacionados: primero, la persona tiene que "sentir el todo", lo cual no sólo significa pensar en las conexiones entre las tradiciones y en el conocimiento de uno mismo, sino también sentirse involucrado con la situación que produce una empatía cognitiva; en segundo lugar, se requiere entrar en el silencio. La persona se concentra en la fuente de las situaciones y de las acciones permaneciendo existencialmente involucrada. El foco silencioso es la actitud contemplativa de un corazón abierto, visto como punto central, y no sólo como símbolo de emociones.[584] En el tercer paso la actitud espiritual de "dejar venir" es esencial. La vocación aceptada es un don del Espíritu que reúne elementos de verdad, belleza y bondad. En el cuarto paso final la persona describe la vocación en una forma simbóli-

584 Ver referencias al "conocimiento del todo" en la psicología cognitiva de Bortoft, Scharmer, Eleanor Rosch y la psicología Gestalt en Scharmer, *Theory U*, pp. 148-159 y H. Bortoft, *Wholeness of Nature. Goethe's Way of Science*, Floris, Edinburgh 1996. Ver también la importancia de diferentes tipos de conocimiento durante el proceso de discernimiento en A. Cencini, *Discernimento* en J.M. Prellezo – G. Malizia – C. Nanni (eds.), *Dizionario di Scienze dell'Educazione. Seconda edizione riveduta e aggiornata,* LAS, Roma 2008, pp. 333-334.

ca, narrativa, participativa, transversal y breve. De este modo esta visión se convierte en un punto de referencia para la identidad personal.[585]

En la gestión transaccional de proyectos, se describen primero los retos de la situación; posteriormente se establecen los objetivos para superar las dificultades del actual estado de las cosas, y finalmente se planifican las intervenciones y actividades por cada objetivo en una lógica linear. Sin embargo, en el cambio transformador la visión es utilizada como una corrección constante del curso de la operación, tal como se muestra en el esquema L.[586] Un plan de transición puede también existir, pero éste no elimina la conciencia de discernimiento hacia el feedback que viene de la realidad. Éstos están "llamando" a ser reconocidos, produciéndose de este modo un aprendizaje personal y organizativo. En última instancia, el discernimiento reconoce la realidad como un todo, lo coloca en relación con la visión y corrige el curso de la acción. El discernimiento es necesario, por tanto, no sólo en el comienzo de la planificación, sino como atención constante durante la ejecución de un proyecto.

En el modelo de gestión del PEPS podemos encontrar algunos elementos que convergen con el cambio transformador y el modelo de discernimiento. Hablando acerca de la metodología del PEPS, el *Subsidio No. 1* propone así la interpretación de la situación: "Debemos por tanto evaluar los hechos de acuerdo a su habilidad en hacer más fácil o más difícil que la juventud aumente su humanidad en la fe".[587] Lamentablemente, faltan indicaciones más concretas para la interpretación, y la completa categoría está como ahogada por una lista de conclusiones

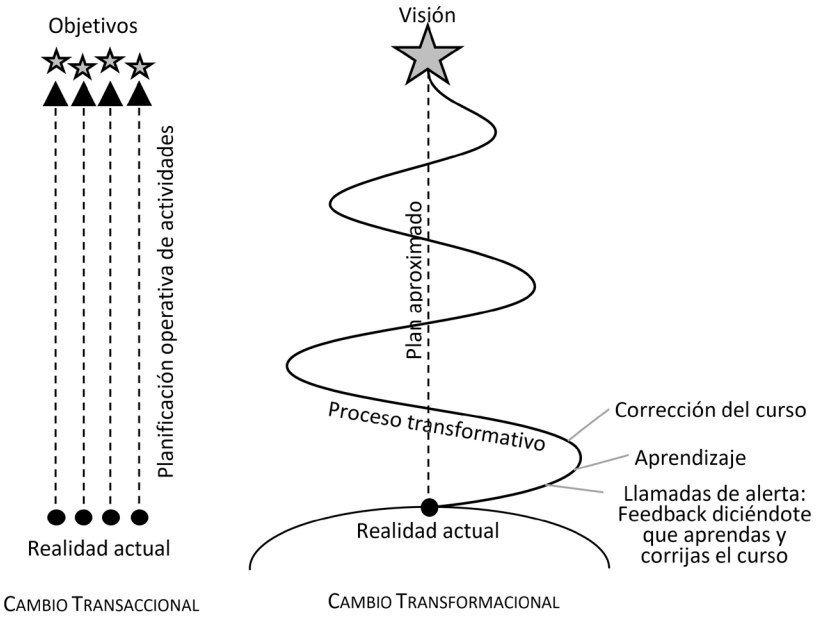
585 Covey, *7 Habits*, pp. 107-139; G.P. Quaglino, *La vita organizzativa. Difese, collusioni e ostilità nelle relazioni di lavoro*, Fabbri, Milán 2007, pp. 370-385; L. Hirschhorn, *The Psychology of Vision*, en E.B. Klein – F. Gabelnick – P. Herr (eds.), *The Psychodynamics of Leadership*, Psychosocial Press, Madison CT 1998, pp. 109-126.

586 Inspirado por D. Anderson – L.A. Anderson, *Beyond Change Management. How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*, Pfeiffer, San Francisco [2]2010, p. 66.

587 Dicastero Per La Pastorale Giovanile, *Progetto Educativo Pastorale. Metodologia,* Sussidio 1, Roma 1978, p. 14.

del Capítulo General 21. La 2da edición del Cuadro de Referencia repitió la necesidad de interpretación, pero insinuó además la idea de que una visión del futuro debe ser abierta, inspiradora, detallada y positiva.[588]

Esquema L: Cambio transformacional y transaccional



Un énfasis particular lo ponen Alberich y Vallabaraj en su modelo holístico de catequesis. Hablando de interpretación, enfatizan la imposibilidad de deducir directamente las decisiones operativas del análisis de la situación. Los autores proponen el discernimiento para analizar los significados, buscar las causas y conexiones a fin de llegar a una nueva conciencia acerca de la situación.[589]

588 Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia*, ²2000, p. 148.

589 E. Alberich – J. Vallabaraj, *Communicating a Faith That Transforms. A Handbook of Fundamental Catechetics*, Kristu Jyoti Publications, Bangalore 2004, p. 271.

El método de discernimiento sugerido por don Domènech y don Cereda utiliza, por supuesto, el término "discernimiento", pero lo piensan como un método de plano completo. Don Cereda propone la creación de una visión personal de una manera integral: "Es importante que esta visión en vista del futuro no sea descrita como algo intelectual o frío, sino como algo de lo que tú eres entusiasta, que es atractivo y alentador, que da respuesta a tus deseos y expectativas, que muestra las posibilidades de derivarse de los esfuerzos que realices. Mientras más la meta te atraiga y te llene de entusiasmo, más decidido estarás a dar los pasos necesarios para alcanzarla".[590]

Instrumentales y prácticas

Se requiere crear diariamente el espacio y el tiempo para hacer silencio y escuchar para el crecimiento en la virtud del discernimiento. En el lenguaje de Scharmer, se trata de crear un espacio físico, un espacio de tiempo, un espacio relacional y un espacio intencional. Este ambiente tranquilo permite a las personas y a las comunidades sumergirse en la profundidad de la experiencia, trasladar la atención de los eventos a la fuente de la dinámica y, finalmente, abrir el corazón. Existen diferentes instrumentos para lograrlo inspirados por la espiritualidad jesuita,[591] pero aquí nos concentramos en un pequeño conjunto de instrumentos simples y concretos:

1. *Escribir una visión personal* analizando los propios objetivos. La pregunta por hacer es, si el objetivo es un intento real en sí mismo o sólo un medio para conseguir otra meta. La cadena de estas preguntas y respuestas purificadoras debe llevar al último deseo que puede ser la base de una visión y es un "fin" en sí mismo. La visión

590 Ver Cereda, *El Proyecto Personal de Vida. Formación permanente.*

591 Ver e.g. M.E. Thibodeaux, *Reimagining the Ignatian Examen. Fresh Ways to Pray from Your Day*, Loyola Press, Chicago 2015.

concebida de esta manera tiene los atributos de ser definitiva (fin en sí misma) y concreta (ligada a un deseo personal concreto).[592]

2. *Crear la visión personal* con la visualización del futuro, imaginando el propio funeral, el retiro u otros aniversarios de nuestra vida, como una especie de "ejercicio de la buena muerte". Al interno de esta imaginación se puede recordar a personas queridas o amadas que sintetizan nuestra propia vida y nuestro legado, con el fin de distinguir los objetivos o actividades importantes.[593]
3. *Escribir la meditación* es una propuesta de don Cereda, que la motiva del siguiente modo: "tomar notas, escribir lo que en el Espíritu has visto como plan de tu vida. Es una metodología de la vida espiritual a la que siempre ha recurrido nuestra tradición salesiana, y que es eficaz para el avance en el camino. Puedes referirte a lo que has escrito en otro momento cualquiera, con el fin de comprobar los progresos obtenidos. Escribir es un medio para evitar ser superficial, para ayudarte con tu reflexión y oración, para alcanzar la profundidad de tu vida".[594]

4.3.3. Consistencia operativa

Después de la propuesta de la fidelidad dinámica, que crea una base para el proceso de cambio, y de la virtud del discernimiento, que concreta una vocación en una visión formulada, nos concentramos en el aspecto operativo y de la gestión. El tercer y último paso del cambio personal se sintetiza en la virtud de la consistencia operativa, que se define como la ejecución de la visión en la realidad diaria. La consistencia como virtud acentúa, pues, las habilidades, actitudes y prácticas más profundas de la gestión personal. La tríada de virtudes personales describe un proceso de cambio sustentable en tres fases: 1. la creación

592 Ver Senge, *Fifth Discipline*, pp. 136-139.

593 La praxis del "ejercicio de la buena muerte" fue abandonada por los salesianos como un anacronismo, y en cambio es propuesta en un entorno de gestión secular en Covey, *7 Habits*, pp. 96-97.

594 Cereda, *El Proyecto Personal de Vida. Formación permanente.*

de una mentalidad abierta y realista; 2. la recepción de una vocación que es formulada en una visión; 3. la armonización de la vida diaria de acuerdo con la visión.

La consistencia operativa está conectada con el tercer paso de la "planificación operativa" del PEPS, que planifica y ejecuta políticas, intervenciones, estrategias y actividades. El hecho de describir una virtud nos guiará a proporcionar no solamente algunas técnicas, sino también un razonamiento relacionado con la ética. En este sentido, la consistencia operativa se referirá al tercer hábito de Covey ("poner primero lo primero"), y a la disciplina del dominio personal de Senge, las cuales abordan la implementación de la visión en la realidad de cada día. Covey pone más énfasis en el aspecto de la administración del tiempo, y Senge, en cambio, se concentra en la tensión creativa entre la visión y la realidad actual.[595]

El Legado de Don Bosco

Refiriéndonos a la armonía vivida por Don Bosco entre liderazgo y gestión, podemos recordar algunos de los binomios que expresan la conexión entre su liderazgo soñador y la racionalidad organizativa, entre orden y armonía operativa: "trabajo manual – confianza en la Providencia", "gestión prudente – sueño potente", y "gestión de estabilidad – expansión de una visión", crean las coordenadas para las numerosas actividades educativas, pastorales y organizacionales incluidas e impulsadas desde la tensión creativa entre su visión y la realidad. Asimismo, cuando Don Bosco narra sus sueños o visiones, sigue inmediatamente una interpretación operativa. Después del sueño de los nueve años, sigue un apostolado experimental con sus jóvenes compañeros de los alrededores, que constituye "una especie de oratorio". Al final de su vida, recordando los inicios del Oratorio, escribió una carta desde Roma y

595 Cfr. Covey, *7 Habits*, pp. 146-182; Senge, *Fifth Discipline*, pp. 129-162 y la publicación de Covey en consistencia operativa S.R. Covey – A.R. Merrill – R.R. Merrill, *First Things First*, Simon & Schuster, New York 1994.

después de su retorno se llevaron a cabo una serie de intervenciones en Valdocco de acuerdo a la visión.[596]

En el modelo educativo salesiano, podemos relacionar la consistencia operativa con la llamada "pedagogía de deberes". Las narraciones de Don Bosco, especialmente las *Memorias del Oratorio*, describen su mentalidad en la que el discernimiento vocacional está frecuentemente vinculado con una lista de propuestas concretas a ser llevadas a cabo. Luego de describir el lugar importante de los deberes en las biografías de los jóvenes Domingo Savio, Miguel Magone y Francisco Besucco del Oratorio, Peter Braido afirma: "La pedagogía del deber y del trabajo es parte sustancial de la entera vida de una institución educativa, con su continua sucesión de varias ocupaciones y momentos de recreación, con su ritmo apretado de actividades en el salón de clases, en los talleres y salones de estudio, con el entusiasmo de alcanzar lo mejor de sí mismo, emulando a los otros, todo ello mientras se es acompañado por el ejemplo y la energía de los educadores".[597]

Dinámica interna

La consistencia operacional es la virtud que actúa la visión en la vida diaria. Es importante subrayar que no es una simple transposición lineal de la visión en unidades operativas más pequeñas y separadas (líneas de acción, intervenciones, actividades, etc.). Siguiendo el paradigma integral, la consistencia operativa se ubica en la tensión entre la visión y la realidad actual. En el entorno salesiano una propuesta de don Vecchi y de la Maioli a los animadores jóvenes sugiere la necesidad de alimentar la tensión entre utopía y la búsqueda de mediaciones prácticas.[598]

Es importante vivir las tres virtudes personales, con el fin de estar y actuar en esta posición "incómoda" de "tensión". Si se olvida la

596 Ver J.M. Prellezo, *Valdocco nell'Ottocento tra reale ed ideale (1866-1889). Documenti e testimonianze*, LAS, Roma 1992, pp. 273-276; 287-307.

597 Braido, *Prevenire non reprimere,* pp. 254-255.

598 Ver Maioli – Vecchi, *L'animatore nel gruppo*, p. 146.

mentalidad de fidelidad dinámica y no se hace concreta y presente la visión, es probable que se caiga en las estrategias de evasión mencionadas por Senge: 1. la *erosión de la visión* disminuye la tensión, eliminando las partes desafiantes de la visión; 2. con el *manejo de conflictos* tratamos de manejarnos a nosotros mismos, en un esfuerzo mayor por concentrarnos en las consecuencias no deseadas del fracaso; 3. la *estrategia de la voluntad*, en cambio, trata de mentalizarnos para superar todas las formas de resistencia.[599] El compromiso con la verdad es sugerido por Senge como una solución positiva que ayuda a vivir creativamente la tensión entre la visión y la realidad. El enfoque de Senge sobre la tensión creativa es un buen inicio, pero hace falta un conjunto más concreto de instrumentos para hacer que la visión se actúe.

El instrumento más simple y más directo para la planificación operativa es una lista de tareas pendientes. Covey se refiere a esta como la 1ª generación de gestión del tiempo, porque una lista de tareas pendientes traduce la visión completa en una serie de tareas de diferente naturaleza, y frecuentemente ordenadas aleatoriamente. La 2ª generación implementa ya la lista dentro del calendario, la 3ª da un paso hacia adelante agrupando las tareas de acuerdo a las prioridades y dividiéndolas en sucesiones de objetivos de largo, mediano y corto plazo. Estas son actuadas según un calendario. La 4ª generación propuesta por Covey no solo planifica los objetivos y los resultados, sino que administra también los recursos necesarios. Esta es la actuación de su concepción de efectividad: la armonía entre "producción" y "capacidad de producción".[600]

599 Ver Senge, *Fifth Discipline*, pp. 146-147.

600 Ver Covey, *7 Habits*, pp. 149-172. Tal parece que el PEPS y otros proyectos Salesianos carecen de priorización de objetivos. Examinados de acuerdo a las categorías de Covey, los proyectos Salesianos son, en el mejor de los casos, la segunda generación de gestión. Ver e.g. las directrices operativas de los Capítulos Generales previos: CG25 (2002), nn. 14-16; 31-36; 46-48; 56-62; 64; 72-84 o CG26 (2008), nn. 7-22; 31-51; 60-78; 85-97; 104-113.

La gestión del tiempo es un punto fuerte del modelo de Covey, y para eso brinda otras categorías y distinciones útiles. Una segunda mejora es la división de tareas entre urgentes e importantes. Las urgentes están dentro de la lógica de reactividad y demandan una respuesta inmediata. Las tareas urgentes "pulsan los botones" de la presión social, los estereotipos, los compromisos previos o la manipulación. En cambio, las tareas importantes están en la lógica de la fidelidad creativa, dado que tienen relación directa con la visión y necesitan ser utilizadas en la situación actual. El cumplimiento de las tareas importantes puede ser aplazado, pero a elevados costos a largo plazo. Para la interrelación entre ambos tipos de tareas, observe en esquema M que describe algunas actividades típicas.[601]

Esquema M: Matriz de actividades importantes y urgentes

	Urgente	**No urgente**
Importante	***I*** crisis problemas apremiantes proyectos sujetos a plazos problemas de salud	***II*** prevención, construcción de la capacidad, construcción de relaciones, oración, búsqueda de nuevas oportunidades, planificación, recreación
No importante	***III*** interrupciones, gestión de llamadas, correos, reportes, reuniones no preparadas actividades habituales	***IV*** trivia, distracciones en el web, charlas, derrochadores de tiempo, compensaciones, actividades agradables

601 Ver Covey, *7 Habits*, p. 151. Ver también M. Krogerus – R. Tschäppeler, *The Decision Book. Fifty models for strategic thinking*, Profile Books, London 2011, p. 10. Ver también herramientas análogas tales como PERT (Project Evaluation and Review Technique) y CPM (Critical Path Method) en Y.Y. Haimes, *Risk Analysis, Systems Analysis, and Covey's Seven Habits*, en «Risk Analysis» 21 (2001) 222 y H. Kerzner, *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, New Jersey [10]2009, pp. 494-500.

En su propuesta para la gestión de cuarta generación, Covey, en coherencia con lo que se ha manifestado anteriormente, hace énfasis en el rol del cuadrante II (actividades importantes y no urgentes). Las actividades del cuadrante I son importantes y urgentes, y por tanto atraen y movilizan casi automáticamente muchos recursos personales. Los cuadrantes III y IV se refieren a actividades no importantes, por lo que se debe aplicar constantemente disciplina y determinación con el fin de gastar menos recursos, y recuperar el tiempo, la energía y las motivaciones para las actividades relacionadas con asuntos importantes. El cuadrante II se llama cuadrante de la efectividad, porque allí se encuentran actividades que alimentan la mentalidad de la fidelidad dinámica, del discernimiento, de la creación de la visión, de la construcción de la capacidad y la relación, etc. La estrategia de gestión del tiempo de Covey sugiere trasladar los recursos asignados a los cuadrantes III y IV a las actividades importantes del cuadrante II, en una lógica de prevención de las crisis del cuadrante I y de la construcción de la capacidad para los asuntos imprevistos.

La consistencia operacional, como virtud operativa personal, no se distancia de la descripción de la actitud de la responsabilidad descrita en el "Proyecto personal de vida": "Es fácil ver que es posible pasar toda la vida en una variedad de actividades y no tener conciencia de los obstáculos que están bloqueando el desarrollo personal. Puedes estar viviendo tu vocación siguiendo las reglas, aceptando roles, dejándote llevar por los eventos, siguiendo las modas actuales, las ideas aceptadas, los valores de otras personas. Es como si a pesar de tener todo el material necesario para construir tu casa, al no tener un plan apilaras una cosa encima de la otra al azar. Por otra parte, con un plan personal, guiado por el Espíritu de Dios y por su gracia, asumes el control de tu propio crecimiento, utilizando tu libertad para posesionarte de tu identidad como apóstol salesiano consagrado, sacerdote o hermano, y convirtiéndote por tanto en lo que Dios te está llamando a ser".[602]

602 Cereda, *El Proyecto Personal de Vida. Formación permanente.*

Instrumentales y prácticas

La consistencia operativa puede ponerse en práctica con muchos instrumentos. Los manuales de gestión y las publicaciones de auto-ayuda están llenas de consejos e instrumentos. Preferimos asumir al modelo de Covey debido a la linealidad de la argumentación y a la interconexión de las virtudes dentro de su modelo. Existen algunas prácticas en la lógica de la 4ª generación de la gestión del tiempo (y de los recursos):

1. *Salirse del cuadrante III*, invertir la atención, la motivación y los recursos del tiempo de los asuntos urgentes a los importantes es básicamente un ejercicio de asertividad, que implica decir "no" a diferentes presiones del ambiente, a estereotipos organizacionales, a modelos mentales reactivos y comportamiento manipulador. Decir un "no" decisivo y constante puede ocurrir sólo si existe un concreto "sí", previo a la visión personal que abarca los elementos importantes de la vocación y la vida.
2. *Invertir preventivamente en el cuadrante II*, desviando tu atención hacia el discernimiento, la actuación de la visión, el cuidado de relaciones, el desarrollo del talento, el estudio de nuevas oportunidades y la renovación de la capacidad de producción. Las actividades típicas del cuadrante II son la base para la gestión sustentable de los proyectos de acuerdo al paradigma de transformación profunda que va más allá de la gestión de la crisis. Las inversiones preventivas ayudan a evitar el activismo y la paradoja de las "soluciones rápidas".
3. *Planificar semanalmente, involucrando todos tus roles y prioridades para cada rol.* Los expertos en gestión sugieren que un día es una unidad muy pequeña para alcanzar inversiones equilibradas y holísticas en todos los roles. Una planificación semanal, por tanto, puede hacerse incorporando la visión, identificando los roles, estableciendo las prioridades para cada rol e incluyendo las inversiones en la renovación de los recursos personales.

4.3.4. Mentalidad de la abundancia

La virtud de fidelidad dinámica crea una mentalidad necesaria para el liderazgo y la gestión personal sustentable. De manera similar, la mentalidad de abundancia es la base para las relaciones de atención que construyen con una responsabilidad mutua en una comunidad. La definimos como la mentalidad y las actitudes vinculadas con una persona que reconoce las interrelaciones entre diferentes personas como una oportunidad para la sinergia. La mentalidad de abundancia se construye cuando el amor personal a Dios y la confianza en su providencia se experimentan de una manera habitual. "Brota de un profundo sentido interior de utilidad y seguridad personal. Es el paradigma de que hay mucho, y suficiente como para ahorrar para todo el mundo".[603] La mentalidad de abundancia es lo opuesto de la mentalidad de escasez, que conduce al comportamiento reactivo y a una mentalidad profunda de no competitividad. Una persona con mentalidad de escasez determina su autostima al compararse con otros, y para ella el éxito de otra persona significa, en cierto grado, su fracaso. La mentalidad de abundancia se acerca al pensamiento sistémico de Senge, entendido como mentalidad de ver el todo en vez de entidades separadas, y la dinámica de cambio en vez de imágenes estáticas de la realidad.[604]

Los documentos salesianos no definen directamente la mentalidad de abundancia, como si fuera automático para un cristiano pensar y vivir de acuerdo a ella. Los términos del período posterior al Vaticano II que aparecen frecuentemente son intercambio, servicio, responsabilidad compartida, comunión, comunidad, experiencia de Iglesia, etc. La Comunidad Educativa Pastoral es un concepto importante que expresa la mentalidad de abundancia, y ocupa un lugar significativo en la estructura de los documentos del CG21 que preceden al tratado sobre Proyectos

603 Covey, *7 Habits*, p. 220.

604 Ver Senge, *Fifth Discipline*, pp. 68-73. Para una descripción más detallada de las dos mentalidades ver L. Freebairn-Smith, *Abundance and Scarcity Mental Models in Leaders*, ProQuest, Ann Arbor MI 2011.

Educativos y Pastorales.[605] *El Cuadro de referencia de la Pastoral Juvenil Salesiana* sostiene: "La evangelización es siempre una acción eclesial. Por tanto, el primer elemento fundamental para realizar la Pastoral Juvenil Salesiana es la comunidad que incluye, en clima de familia, a jóvenes y adultos, padres y educadores, hasta convertirse en experiencia de Iglesia: una comunión que vive los diversos dones y servicios como realidades complementarias, en mutua reciprocidad, al servicio de una misma misión".[606] Es interesante observar que los autores del *Cuadro de referencia* entienden que tal CEP "requiere la construcción de un maduro sentido de pertenencia y de una renovación de mentalidad, en cuanto al modo de pensar, de valorar y de obrar, de afrontar los problemas y el estilo de las relaciones".[607] En los párrafos siguientes desarrollaremos algunas características básicas de esta mentalidad.

El legado de Don Bosco

La mentalidad de abundancia cooperativa es evidente en la manera de construir relaciones de Don Bosco. La búsqueda de cooperación resulta obvia en los últimos años, en los que enviaba un gran número de personas de diferentes lugares y vocaciones para la educación de la juventud desfavorecida y abandonada. La mayoría de las veces trató de encontrar una plataforma común de motivaciones para promover sus proyectos, apelando a los valores tanto cristianos cuanto humanísticos.

Volvemos atrás en el tiempo para ver la conformación de su mentalidad durante los primeros años de su misión en Turín. Don Bosco, así como también Don Cocchi, el fundador del primer oratorio en Turín, trataron de no situar las actividades de su servicio a los jóvenes en oposición a los roles eclesiásticos clásicos, sino que buscaron más bien apoyo, cooperación y recursos.[608] La mentalidad de abundancia se convirtió en

605 Ver *Const*., artículos 44-48; CG21 (1978), n. 62 y CG24 (1996), nn. 61-67.
606 Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia*, ³2014, p. 108.
607 *Idem*, p. 110.
608 Ver Stella, *Don Bosco nella storia economica*, pp. 394-395.

un prerrequisito para el surgimiento de un nuevo tipo de sacerdotes que no se identificaban con un estatus social determinado, sino que se agrupaban en torno de un proyecto pastoral común para el futuro. Dentro de este grupo incipiente, Don Bosco fue tratando de dejar clara la autonomía de su trabajo, y al mismo tiempo de ayudarse mutuamente.[609]

En la base de la cooperación y de una mentalidad de abundancia profunda hay una creencia espiritual viva en la divina providencia que acompaña y guía los esfuerzos humanos. Dios provee a la salvación de todos, y cada uno contribuye con su trabajo a construir el Reino de Dios. La combinación de Don Bosco de trabajo intenso y confianza en la Providencia, como hemos visto en el capítulo anterior, es una síntesis concreta de la fidelidad dinámica y de la mentalidad de abundancia.

Dinámica interna

La mentalidad de abundancia necesita ser una virtud de una conciencia profunda del valor de las relaciones, de la confianza y de la comunidad entendida sistémicamente como un todo que es más grande que la suma de los individuos, y donde cada uno puede encontrar su lugar apropiado. Esta virtud es una mentalidad que precede la cooperación y las estrategias de responsabilidad compartida en los proyectos educativos y pastorales. La mentalidad de abundancia no se identifica a sí misma con el amor o la caridad, es sólo un presupuesto paradigmático que crea una base para la cooperación. En este sentido, don Antonio Domènech habla acerca del sentido de comunidad como una actitud a ser desarrollada durante la formación pastoral salesiana.[610]

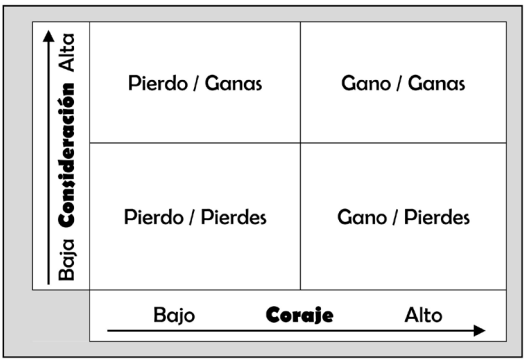
Las referencias a las teorías de liderazgo se pueden resumir en dos puntos: la visión sistémica de la realidad propuesta por la estrategia gano/ganas de Senge y Covey, que incorpora los conceptos de análisis

609 Ver Braido, *Il prete dei giovani*, vol. 1, pp. 197-199.

610 Ver A. Domènech, *La formazione pastorale salesiana. Atteggiamenti e competenze da sviluppare*, en ACG 87 (2006) 393, 62-63.

transaccional. Senge desarrolla 11 leyes del pensamiento sistémico[611] que proporcionan una buena fundamentación teórica al cuarto hábito "piensa en ganar/ganar" de Covey el cual, a su vez, enriquece el esquema transaccional de Thomas Gordon.[612] De acuerdo a Covey, las interacciones humanas tienen seis paradigmas básicos: "gano/pierdes" (mentalidad competitiva), "pierdo/ganas" (mentalidad perdedora), "pierdo/pierdes" (mentalidad vengativa), "yo gano" (mentalidad egocéntrica), "gano/ganas" (mentalidad de beneficio mutuo), y "gano/ganas o no acuerdo" (mentalidad de beneficio mutuo realista).[613] La virtud de la mentalidad de la abundancia proporciona una base para las relaciones de beneficio mutuo realistas, que buscan la sinergia entre la gente, pero también incluyen la posibilidad de no acuerdo como la mejor solución en algunos casos.

Esquema N: Mentalidad cooperativa y competitiva



611 Ver Senge, *Fifth Discipline*, pp. 57-67.

612 Ver P. Scilligo, *Gruppo*, en J.E. Vecchi – J.M. Prellezo (eds.), *Progetto Educativo Pastorale. Elementi modulari*, LAS, Roma 1984, pp. 386-398 y T. Gordon, *P.E.T. Parent Effectiveness Training*, P.H. Wyden, New York 1970; Id. – N. Burch, *T.E.T. Teacher Effectiveness Training*, P.H. Wyden, New York 1974; Id., *Leader Effectiveness Training L.E.T.*, Wyden Books, New York 1977; R. Tassan, *Leadership & Analisi Transazionale. Come migliorare le proprie capacità manageriali*, Franco Angeli, Milán 2004, pp. 31-54.

613 Covey, *7 Habits*, p. 218.

Existe un vínculo estrecho entre la fidelidad dinámica y la mentalidad de abundancia: la visión integral de la realidad que va más allá de una visión positivista, determinística y mecanicista del mundo. La fidelidad dinámica sobrepasa el dilema aparente entre la tradición y la creatividad; la mentalidad de abundancia resuelve, en cambio, la aparente negación entre "yo" y "tú". Un paradigma "gano/ganas o no acuerdo" es necesario para un PEPS que es trazado y ejecutado con responsabilidad mutua entre los miembros de la CEP. Un diálogo y una praxis genuina no pueden existir si los miembros de la comunidad están anclados en los cuatro paradigmas de la escasez (gano/pierdes; pierdo/ganas; pierdo/pierdes; yo gano). Al máximo puede originarse un debate o discusión, seguidos por actividades individuales que son coordinadas por fuerza o por apariencia. En un ambiente de escasez un proceso de aprendizaje permanente es altamente improbable, y las relaciones intracomunitarias son tratadas como una dinámica de poder o como un sistema formal y burocrático. La mentalidad de abundancia requiere una conversión interior de los miembros de la CEP, y de este modo la metodología completa del PEPS puede ser un proceso de formación personal, de aprendizaje organizativo, de cambio transformador, de discernimiento vocacional y de planificación educativa y pastoral operativa.

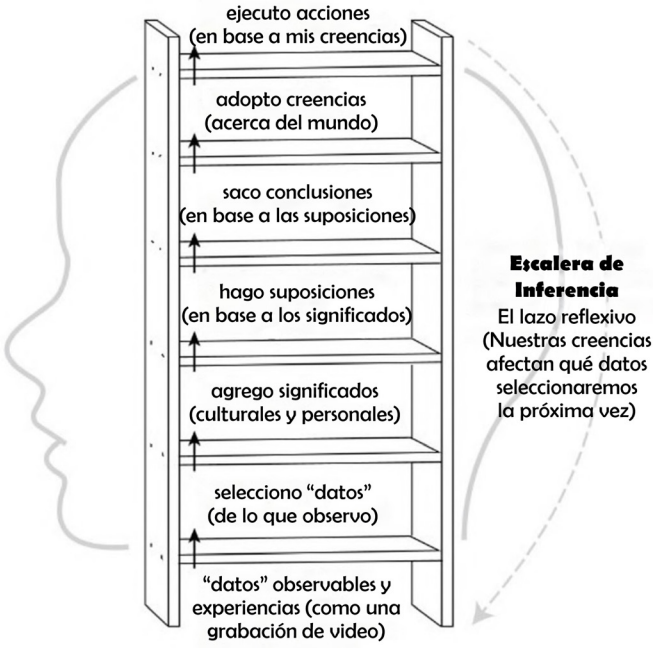
Instrumentos y prácticas

La mentalidad de abundancia puede y debe ser ejercitada en muchas ocasiones. Ofrecemos sólo algunas sugerencias:

1. *Explorar las creencias y la mentalidad* utilizando la "Escalera de inferencia" de William Isaacs (Ver esquema O). Esta herramienta ayuda a analizar el proceso normal de las generalizaciones, simplificaciones e deducciones apresuradas que surgen de manera natural en el proceso de comunicación. Primero seleccionamos los datos de lo que observamos, luego agregamos los significados culturales y personales, después hacemos las suposiciones vinculadas a los significado, luego sacamos las conclusiones, a partir de

ellas adoptamos creencias acerca del mundo y finalmente ejecutamos acciones en base a nuestras creencias.[614]

Esquema O: Escalera de inferencia



2. *Crecer en conciencia multicultural e histórica.* El estudio de otras culturas y de tiempos pasados crea una base vivencial para entender los paradigmas de las otras personas. Los estudios históricos acerca de Don Bosco y las actuaciones de la Pastoral Juvenil

614 Ver P.M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday, New York 1994, pp. 242-246 y P.M. Senge et al., *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*, Doubleday, New York 2000, p. 101-104. Ver también otras herramientas en T. Benson – C.S. Immediato, *Educating the Next Generation of Systems Thinkers: An Interview with Tracy Benson*, en «Reflections. The SoL Journal on Knowledge, Learning and Change» 10 (2011) 4, 13-22.

Salesiana en varios contextos históricos y culturales puede ser un buen inicio. En entornos multiculturales podría resultar útil la conciencia acerca de diferentes estilos de liderazgo condicionados culturalmente. Las diferentes culturas entienden de manera diferente categorías como el tiempo, la lealtad, el deber, la verdad, el proyecto, el plan, la jerarquía, etc.[615]

3. *Construye relaciones gano/ganas*, basadas en la confianza mutua, lo cual es una expresión concreta de la mentalidad de abundancia y de la relación gano/ganas. Covey aconseja seis acciones principales que son un fondo de inversión: entender a la persona; preocuparse de las pequeñas cosas; mantener compromisos; aclarar expectativas; mostrar integridad personal; disculparse de manera sincera.[616]

4.3.5. Acompañamiento generativo

La virtud del acompañamiento generativo se construye a través de la comunicación entre dos o más personas que supera el simple intercambio de información, y genera cambio en los paradigmas y motivaciones. Este tipo de acompañamiento, de acuerdo a Covey, proporciona altos niveles de aprecio hacia las otras personas, combinados con niveles de coraje igualmente altos. La estima hacia los otros se traduce concretamente en la habilidad de escuchar empáticamente, y el coraje se convierte en la habilidad de expresar claramente las expectativas, los requerimientos y, más generalmente, todos los aspectos de la realidad involucrados en el proceso. El diálogo valiente y empático tiene, en última instancia, el resultado de

615 Ver e.g. R.D. Lewis, *When Cultures Collide. Leading across Cultures*, Nicholas Brealey Publishing, Boston MA ^{3}2005 o A. Molinsky, *Global Dexterity. How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process*, Harvard Business School Publishing, Boston MA 2013.

616 Ver Covey, *7 Habits*, pp. 190-199. Stephen M.R. Covey, hijo de S.R. Covey, ofrece un programa más elaborado para relaciones de confianza en S.M.R. Covey – R. Merrill, *The Speed of Trust. The One Thing That Changes Everything*, Free Press, New York 2008, pp. 125-232.

crear una visión compartida de la comunidad.[617] Scharmer, inspirado por Isaacs, pone el énfasis en el proceso de profundización del diálogo entre los miembros de una comunidad. La virtud de acompañamiento generativo destaca el aspecto de liderazgo de una comunidad reunida por una visión compartida. La efectividad de la gestión será abordada a través de la próxima virtud de la integración sinérgica.

El tema del acompañamiento es también una categoría central de la 3ª edición del *Cuadro de referencia para Pastoral Juvenil Salesiana*. Parece que los términos recurrentes en las ediciones previas, como comunicación, diálogo, animación e intercambio confluyeron en el énfasis puesto sobre el proceso de acompañamiento. "En toda CEP se debe asegurar la promoción y el cuidado de las muchas modalidades de animar y de acompañar a las personas. Por este motivo podemos hablar de un original acompañamiento pastoral salesiano. Acompañamos a las personas en diversos niveles: por medio del ambiente general de la CEP, los grupos, la relación personal y el acompañamiento personal".[618] De acuerdo a don Egidio Viganò, el acompañamiento y la animación salesiana de la comunidad es una síntesis de la capacidad de diálogo, de actitud de reciprocidad, de habilidad para escuchar, de discernimiento de los corazones, y las habilidades de comunicación.[619]

El legado de Don Bosco

El acompañamiento de Don Bosco está dotado de algunas características típicas. La característica principal es la naturaleza preventiva del proceso. Su acompañamiento educativo es un proceso proactivo y pedagógico, situado en el área de la prevención primaria. Los aspectos terapéuticos de un acompañamiento destinado a la cura de malos hábitos o del comportamiento anormal aparecen sólo en un segundo lugar.

617 Ver Senge, *Fifth Discipline*, pp. 191-215.
618 Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia*, ³2014, p. 114.
619 Ver Viganò, *Discurso del Rector Mayor don Egidio Viganò en la clausura del CG21*, en CG21 (1978), n. 586.

Su "Sistema Preventivo" es una sinergia de la protección y la promoción de la educación del carácter a través del acompañamiento de individuos, grupos y ambiente.[620] Un excelente ejemplo de acompañamiento organizacional es el proceso de construcción de una visión compartida de la Congregación Salesiana, que incluye el acompañamiento personal espiritual, el diálogo con las tradiciones de otras órdenes religiosas, el estudio de los aspectos legales de una orden religiosa en un estado liberal, la experimentación con el primer grupo comprometido, el lento proceso de aprobación de Constituciones, etc.

En un nivel más concreto, podemos centrarnos en la capacidad de Don Bosco para el diálogo y la narración, encontrando muchos diálogos importantes que han marcado el avance de sus proyectos. Un fuerte sentido de discernimiento se descubre en los diálogos con sus directores espirituales cuales Don Maloria en el período de estudios en Chieri, y posteriormente Don José Cafasso. El diálogo acerca del futuro de Don Bosco, como se indica en las *Memorias del Oratorio*, es un punto de cambio en su vida. Otros ejemplos que vale la pena mencionar son los paradigmáticos diálogos educativos con Bartolomé Garelli, Domingo Savio o Miguel Magone, o el diálogo con Urbano Rattazzi acerca de la forma legal de la Congregación Salesiana, por nombrar sólo algunos.[621]

En segundo lugar, podemos decir que para Don Bosco el diálogo no es sólo un instrumento operativo, sino también un paradigma que estructura sus acciones y su pensamiento. El arte de describir reuniones, diálogos y sueños revela una mentalidad narrativa, en lugar de sistemática o abstracta. Aldo Giraudo, que llama a las *Memorias* "un manual de pedagogía y espiritualidad narrativa", reivindica en Don Bosco una mentalidad dialógica fuerte y estructural, que prefiere más que una co-

620 Ver M. Vojtáš, *Implicazioni metodologiche del principio religioso nell'educazione salesiana*, en «Orientamenti Pedagogici» 64 (2017) 1, 11-37.

621 Ver G. Bosco, *Vite di giovani. Le biografie di Domenico Savio, Michele Magone e Francesco Besucco.* Saggio introduttivo e note storiche a cura di Aldo Giraudo, LAS, Roma 2012, pp. 53-55; 115-117 y 120-122.

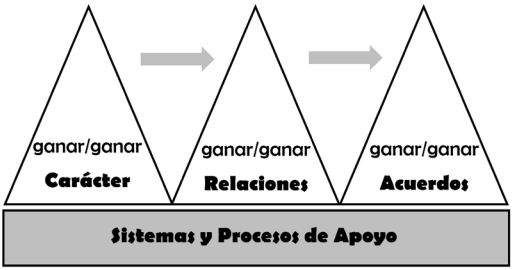
municación coloquial familiar. De hecho, los diálogos narrados llegan a ser generativos no sólo por reproducir una experiencia, sino también por motivar un estilo educativo particular.

Dinámica interna

El acompañamiento de tipo generativo puede darse cuando se satisfacen algunas condiciones básicas. En primer lugar, la mentalidad de abundancia que "permea" la comunidad. En tal ambiente relacional pueden desarrollarse relaciones de confianza. En segundo lugar, un diálogo generativo que tiene que ser buscado como un ideal de nivel individual y comunitario.

La mentalidad de abundancia sólo sería una visión filosófica o teológica del mundo si no lograra permear la concreción de la vida de la comunidad. Covey propone cinco dimensiones con el fin de construir un ambiente de gano/ganas y de confianza: el carácter ético; las relaciones; los acuerdos; los sistemas de apoyo y los procesos organizativos (ver esquema P).[622] La ética del carácter es la base de las relaciones de confianza gano/ganas que en un entorno organizacional pueden traducirse en acuerdos gano/ganas, donde especificamos los resultados, las orientaciones y los recursos de manera de rendir cuentas y obtener los objetivos deseados[623]

Esquema P: Sistemas y procesos de apoyo



622 Ver Covey, *7 Habits*, p. 216.
623 Ver Covey, *7 Habits*, pp. 216-234.

Como segundo elemento, el diálogo generativo puede considerarse como una de las formas más altas de los procesos de la mentalidad de abundancia, y sucede cuando el alto sentido de empatía con otros es combinado con un gran coraje para presentar las propias ideas. El principio universal de "diagnosticar antes de prescribir" puede ser aplicado como escucha para tratar de entender al otro integralmente, evitando la comunicación egocéntrica autobiográfica.[624] El Cuadro de referencia nos recuerda: "La vocación al servicio educativo requiere la capacidad de interrogarse y de dejarse interpelar sobre las propias convicciones, las propias motivaciones y expectativas: el conocerse quita el miedo y refuerza la propia identidad".[625] Si no queremos permanecer solo en un nivel de exhortación, tenemos que señalar algunas distinciones acerca de los diferentes tipos de conversación y sobre las elecciones fundamentales conectadas con la comunicación.

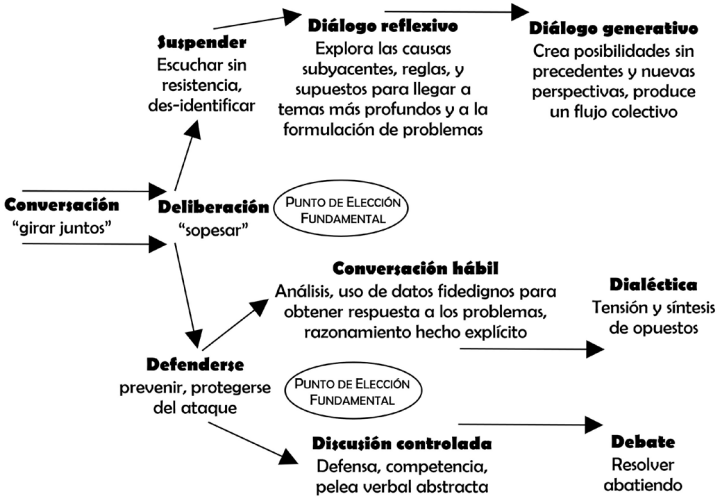
William Isaacs y Peter Senge presentan un modelo de dinámica de conversación basado en las elecciones que hacen los participantes (ver esquema Q).[626] Si las personas hacen como primera elección el defenderse a sí mismos, piensan que están siendo corregidos y tienden a protegerse de los ataques de los otros. La actitud defensiva asumida puede ser guiada por una manera productiva, y consecuentemente seguirá una conversación hábil pero dialéctica, con datos ciertos, una argumentación rigurosa y un razonamiento explícito con el fin de resolver los problemas re-activamente. Si la posición defensiva crece en una dinámica improductiva, la comunidad termina en un debate en el que uno quiere derrotar a los otros, en una especie de guerra, lo cual no resuelve los problemas, sino que los genera por esa dinámica de poder, por los estereotipos, la generalización, los gritos, la humillación, etc.

624 Ver quinto hábito de Covey "Buscar primero entender... luego ser entendido" en Covey, *7 Habits*, pp. 235-260. Consideramos muy simplistas sus aplicaciones prácticas y se adapta sólo a un diálogo individual, no a un entorno comunitario.

625 Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia,* [3]2014, p. 125.

626 Ver W. Isaac, *Dialogue. The Art of Thinking Together*, Doubleday, New York 1999 y también Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, p. 361.

Esquema Q: Tipos de diálogo



El segundo panorama se abre si la comunidad, a través de líderes y facilitadores informales o formales, elige deliberadamente suspender el juicio sin defender las posiciones contrastantes. La escucha con empatía puede desembocar en un diálogo reflexivo, en el cual las personas están dispuestas a pensar sobre las reglas y los presupuestos subyacentes a lo que ellas piensan y hacen. Ellas ven más claramente lo que han dado por descontado o han venido haciendo, pero sin darse cuenta de ello. Un diálogo genuinamente reflexivo puede dar lugar a un diálogo generativo, en el cual comenzamos pro-activamente a crear posibilidades y niveles de interacción totalmente nuevos.

Un efecto beneficioso secundario del diálogo generativo es la identificación de la nueva visión compartida, y el nuevo nivel de vínculos relacionales. La construcción de la comunidad es necesaria para poner en práctica la visión, y para soportar la tensión entre la realidad actual y la visión. Probablemente solo un proyecto construido con un acompañamiento dinámico generativo puede discernir la "vocación" de una comu-

nidad. Ello aporta los beneficios enumerados por don Cereda en la parte motivacional del proyecto de comunidad salesiana: sentido de identidad, sentido de dirección, sentido de comunión, sentido de responsabilidad.[627]

Instrumentos y prácticas

Toda relación entre personas en la que exista un canal de comunicación, puede ser un lugar de crecimiento en diálogo generativo. El mismo proceso de planificación es una buena oportunidad de formación. La teoría de la animación ofrece también muchos instrumentos para el desarrollo de las actitudes de comunicación y el acompañamiento.[628] Por ejemplo, también sugieren otros instrumentos que fortalecen algún aspecto o perspectiva del diálogo:

1. *Escuchar con empatía y facilitar un feedback*, utilizando ambos hemisferios del cerebro. El esfuerzo por comprender a la otra persona se expresa en el contenido lógico y analítico del *feedback*. El entendimiento es una categoría más integral, que involucra expresiones emocionales, creativas, narrativas o no verbales del *feedback*.
2. *En grupo, explorar las diferentes narraciones* de los miembros de la Comunidad Educativo-Pastoral acerca de un tema concreto. Los autores del *Fieldbook de la quinta disciplina* proponen una narración en las siguientes etapas: descripción de un tema importante sin apresurarse a llegar a conclusiones, narración de su desarrollo histórico, ofrecimiento de hipótesis explicativas, enumeración de los factores esenciales en la narración, dibujo de una imagen que represente la dinámica subyacente.[629]
3. *Dialogar con la metodología del "World Café"* que es un proceso simple pero poderoso para fomentar el diálogo constructivo,

627 Ver Cereda, *El proyecto de la comunidad salesiana* y también las motivaciones en P. Chávez Vilanueva, *Progetto di animazione e governo del Rettor Maggiore e del suo Consiglio per il sessennio 2002-2008*, en ACG 84 (2003) 380, 9-12.

628 Ver e.g. M. Comoglio, *Abilitare l'animazione. Riflessioni teorico-pratiche sulle competenze dell'animatore*, LDC, Leumann (TO) 1989.

629 Ver Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, pp. 103-108.

acceder a la inteligencia colectiva y crear posibilidades de acciones innovadoras.[630]

4. *Practicar el "ejercicio de dos columnas"*. Piensa en una conversación de acompañamiento que capturó el momento en el que te enfrentaste cara a cara con un asunto importante, toma dos o tres hojas de papel y divídelas en dos columnas; en el lado derecho escribe lo que tú y el (los) otro (s) realmente dijeron o hicieron en la situación; en el lado izquierdo de la página escribe los pensamientos y sentimientos que podrías haber tenido, pero que no expresaste. Trata de entender lo que pasó confrontando el contenido de ambas columnas.[631]

4.3.6. Integración sinérgica

Como hemos visto anteriormente, el diálogo generativo basado en la mentalidad de abundancia resulta necesario para construir una Comunidad Educativa Pastoral en torno a una visión compartida. El próximo paso, en una mentalidad racional y voluntarista moderna, sería dividir la visión en dimensiones, en deducción de objetivos, en división de roles, y en la planificación de actividades e intervenciones. Después de la planificación operativa, cada uno ejecutaría las tareas asignadas y al final del proyecto, la efectividad del ciclo sería evaluada. Proponemos un modelo de gestión alternativo más integral.

La virtud de la integración sinérgica es la habilidad de crear los todos operativos (comunidades, equipos, sistemas) de manera sustentable, de acuerdo a una lógica sinérgica y de refuerzo. Esta virtud tiene una aplicación más concreta en la armonización de los sistemas de gestión dentro de la comunidad: sistema de objetivos, sistema de comunicación, sistema motivacional y de creencias, sistema de gobierno y roles de animación, administración financiera y todos los otros subsistemas formales o informales. Esta armonización contempla dos estrategias: sinergia

630 Ver theworldcafe.com/key-concepts-resources/publications.
631 Ver *Idem*, pp. 235-247.

(cooperación que produce un efecto total que es mayor que la suma de los esfuerzos individuales) y sustentabilidad (invertir en el crecimiento de la gente y en los recursos).

La integración sinérgica no está basada en las motivaciones de la efectividad, sino principalmente en un ideal muy salesiano de "espíritu de familia" que permea la vida y el trabajo en común. El *Cuadro de referencia de la Pastoral Juvenil* define la CEP como una comunidad "porque implica, en clima de familia, a jóvenes y adultos, padres y educadores, en el cual el elemento fundamental de unidad no es el trabajo o la eficacia, sino la armonización de valores vitales (educativos, espirituales, salesianos…) que configuran una identidad compartida y aceptada de buena gana por todos".[632] La inspiración y el modelo es el criterio de Don Bosco en el Oratorio: ya "desde los primeros tiempos del Oratorio Don Bosco formó a su alrededor una comunidad-familia en la que los mismos jóvenes eran protagonistas; un ambiente juvenil impregnado de los valores del Sistema Preventivo, con características espirituales y pastorales bien definidas, con objetivos claros y una convergencia de roles pensados en función de los jóvenes".[633]

El legado de Don Bosco

En el tercer capítulo hemos analizado la integración sinérgica entre las cualidades de liderazgo y la gestión en la vida de Don Bosco. Podemos ir más allá de su proyecto personal de vida y ver brevemente cómo su método educativo y el Oratorio de Valdocco se constituyeron en una sola cosa. Pietro Braido concuerda con Bartolomeo Fascie, Consejero general y escritor de pedagogía salesiana, y afirma que "quien aborde el sistema educativo de Don Bosco con la idea de someterlo a un análisis meticuloso, diseccionándolo, dividiéndolo en muchas partes y esquemas rígidos, está siguiendo una pista equivocada. El método de educación de Don Bosco debe ser visto como una forma de vida en su

632 Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia*, ³2014, p. 110.
633 *Idem*, p. 109.

totalidad, estudiando los principios que dieron origen a su vida, a sus órganos, a su vitalidad, y a las funciones desarrolladas por ellos".[634]

Esquema R: Virtudes de mentalidad, liderazgo y gestión

	Virtudes personales	*Virtudes prosociales*
Mentalidad	1. Fidelidad Dinámica	4. Mentalidad de Abundancia
Liderazgo	2. Discernimiento de la Llamada	5. Acompañamiento Generativo
Gestión	3. Consistencia Operativa	6. Integración Sinérgica

La proximidad de integración y la vitalidad generativa son confirmadas por Stella utilizando el término biológico "ósmosis" en un sentido amplio. Don Bosco, sus colaboradores y los jóvenes del Oratorio vivieron una ósmosis indeleble, que integró a la gente de Valdocco en una comunidad real. Este tipo de integración fue experimentada por Don Bosco con una actitud de bondad amorosa y de confianza, vivida no sólo con la gente del Oratorio, sino también con varios tipos de personas, amigos, compañeros de trabajo, autoridades civiles o religiosas.

634 B. Fascie, *Del metodo educativo di Don Bosco. Fonti e commenti*, citado en Braido, *Prevenire non reprimere,* pp. 132-133.

Valdocco fue una comunidad abierta que experimentó concretamente la capacidad generativa de sistemas vivos y abiertos.

Stella habla de una integración basada en la espiritualidad en Valdocco, y entiende el sistema educativo completo de Don Bosco, en su alma más profunda, como una espiritualidad. La educación lleva a los educadores y educandos a trabajar juntos, cada uno en su propia manera de ser, por el plan de salvación de Dios.[635]

Dinámica interna

La virtud de la integración sinérgica puede ser vivida y practicada en tres niveles diferentes que tienen dinámicas también diferentes: nivel personal, nivel de equipo y el nivel de sistemas. La integración personal es un tema multifacético. En este punto queremos abordarla desde el punto de vista de la integración en torno a las seis virtudes operacionales. En este sentido, la integración sinérgica es una virtud especial que concierta todas las otras, de manera similar a la quinta disciplina de Senge y al octavo hábito de Covey. Es el punto final de un ciclo de formación que comenzó con la conversión de la mentalidad, siguió con la búsqueda de la visión dentro de la dimensión de liderazgo, y concluyó con las actitudes de gestión operativa. De manera similar puede decirse que, sin las virtudes previas, la integración sinérgica no es posible: sin la mentalidad de fidelidad dinámica y abundancia (virtudes 1 y 4) no existe vocación real ni visión compartida (virtudes 2 y 5) que pudieran guiar la consistencia operacional en los niveles personal y comunitario (virtudes 3 y 6). La integración de las seis virtudes también sigue el principio de *adentro hacia afuera* generalmente aceptado: el cambio personal es necesario antes de actuar para cambiar la comunidad o sistemas más grandes.

En el nivel de equipos, grupos o comunidades pequeñas, es crucial practicar un diálogo generativo con el fin de encontrar soluciones

635 Ver Stella, *Don Bosco nella storia della religiosità cattolica,* vol. 2: *Mentalità religiosa,* pp. 469-474.

sinérgicas. Estos consideran lo bueno de todo (gano/ganas), y a través de un proceso que va más allá de compromisos y alternativas previas crea "terceras soluciones". Naturalmente, existen situaciones de la vida real en las que un compromiso o un desacuerdo es la solución más viable. La sinergia, cuando es posible, tiende a crear terceras soluciones y desarrolla progresivamente una sensibilidad hacia el potencial de sinergia. La sinergia en equipos no es solamente un exceso de calidad en la gestión de proyectos, sino que es también frecuentemente una necesidad en situaciones de escasez de recursos. En los equipos, una gestión acertada de talentos (predisposiciones naturales) y carismas (don del Espíritu) resulta ser un buen inicio de procesos sinérgicos.[636]

En ambientes organizativos, los sistemas anulan diariamente soluciones retóricas. Si acordamos una visión compartida pero los sistemas son diseñados según una mentalidad de escasez, nada significativo puede suceder. Covey indica: "La armonización es confiabilidad institucionalizada. Esto significa que los principios básicos que las personas han construido en su sistema de valores, son la base para delinear estructuras, sistemas y procesos".[637] En los sistemas con mentalidad de escasez no todo el mundo puede "ganar", se da una falta de transparencia en la información, en la responsabilidad y en el manejo de cuentas; las motivaciones son personales, no compartidas; las diferencias son una fuente de conflicto no de sinergia, etc.

En los ambientes salesianos las estructuras organizativas de la Pastoral Juvenil crecieron durante más de 50 años, y el modelo mundial ha sido ya creado.[638] Como hemos visto en el primer capítulo, existen numerosos proyectos, planes y programas (más de 20 a nivel local), instituciones (a nivel global, regional, inspectorial y local), documentos (Constituciones, Regulaciones, directorios, manuales, etc.), equipos, co-

636 Ver e.g. talleres "Called and Gifted" y publicaciones en siena.org.

637 Covey, *8th Habit*, p. 235.

638 Ver especialmente el 7mo Capítulo (Actividades y Trabajos de la Pastoral Juvenil Salesiana) y 8vo Capítulo (Estructuras de Animación de la Pastoral Juvenil Salesiana) en Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia*, 32014.

misiones, consejos, capítulos, etc. Y si agregamos las estructuras jerárquicas y colegiales de la Iglesia local, los planes, los proyectos ONGs, las legislaciones gubernamentales, etc., podemos tener la impresión de que existe un caos no sincronizado difícil de manejar. Con una dosis de realismo crítico, podemos decir que el nivel estructural oficial es sólo una apariencia de sistema, y que muchas personas honestas y dignas de confianza, con una mentalidad de lealtad, resultan incompetentes cuando se trata de administrar, pues se pierden en la complejidad burocrática. Entonces las agendas ocultas de líderes informales asumen el mando. Parece que las soluciones sinérgicas en los ambientes salesianos están ante todo simplificándose, y comienzan con una visión decisiva compartida por el "núcleo animador", implementada por los proyectos y sistemas con la "estrategia ubicua". No se agregan nuevas estructuras, sólo se refuerza el acompañamiento del personal estratégico, la comunicación es rellenada con contenidos significativos vinculados a la visión, se aplican criterios de transparencia y corrección. Los sistemas no pueden ser vinculados burocráticamente, tienen que ser un sistema sin conexión directa con lazos basados en la confianza y la comunicación transparente.

Instrumentos y prácticas

Considerando la "estrategia de la ubicuidad" de Covey, que no crea nuevas actividades, sino que prefiere implementar una nueva mentalidad en las actividades y estructuras existentes, mencionamos lo siguiente:

1. *Crea sistemas gano/ganas.* Ante todo, uno debería saber lo que es una "victoria" real para los otros miembros de la comunidad. Sus objetivos son frecuentemente tácitos y subyacentes. Luego examina si los sistemas le permiten a la gente ejecutar sus principales prioridades, o si sólo crean barreras. Posteriormente puedes explorar si los objetivos reales de las personas son compatibles con la visión y los valores de la organización. Finalmente, implementa pequeños cambios experimentales, y después de un prototipo exitoso cambia el sistema conjunto como una comunidad.

2. *Busca la tercera alternativa.* Para la integración de varios puntos de vista utiliza un proceso de tres pasos. En el primer paso revisa la disponibilidad de las personas a abrirse y entrar en interacción (mentalidad de abundancia), el segundo paso consiste en el esfuerzo para entender todos los puntos de vista (diálogo generativo) y finalmente pueden proponerse terceras soluciones (integración sinérgica). Si no se encuentran soluciones, dialoga o revisa la mentalidad.

3. Practica la responsabilidad mutua. En grupos colaborativos frecuentemente se realizan reuniones de coordinación mensualmente o semanalmente. Aplicando las tres virtudes pro-sociales, las reuniones pueden ser llevadas a cabo con una lógica de responsabilidad mutua. Ellas constan de estos momentos: revisión de los compromisos previos de cada uno; celebración de los éxitos; rápido reportaje de algunas cuestiones vitales (importantes, no urgentes); buscar terceras alternativas y nuevas soluciones; mencionar la propuesta de cada uno y de su compromiso en orden a las soluciones surgidas en una lógica de responsabilidad mutua.[639]

4.4. Proceso de una gestión de proyectos integral y transformadora

La metodología del Proyecto Educativo-Pastoral Salesiano comenzó con el *Subsidio No. 1* producido por don Juan Edmundo Vecchi y su equipo en el Dicasterio de la Pastoral Juvenil en 1978.[640] La propuesta de proceso de planificación no cambió sustancialmente en los años siguientes, manteniendo una estructura de tres etapas: análisis de la situación, planificación operativa y evaluación. La última edición del *Cuadro de referencia de la Pastoral Juvenil* resume el proceso de este modo:

1. *Análisis de la situación,* que consiste en la observación atenta y en el conocimiento de la situación en la localidad y de los jóvenes; la

639 Ver Covey, *8th Habit*, pp. 286-288.

640 Ver Dicastero per la Pastorale Giovanile, *Progetto Educativo Pastorale. Metodologia*, Sussidio 1, Roma 1978.

interpretación educativa y pastoral de la situación a la luz de los elementos fundamentales de la misión salesiana; la identificación de opciones precisas para el futuro.

2. *Planificación operativa*: traducción de las opciones precisas en objetivos generales, que son considerados los más importantes, urgentes y realizables; propuesta de procedimientos a través de los cuales los objetivos generales pueden ser puestos en práctica y hacerse operativos; establecer los cursos de acción prácticos, o sea actividades que son precisas, graduales y verificables.
3. *Evaluación:* computa objetivamente el impacto del proyecto en la situación real; evalúa los resultados a la luz de los objetivos propuestos; descubre nuevas posibilidades o las necesidades que emergen y determinan los nuevos pasos que deben darse. Algunas atenciones importantes que no deben ser ignoradas: participación de las distintas partes interesadas, creación de un proceso educativo y pastoral real, uso de indicadores precisos y medibles, análisis de las causas que han ayudado u obstaculizado el proceso.[641]

Como hemos visto en el segundo capítulo, este método básico del PEPS ha sido influenciado por la Gestión por Objetivos a través de la mediación de las teorías de planificación del currículo. Las etapas de análisis-planificación-evaluación son una expresión de la mentalidad racional y analítica que supone que es posible describir, planificar y evaluar con precisión todo el proceso de cambio. Pensamos que la experiencia fundacional de Don Bosco en el Oratorio y el desarrollo reciente de modelos organizacionales, han mostrado algunos puntos débiles de esta metodología de planificación. Por esta razón, ofrecemos algunas actualizaciones al modelo existente que van en la dirección de una metodología de proyecto integral y transformadora.

Nuestras sugerencias no pretenden inventar un método totalmente nuevo; pensamos más bien en una lógica de desarrollar poten-

641 Ver Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia*, [3]2014, pp. 288-290.

cialmente ideas promisorias provenientes de diferentes campos. Existen diferentes elementos valiosos que provienen vienen sea de la experiencia organizacional de Don Bosco sea de las ciencias organizacionales y, por último, pero no menos importante, de las integraciones metodológicas salesianas propuestas en los últimos años. Don Domènech y su equipo introdujeron el concepto de "visión" en la segunda edición del *Cuadro de referencia,* y ampliaron la etapa de evaluación con un acompañamiento procesal lógico. Mediante el método del discernimiento don Cereda propuso algunas etapas nuevas de planificación, tales como "llamada de Dios" en la CG25 y CG26, o la "interpretación" en el CG27. En las páginas siguientes comenzaremos con el criterio fundamental de la experiencia de Don Bosco, con el fin de desarrollar, actualizar y encontrar un orden lógico y metodológico de los elementos potencialmente interesantes que han surgido en la metodología salesiana de gestión de proyectos de los años precedentes.

4.4.1. "Metodología de proyectos" de Don Bosco

Como hemos visto anteriormente, por un lado los métodos organizativos de Don Bosco son los propios de la sociedad rural, y por otro de alguna que otra dinámica de la sociedad liberal industrializada.[642] Pensamos que las descripciones de Stella de la cultura organizativa del Oratorio, ubicada entre la vida urbana y rural, entre la visión científica y la iletrada del mundo, son más una descripción de la excelencia realística organizativa de Don Bosco que un límite. Su "buen sentido" administrativo, educativo y pastoral, y la asignación de roles importantes a los jóvenes de "buena voluntad" en vez de a los "expertos" externos, son una señal de su conocimiento del todo. Su "metodología de gestión de proyectos" fue construida sobre el realismo de un hombre cercano a la naturaleza, a los jóvenes y a las situaciones que combinaron el conocimiento racional, emocional, espiritual, social, intuitivo, de conocimiento tácito, en un todo armónico. Los frutos generativos y sinérgicos

642 Ver Stella, *Don Bosco,* p. 61.

de su estilo organizativo y la expansión de sus obras son una prueba del "conocimiento del todo" y de la fidelidad dinámica a su vocación.

Si pasamos del estilo organizativo general de Don Bosco a su gestión de cada una de sus obras o proyectos, emergen algunos rasgos típicos. El fuerte liderazgo visionario, conectado con su vocación de servicio a los jóvenes, precede al aspecto de gestión organizativa. Primero se da la forma errante de las actividades oratorianas, luego viene la estabilización en Valdocco, la experimentación con el régimen de internado de la casa adyacente, la expansión, y sólo entonces vienen las reglamentaciones definitivas de los años 1870 y siguientes. El Capítulo General Especial confirma la doble combinación de los sueños de Don Bosco (liderazgo visionario) y las Reglas del Oratorio (gestión organizativa).[643] El sólido arraigue en su vocación y en una mentalidad del tiempo posterior a la Reforma Napoleónica, fundamentalmente tradicional, se combinó de una manera sinérgica con su dinámico espíritu empresarial, su apertura mental metodológica y su notable habilidad para motivar a otros a abrazar su visión. Más que una contradicción entre tradición y creatividad, su síntesis organizativa es fidelidad dinámica en acción.

El sueño de nueve años de Don Bosco (1825)	**Etapa del proyecto**
"Una muchedumbre de chiquillos se divertían. Algunos reían, otros jugaban, no pocos blasfemaban. Al oír las blasfemias, me lancé inmediatamente en medio de ellos, usando los puños y las palabras para hacerlos callar".[644]	*1. Situación descrita* descripción de los hechos sintomático, emergen soluciones rápidas o soluciones viejas
"No con golpes, sino con la mansedumbre y con la caridad deberás ganarte a estos tus amigos. Ponte ahora mismo, pues, a instruirlos sobre la fealdad del pecado y la belleza de la virtud".[645]	*2. Interpretación comunitaria* diálogo interpretativo conexión emocional

643 Ver SCG (1972), nn. 203-204
644 Bosco, *Memorias del Oratorio*, p. 10.
645 *Ibidem.*

"He aquí tu campo, he aquí donde tienes que trabajar. Hazte humilde, fuerte y robusto; y cuando veas que ocurre ahora con estos animales, lo deberías hacer tú con mis hijos".[646]	*3. Vocación acogida* nueva identidad nueva misión
"Conté enseguida el sueño […]. Cada uno lo interpretaba a su manera".[647] "Realizaba lo compatible con esos años, una especie de oratorio festivo".[648]	*4. Visión experimentada* narración y significado de la vocación experimentos
Reglas de la "Sociedad de la Alegría", reglas interiorizadas de la escuela secundaria de Chieri y diferentes listas de resoluciones.[649]	*5. Planificación operativa* consolidación de la práctica regulaciones y directrices

Esquema S: Metodología de proyectos de don Bosco

Carta de Don Bosco desde Roma (1884)	**Etapa del Proyecto**
Descripción de las diferencias entre la recreación animada antes de 1870 y la apática en 1884. "¿Pero no tienen mis muchachos suficiente amor?...He hecho todo lo que he podido por ellos".[650]	*1. Situación descrita* descripción de los hechos emergen soluciones viejas
"Tú lo ves, la cercanía conduce al amor y el amor produce confianza. Es esto lo que abre corazones, y los jóvenes expresan todo sin miedo a los maestros, a los asistentes y a los superiores. Ellos … harán todo lo que les pida alguien que saben que los ama".[651]	*2. Interpretación comunitaria* diálogo interpretativo conexión emocional
"Que los jóvenes no sólo deben ser amados, sino que ellos deben saber que son amados … Siendo amados en las cosas que a ellos les gustan … son movidos a ver amor en esas cosas que encuentran menos atractivas".[652]	*3. Vocación acogida* nueva identidad nueva misión

646 *Idem*, p. 11.
647 *Idem*, p. 12.
648 *Idem*, p. 15.
649 Ver *Idem*, pp. 33-37.
650 Ver G. Bosco, *Due lettere datate da Roma 10 Maggio 1884* en P. Braido (ed.), *Don Bosco educatore. Scritti e testimonianze*, LAS, Roma ^{3}1997, pp. 373 y 378-380.
651 *Idem*, pp. 378-379.
652 *Idem*, pp. 381-382.

Don Bosco decide escribir su visión en una carta; cuando llega a casa habla con los jóvenes; discute el tema en dos reuniones del consejo; encomienda a Don Bonetti hacer un estudio sobre el estado del Oratorio; establecimiento de una comisión; realiza propuestas sobre la asistencia de los jóvenes o sobre la reestructuración del 5º grado.[653]	*4. Visión experimentada* narración, diálogo acerca del significado de la vocación experimentos
La trasformación de la sección estudiantil de Valdocco en un pequeño seminario y la reorganización de la estructura de liderazgo del Oratorio (dos directores para las dos secciones de la casa, en lugar de una).[654]	*5. Planificación operativa* decisiones gerenciales regulaciones y directrices

4.4.2. Metodología integral del PEPS

En el método actual del PEPS existen tres etapas de planificación: análisis de la situación, planificación operativa y evaluación. Parece que deben ser actualizadas teniendo en cuenta el criterio de Don Bosco en el Oratorio, el desarrollo de la gestión salesiana de proyectos, y el cambio de paradigma de las ciencias de gestión y liderazgo. Algunas instancias pueden describirse brevemente de la siguiente manera:

- Para fortalecer la naturaleza cíclica del proyecto proponemos para el nuevo PEPS unir la etapa de evaluación de los proyectos previos con la etapa de **análisis de la situación.** Si la evaluación es una etapa independiente al final de un ciclo de proyecto, tiende a ser omitida, con el efecto de poca continuidad con los proyectos siguientes.
- En la etapa del análisis de la situación podemos ver la presencia de un elemento particular: la fase de la **interpretación**. La importancia de la interpretación es enfatizada en modelos organizati-

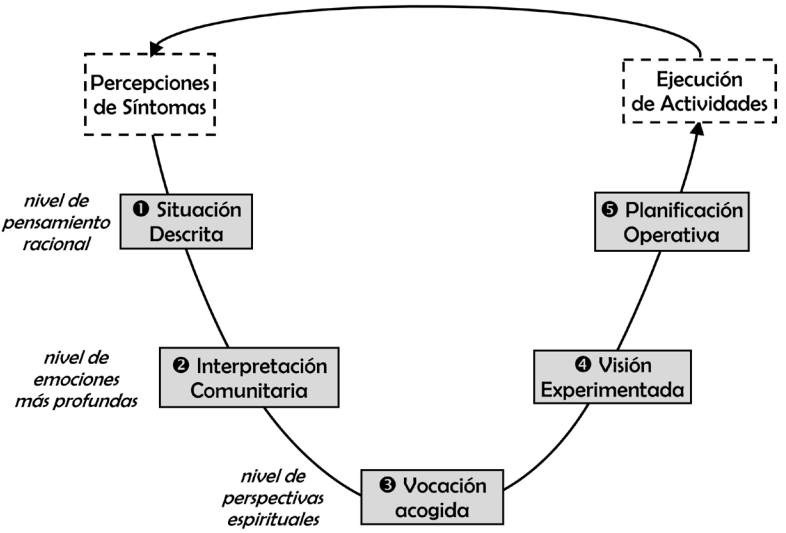
653 Ver J.M. Prellezo, *Valdocco nell'Ottocento tra reale ed ideale (1866-1889). Documenti e testimonianze*, LAS, Roma 1992, pp. 273-276 y 287-307.

654 Ver Prellezo, *Valdocco nell'Ottocento*, p. 276.

vos, y es vista como un análisis de modelos mentales o paradigmas que influencian el desarrollo y la ejecución del proyecto.[655]

- La etapa de la **vocación** o "llamada de Dios" fue ya utilizada en el método del discernimiento y puede ser tenida en cuenta como una nueva etapa. De esta manera el diseño del proyecto se extiende a un discernimiento espiritualmente profundo, y no es sólo adoptado en varios proyectos salesianos, sino también enfatizado por Senge y Scharmer en el modelo del "preseciar" y por el modelo transformador de Vallabaraj y Alberich, quienes no solo hablan de una llamada o vocación, sino de un "momento estratégico" en el proceso de planificación.[656]

Esquema T: Etapas de planificación integral



655 Se da un énfasis especial sobre la etapa de interpretación en las catequesis transformadoras de Alberich y Vallabaraj. Ver E. Alberich – J. Vallabaraj, *Communicating a Faith That Transforms. A Handbook of Fundamental Catechetics*, Kristu Jyoti Publications, Bangalore 2004, pp. 271-273.

656 Ver *Idem.*

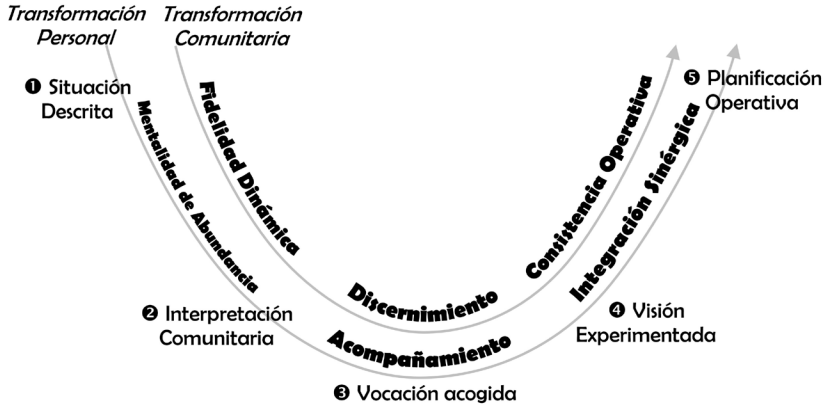
- Ha sido dada también una importancia creciente al elemento visionario. La 2ª y 3ª edición del *Cuadro de referencia* incluyó el término **visión**, pero los autores tuvieron dificultades para insertarlo. Don Cereda se inspira en una "planificación visionaria" para su método del discernimiento. La visión, que involucra elementos emocionales y motivacionales, podría ser la siguiente etapa del ciclo de planificación.
- La etapa de **planificación operativa** tiene que mantenerse, con el fin de producir las implicaciones concretas y reales de la visión, a pesar de que tienen que hacerse algunos cambios específicos para ir más allá de los atajos y paradojas de la gestión por objetivos.

Las cinco etapas de la construcción del proyecto se organizaron en forma de "U", que refleja los diferentes niveles de abordaje de la planificación del cambio transformador.[657] Con el fin de proponer un modelo integrado conectamos también las cinco etapas de planificación con las virtudes organizativas salesianas. El proceso de planificación requiere, por un lado, algún grado de presencia de las virtudes y, por otro, vemos la planificación como un proceso de formación y desarrollo de las virtudes (Ver esquema U).[658] La planificación puede ser un recorrido de transformación educativa y espiritual de los miembros de la CEP, y de la CEP como un todo. El aspecto de gestión centra la atención en los resultados de la planificación (planificación como un producto), pero proponemos que esté integrado con el aspecto de liderazgo, el cual hace énfasis en el desarrollo personal y comunitario (planificación como un proceso).

657 Ver Senge y Scharmer "Proceso U" y el modelo de aprendizaje de cambio profundo de Alberich en Senge – Scharmer et. al, *Presence*, pp. 10-12; Scharmer, *Theory U* y E. Alberich, *La catechesi oggi. Manuale di catechetica fondamentale*, LDC, Leumann (TO) 2002, pp. 107-121.

658 Giuseppe Tacconi, un Salesiano estudioso de la formación en ambientes organizativos considera la planificación como el aprendizaje organizacional de individuos y de la comunidad. Ver G. Tacconi, *Alla ricerca di nuove identità. Formazione e organizzazione nelle comunità di vita apostolica attiva nel tempo di crisi*, LDC, Leumann (TO) 2001.

Esquema U: Etapas de planificación y virtudes operativas



4.4.3. Etapa 1: Situación descrita

El proceso de planificación comienza entrando en contacto con la realidad educativo-pastoral actual. Una mayor conciencia acerca de la situación es prioritaria, y es el resultado que se espera de esta etapa de la planificación. Como segundo foco, el animador del proceso de planificación debe incentivar la participación de todos los sub-grupos o grupos de interés dentro de la Comunidad Educativa Pastoral. Cada miembro de la CEP tiene diferentes motivaciones, que pueden estar vinculadas con la curiosidad acerca de ciertos temas, la presión para resolver un problema, los componentes relacionales, la planificación vista como un mal necesario de actuar en el campo de la Pastoral Juvenil, etc. El facilitador no debe abordar directamente las diferentes motivaciones, pero es importante que preste atención y promueva la participación a través de sus selecciones e intervenciones. Las motivaciones auténticas son vitales especialmente en las próximas etapas del proceso de planificación y operación.

La descripción de la situación apunta a producir los diferentes tipos de conocimiento presentes en la CEP. A diferencia del *Cuadro de*

referencia, en esta etapa es importante mantener unidos los diferentes tipos de conocimiento, sin apresurarse en llegar a las interpretaciones u objetivos. El modelo de las cuatro dimensiones del PEPS puede ser utilizado con el fin de no olvidar aspectos importantes sobre educación, evangelización, dinámica comunitaria y vocacional. Es importante evaluar el impacto de proyectos anteriores a nivel de resultados y procesos.

Después de la evaluación, puede ser útil ampliar los horizontes y recibir un feedback del aprendizaje externo o de organizaciones o expertos de la Pastoral Juvenil, que pueden alterar los estereotipos de percepción; en términos de Scharmer, se trata de la liberación de viejos esquemas. Los viajes o excursiones de aprendizaje a realidades educativas y pastorales diferentes o novedosas pueden tener el mismo impacto. Puede ser un estándar recibir el feedback de las partes interesadas, especialmente de los padres de los jóvenes o de los egresados. La labor de "conocer" la situación subraya la inteligencia racional en vez de las inteligencias emocionales o espirituales, que serán más importantes en las próximas etapas. Aquí se pueden resaltar los siguientes tipos de conocimiento:

- el conocimiento histórico del ambiente, la presencia salesiana y la CEP;
- la evaluación de los PEPS anteriores;
- la situación sociológica y demográfica de los jóvenes;
- las tendencias culturales actuales que influyen en la educación y la solicitud pastoral;
- las políticas educativas y pastorales que afectan el trabajo con la juventud;
- la gestión de recursos y el conocimiento de los límites de la CEP;
- el conocimiento intuitivo acerca de conexiones causales en la realidad educativa y pastoral;
- el conocimiento narrativo de las historias de éxitos y fracasos en una perspectiva de aprendizaje.

4.4.4. Etapa 2: Interpretación comunitaria

Después de la descripción de la situación, sigue la interpretación educativo-pastoral. La descripción ofrece diferentes, y no armonizadas, entradas sobre la situación de la juventud. La metodología de la descripción está basada en la apertura, en la acumulación de datos y en la asunción de los diferentes temas y los diferentes tipos de conocimiento. Una interpretación no es solamente una crítica racional, una comparación, interpretación o hermenéutica de los hechos, sino que fortalece también la participación emocional, porque los paradigmas que son interpretados están conectados con la experiencia emocional de los miembros de la CEP. Nuestros paradigmas o modelos mentales habituales pueden ser analizados bajo dos puntos de vista. En primer lugar, se encuentran los paradigmas que sustentan la acción educativo-pastoral; en segundo lugar, los patrones mentales que respaldan la descripción de la juventud y que pueden ser analizados. Existen, por tanto, paradigmas operativos y cognitivos. El acceso y entendimiento de estos es fundamental, porque sin planificar un cambio de paradigma no obtendremos un cambio transformador, sino solamente uno transicional.

Con el fin de interpretar la situación y analizar los paradigmas compartidos necesitamos un doble movimiento: cognitivo y emocional. El primer momento, de menor identificación con nuestros paradigmas, puede ser llamado, con Scharmer, el "suspender la descarga", que describe una *epoché* dinámica que cambia el punto de vista de las personas de sí mismas hacia la barrera existente entre el observador y lo observado.[659] En esta posición desenganchada se busca entender los temas e intenciones fundamentales respecto a la realidad educativo-pastoral. Además, la virtud de fidelidad dinámica y la virtud del discernimiento entran en juego a medida que manejamos juicios de valor e importancia acerca de varios elementos presentes en la situación. Algunos de los paradigmas vinculados con el Evangelio y con los valores salesianos tienen

659 Ver las influencias de la fenomenología de Husserl en Scharmer, *Theory U*, p. 129.

mayor importancia como criterios de interpretación; sin embargo, ello no significa que nuestros paradigmas de fe y el carisma salesiano no necesiten ser purificados y actualizados. En la etapa de interpretación es mejor abandonar el modelo de las cuatro dimensiones, porque podría dejar a un lado algunos retos fundamentales en relación al todo. Una conciencia creciente de la actitud del todo debe ser cultivada por el animador del proceso. La determinación de los principales desafíos recomendados por la segunda edición del *Cuadro de referencia*,[660] no supone producir una lista de hechos no relacionados entre sí, sino crear una priorización compartida de aspectos interconectados. Los aspectos sistémicos, como la falta de confianza o la comunicación bloqueada que causan otros problemas sintomáticos menores, tienen mayor prioridad, a nuestro parecer, que los problemas perceptibles de las cuotas, la estadística o la imagen pública de líderes de la PJ.

Un segundo momento cognitivo puede tener lugar después de que la comunidad ha tomado cierta distancia de sí misma y puede ver sus paradigmas compartidos con una nueva mirada. Pueden ser mitos acerca de cómo funciona la pastoral, conceptos teológicos utilizados como fórmula mágica sin una comprensión compartida, algunos atajos mentales operativos tales como: "si lo planificamos, lo haremos" o "define roles y tareas, y la Pastoral Juvenil (PJ) producirá resultados", etc. En este punto comienza el camino más profundo de una CEP que difiere de la lógica clásica de la Gestión por Objetivos. Una vez superado el debate racional y el discurso basado en la evidencia, se requiere un diálogo genuino para producir un cambio de paradigma a una comprensión más inteligente de la situación que aportará una clarificación o la posibilidad de cambio de la pregunta.[661] Siguiendo a Scharmer podemos hablar de un movernos en un contexto real importante, en el cual podemos encontrar esbozos de nuevas respuestas, y comenzar a hacernos pregun-

660 Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia*, ²2000, p. 147. Autores de la tercera edición omiten la identificación de desafíos y van directamente a la selección de "opciones precisas". Ver Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia*, ³2014, p. 289.

661 Ver Alberich – Vallabaraj, *Communicating a Faith That Transforms*, p. 271.

tas.[662] Los viajes de aprendizaje hacia nuevos contextos o instituciones de juventud, educativas o pastorales, pueden ser un buen estímulo para ver la situación con una conciencia nueva y más profunda.[663]

En una atmósfera de genuina vulnerabilidad, los miembros de la comunidad pueden actuar de acuerdo a la mentalidad de abundancia y poner en práctica el diálogo generativo entendido como "viendo juntos" (Scharmer) y como "pensando juntos" (David Bohm y William Isaacs). Los dos momentos cognitivos descritos anteriormente (distancia de sí mismo, nueva imagen) deben favorecer el paso a través de la primera crisis de diálogo, en el que la comunidad es llamada a dejar a un lado la discusión, el debate, y las formas de interacción menos productivas. De esta manera, la comunidad se mueve de una conversación hacia un diálogo reflexivo, en el cual emergen asuntos de mayor profundidad y paradigmas subyacentes.

La comunidad, especialmente el animador del proceso, tiene que sobrellevar la frustración emocional conectada con la pérdida de seguridad y de ciertas posiciones, en la cual las ideas y creencias dejan de ser absolutas y donde no existe claridad al nivel de soluciones de visión, teorías, gestión o liderazgo. La incertidumbre es un precio a pagar en la lógica de confianza en la Providencia, muy fuerte en varios períodos de la vida de Don Bosco, que lo llevaron a "soluciones" en niveles cualitativamente nuevos de liderazgo o gestión. En este sentido, entendemos que "la escucha de las Escrituras y la oración son el contexto y los parámetros dentro de los cuales el proceso de planificación se lleva a cabo y a través del cual se convierte en una experiencia espiritual real para la comunidad. La docilidad al Espíritu crea las condiciones necesarias para estar abierto al Evangelio y a la vida, de manera de no perderse

662 Ver Scharmer, *Theory U*, pp. 133-135 e 245-246.

663 Ver *Going on Learning Journeys*, en J. Jaworski – A. Kahane – C.O. Scharmer, *Presence workbook. A companion guide of capacity-building practices, practical tips, and suggestions for further reading from seasoned practitioners* en allegrosite.be/artikels/Presence Workbook.pdf

ante las incertidumbres y los errores, sino de estar siempre dispuestos a la renovación y a la conversión".[664] La interpretación comunitaria es la etapa de la planificación que permite a la CEP interpretar la situación, viendo las interrelaciones más profundas con una nueva conciencia. La importancia del "proceso" en este punto es más grande que la atención al "resultado". Por lo tanto, en este punto un diálogo genuino sólo puede perseguirse en un ambiente de mutua seguridad y de confianza en el plan de Dios. El tercer componente de "identidad" será el punto fuerte de la próxima etapa.

4.4.5. Etapa 3: Vocación acogida

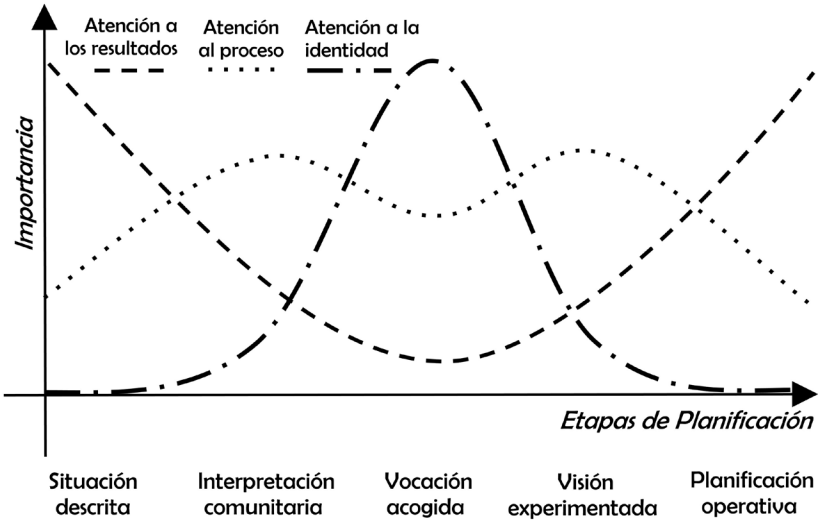
La acogida de la vocación es una etapa de la planificación que aumenta la importancia del proceso de planificación y de la identidad (liderazgo comunitario) comparado con la atención a los resultados (gestión de tarea y estructuras). En este momento, la CEP discierne la dirección y no sigue el camino, como se ilustra en el esquema V. La etapa de vocación acogida es una traducción procesal de la primacía de Dios, el autor de la vocación y misión salesiana.[665] La dinámica de un profundo discernimiento comunitario involucra un reconocimiento de la supremacía de Dios a través de dos pasos pasivos descritos por Scharmer. El primer paso es el "dejar ir" los asuntos no deseados, las barreras entre la gente y los paradigmas paralizantes acerca de la realidad y el futuro. Esto prepara un segundo paso de "dejar llegar" a un futuro nuevo que emerge a través de la comunidad, y que tiene que ser acogida como una vocación nueva.[666]

664 Ver Cereda, *El proyecto de la comunidad salesiana.*

665 Ver *Cost.*, artículos 1; 2; 3; 20; 26 y CG21 (1978), nn. 16; 31. Ver también referencias a "Dios" en un entorno vocacional en Senge – Scharmer et al., *Presence*, pp. 222-225 y Scharmer, *Theory U*, p. 190.

666 Ver Scharmer, *Theory U*, pp. 163-190.

Esquema V: Atención a resultados – procesos – identidad



En el nivel de diálogo en la comunidad, el momento de acoger la vocación requiere un paso hacia el tercer nivel del diálogo generativo que involucra ciertas actitudes. La cualidad de pensar como comunidad involucra a cada persona que está comunicando como parte del todo. Implica una nueva sensibilidad empática que encuentra nuevos "hilos finos" que agrupan temas de narración olvidados anteriormente. De esta manera, el diálogo genera nuevas perspectivas y panoramas, sin esforzarse por encontrar soluciones operativas definitivas. La calidad y profundidad del diálogo, en un nivel muy alto de confianza, guía a los participantes a través de una "crisis de sufrimiento colectivo",[667] en la cual se siente la imperfección de toda propuesta, de toda expresión, y la pobreza de las palabras y signos. "La red de las palabras pueden no ser lo suficientemente fina como para capturar los sutiles y delicados modos de pensar

667 La descripción de David Bohm es citada en Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, p. 363.

que comienzan a emerger; las personas pueden quedarse en silencio. El silencio no es un lugar vacío, sino un lugar lleno de riquezas".[668]

A través de esta etapa espiritual y transformadora, se percibe un nuevo nivel de conciencia e de identidad de la comunidad. Es necesario permanecer en posición de discernimiento por un cierto tiempo y no apresurarse a pasar a los aspectos operativos de los objetivos, estrategias y tareas. La construcción de una nueva identidad es crucial no solamente para planificar, sino especialmente para la ejecución del PEPS en la realidad ordinaria diaria. Es vital que la CEP se vea a sí misma como participando en una misión que excede a cada uno de los miembros, y es más grande que la comunidad.[669] Abrazar una vocación educativa y pastoral comunitaria ejercita la virtud personal del discernimiento de la llamada, y también el acompañamiento generativo de todo el proceso a nivel comunitario. Un número crítico de los miembros clave de la comunidad deberían saber cómo discernir en sus propias vidas, para conocerse a sí mismos, sus estereotipos y sus propios mecanismos de defensa, con el fin de construir un discernimiento comunitario a través del diálogo generativo.

"Abrazar una nueva vocación" es un concepto cercano al de "dirigirse hacia un futuro emergente" de Scharmer, al de *metanoia* de Senge, que significa aprendizaje transformador, o al de transformación profunda de Alberich que consiste en tomar una actitud central integral vinculada con una nueva identidad.[670] En esta etapa, Jaworski y Scharmer invitan a los miembros de la comunidad a compartir no ideas, interpretaciones o análisis, sino historias profundas de transformación personal. No se requiere formular la vocación de una manera definitiva. El desarrollo lingüístico de una visión que está vinculada con la voca-

668 *Ibidem*.

669 Encontramos interesante la argumentación de Maslow acerca de excelencia de grupos en la cual la misión y la identidad son identificadas. Ver A. Maslow, *Eupsychian Management*, en Senge, *Fifth Discipline*, p. 194.

670 Ver Alberich, *La catechesi oggi*, p. 136.

ción viene en la próxima etapa, y existe una razón concreta para esta dilación. La verbalización o narración de la vocación en forma de visión es siempre una acción de distinguir, seleccionar e introducir diferentes historias, metáforas, símbolos, referencias, etc. La comunidad necesita mantener la nueva identidad vinculada con el futuro emergente en una comunicación meta-lógica. Para que esto ocurra ella tiene que tener cuidado de los espacios físicos, temporales y relacionales para lograr un escuchar profundo, contemplar y un diálogo generativo. Obviamente existe también el riesgo de una dinámica espiritualista exagerada, que puede apartar la comunidad de la realidad circundante y de una racionalidad saludable de fe y vocación. Pero pensamos que, en los ambientes salesianos actuales, el problema es el opuesto: la planificación superficial, formal, estéril o repetitiva, con numerosas reuniones que necesitan urgentemente procesos de discernimiento superiores.

4.4.6. Etapa 4: Visión experimentada

Después de la aceptación y de la identificación con la vocación, la etapa siguiente es el desarrollo de la visión y la realización de pequeñas experimentaciones en la dirección de la visión emergente. La visión, en el método de discernimiento, "es solo la descripción de cómo debería ser esta comunidad, no lo que necesita hacer, y es importante que la proyección de la comunidad de sí misma hacia el futuro, que emerge de lo que dice cada uno, no sea una cosa fría, cerebral, sino algo que debe entusiasmar a todos los miembros de la comunidad. Es algo que debe atraerlos y estimularlos; que responda a sus deseos y a sus expectativas; que apunta hacia el eventual resultado de los esfuerzos y sacrificios de todos".[671] Hay algunos rasgos característicos que debería tener una visión:

- se refiere al futuro emergente entre los problemas actuales y una utopía distante;
- habla acerca de ser una comunidad más que de gestionar objetivos;

671 Ver Cereda, *El proyecto de la comunidad salesiana.*

- utiliza una narración positiva y estimulante para inspirar entusiasmo;
- responde a las expectativas de las personas involucradas porque es un fruto del diálogo generativo;
- expresa una estrategia general o filosofía de acción que armonizará la comunidad y acompañará la etapa de planificación operativa.

Los modelos de liderazgo elegidos enriquecen la creación de la visión con dos características típicas del carisma salesiano: narración y experimentación. Una vez que nos encontramos más allá del paradigma de un plan técnico que trabaja de una manera deductiva, tenemos que integrar estos dos enfoques. El primero es la implementación de varios lenguajes narrativos o simbólicos con el fin de enfatizar el componente emocional del proceso de planificación. La visión es una etapa de conexión entre la llamada y la operación. Por lo tanto, es importante estimular la expresividad artística y narrativa para crear un contexto interpretativo completo, en el cual se ubiquen tanto la vocación como la planificación operativa. Siguiendo el principio de Senge, no hay que concentrarse en una formulación correcta: "No se trata de saber qué es la visión, sino qué hace la visión".[672] En sus publicaciones, Senge, Scharmer y Covey ilustran los principios teóricos de liderazgo y gestión a través de las historias de la vida real, y de casos de estudio o historias de éxito. Con frecuencia, estas no son sólo una manera de hacer que el contenido sea más atractivo o legible, sino construir un marco dentro del cual los principios claramente generales ganen importancia y concreción.[673] La relación y el equilibrio entre la pedagogía narrativa y la pedagogía basada en el proyecto debe ser recordada en la praxis educativa de Don Bosco. La visión narrada a través de biografías, memorias, historias o sueños es completada con las normas, la división de roles y

672 P.M. Senge et al., *The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*, Doubleday, New York 2008, p. 324.

673 Ver B. Jackson, *Management Gurus and Management Fashions. A Dramatistic Inquiry*, Routledge, London 2001 y D.A. Jameson, *Narrative Discourse and Management Action*, en «The Journal of Business Communication» 38 (2001) 4, 476-511.

las tareas concretas.[674] Una visión formulada no es sólo un documento, es un ambiente de aprendizaje construido por narraciones, historias, símbolos y teorías que implican una cultura de aprendizaje organizacional concreta.[675]

Una segunda conexión entre la creación y experimentación o prueba de la visión es ofrecida por Scharmer. Al integrar la teoría central de este enfoque de gestión en la Teoría U, propone la "cristalización" de la visión que clarifica, comparte y expande la intencionalidad nacida dentro de la vocación. La etapa de "creación del prototipo" aplica instantáneamente la visión naciente en pequeños microcosmos protegidos, en los que se experimenta la interacción entre práctica y visión. Los pequeños experimentos educativos y pastorales ofrecen un feedback sobre la comprensión de la visión; además, estos preparan realística y preventivamente la etapa de planificación operativa. Es importante que los experimentos sean flexibles, no muy complejos y que puedan ser realizados en corto tiempo. Con el fin de aumentar el impacto posterior en toda la CEP, es importante no influenciar los prototipos con una vinculación a pequeños grupos de élite guiados por líderes carismáticos. Crear la visión es el resultado que se espera esta etapa de planificación educativa y pastoral, y constituye el punto de contacto entre liderazgo, acentuado con virtudes de discernimiento y acompañamiento generativo, y gestión, y consiste en la virtud de la consistencia operativa y de la integración sinérgica.

4.4.7. Etapa 5: Planificación operativa

Por lo que respecta a un PEPS tradicional, la planificación operativa resulta ser la etapa más típica de la creación del proyecto. El *Cuadro de referencia* de la Pastoral Juvenil Salesiana propone lo siguiente:

674 Ver P. Braido, *Il progetto operativo di Don Bosco e l'utopia della società cristiana*, LAS, Roma 1982, pp. 6-7.

675 Ver e.g. E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco ^{3}2004.

1. "Traducir las opciones específicas en objetivos generales que se consideran más importantes, urgentes y viables. Estos objetivos apuntan a propuestas claras, teniendo en cuenta las personas de la CEP y el dinamismo propio de las cuatro dimensiones de la Pastoral juvenil.
2. Proponer algunos procesos mediante los cuales los objetivos generales se traduzcan en la práctica y se hagan operativos.
3. Concretar modalidades operativas, es decir, intervenciones precisas, progresivas y verificables. Entre estas intervenciones hay que señalar: el grupo de personas destinatarias (¿para quién?); las responsabilidades de las diversas personas o equipos (¿quiénes?); el despliegue de los recursos reales y la programación de los tiempos (¿cómo y cuándo?)".[676]

En la perspectiva integral queremos ir más allá de la Gestión por Objetivos y dar más importancia a la vista sistémica sobre el proyecto, los objetivos y la organización. Según nuestro punto de vista, la efectividad operativa de un PEPS no se busca principalmente a través de la organización de actividades y eventos. Por lo tanto, la atención más o menos lineal a las actividades y a los resultados relacionados con la virtud de consistencia operacional, se equilibra con la atención orgánica a la virtud de integración sinérgica.

La antropología moderna que es racionalista (define objetivos) y voluntarista (lleva a cabo actividades) es integrada con una visión más holística del hombre. Los PEPS de la década de los 80 tuvieron un enfoque técnico al fijar objetivos e intervenciones específicas. Ahora, la atención principal se centra en el equilibrio entre la operación lineal y la armonización de los sistemas organizativos de acuerdo con la visión y la vocación. Algunos instrumentos se ofrecen en *Líder en Mí* de Covey y *Escuelas que aprenden* de Senge, quienes proponen una actuación de la visión en varios sistemas: estructura organizativa, sistemas de comunicación, didáctica, entrenamiento, tutoría y motivación, economía,

676 Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia*, ³2014, p. 289.

sistemas TI.[677] Los estudiosos salesianos le dan también importancia a la perspectiva sistémica. Pellerey y Grządziel insisten en la integración de un proyecto lineal con la construcción de una atmósfera y un ambiente relacional con una perspectiva narrativa. Alberich y Vallabaraj proponen el equilibrio entre la lógica de los objetivos y las actividades con la armonización del sistema de aprendizaje, organizativo y financiero.[678]

La armonización de los sistemas organizativos no es en sí misma una decisión instantánea. Tomando en serio el paradigma sistémico y la virtud de la sinérgica integración, es más bien la búsqueda constante de sinergia entre los distintos sistemas y la visión. La visión no es simplemente implementada, porque no está formulada de una forma estructurada y operativa, sino que está más vinculada con cuestiones, enfoques y motivadores internos que la comunidad puede utilizar para la búsqueda de los puntos de contacto y las situaciones mutuas de enriquecimiento. Podemos decir que la CEP no implementa la visión, sino su lógica, sus valores y aspiraciones.

La planificación operativa podría terminar aquí, pero queda aún todo el tema de "ejecución", que es bastante complicado si abandonamos la antropología moderna donde todo está claro. La ejecución es un proceso continuo de atención y evaluación operativa motivado por la tensión creativa entre la visión y la realidad actual. El aspecto procesal de la ejecución está también presente en las últimas páginas del *Cuadro de referencia*: "dar vida a un verdadero proceso educativo-pastoral. No debemos limitarnos a examinar los productos y los resultados. Es necesario reavivar los procesos de crecimiento individuales y comunitarios, animar a que se mejoren y motivar para que se consigan mejores frutos".[679]

677 Ver la estructura sistémica de la publicación de Senge et al., *Schools That Learn* y también Covey, *Leader in Me*, pp. 71-89; 173-179.

678 Ver M. Pellerey – D. Grządziel, *Educare. Per una pedagogia intesa come scienza pratico-progettuale*, LAS, Roma [2]2011, pp. 112-113 y 203-270 y Alberich – Vallabaraj, *Communicating a Faith That Transforms*, p. 273.

679 Dicasterio de PJ, *Cuadro de referencia*, [3]2014, p. 290. N.B. Pensamos que la incorporación de la lógica procesal solamente en la etapa de evaluación podría ser

La estrecha relación entre los resultados (objetivos y actividades) y el proceso (rutinas de funcionamiento diarias) es importante para los modelos de liderazgo. Senge ha acoplado la disciplina del aprendizaje del equipo al vínculo entre aprendizaje y práctica y a superar las rutinas defensivas. Covey introdujo el término Cociente de Ejecución (CE) que mide la habilidad colectiva de enfocar y ejecutar, y llevó a cabo un estudio empírico sobre una muestra de 2,5 millones de personas. Scharmer habla de la ejecución como un movimiento en espiral entre aprendizaje, compromiso y acción.[680] Covey ofrece el "reportaje de triaje" como un instrumento crucial para la responsabilidad mutua acerca de la ejecución del proyecto. En las reuniones semanales o mensuales cada miembro del equipo reporta rápidamente sobre los pocos asuntos vitales de su campo de responsabilidad y sus compromisos previos, prefiriendo concentrarse en la importancia y no en la urgencia. Después, la comunidad puede concentrarse en la sinergia, buscando soluciones de tercera alternativa que emergen de la realidad actual. Finalmente, cada uno asume un compromiso con el fin de actuar las propuestas. Las reuniones son una aplicación de lógica de ejecución sistémica y sinérgica en la práctica diaria del proyecto, en la que las personas se responsabilizan con el equipo y después informan.[681]

4.4.8. Actuación de la metodología integral del PEPS

En las páginas precedentes hemos presentado las cinco etapas de un ciclo de proyecto completo. Somos conscientes, sin embargo, de que la actuación completa de todas las etapas no es una tarea de gestión, ni es tampoco simple, pues involucra la interdependencia de muchas personas, requiere una madurez ética, psicológica y espiritual y, por último, requiere muchos recursos de la CEP, como tiempo, motivación, recursos

---

insuficiente, porque la CEP tiene que evaluar sólo al final si un proceso ha sido implementado y en la etapa de planificación no se encuentra mención de procesos.

680 Ver Senge, *Fifth Discipline*, pp. 216-252; Covey, *8th Habit*, pp. 289-290; 369-373 y Scharmer, *Theory U*, pp. 216-218.

681 Ver Covey, *8th Habit*, pp. 286-288.

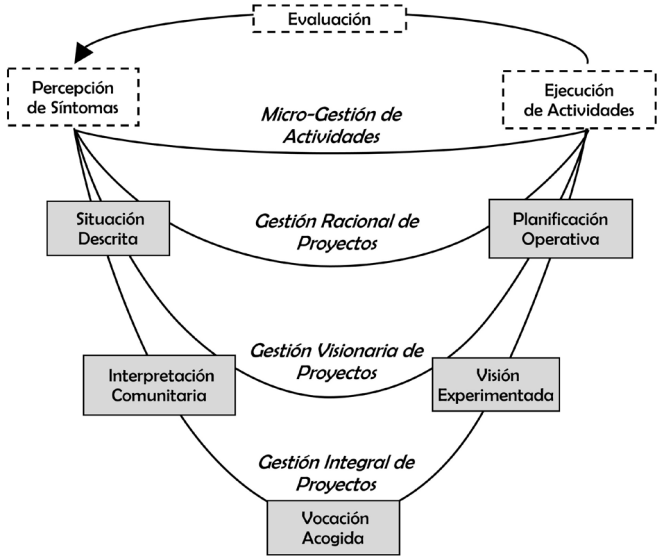
organizativos, capacidad de liderazgo, etc. Los autores que tratan sobre liderazgo ofrecen un buen número de ejemplos de gestión integral de proyectos que fueron desarrollados durante años e implementados en largos procesos que, en algunos casos, excedieron una década.[682]

Hemos comenzado nuestro enfoque innovador refiriéndonos al criterio de "Don Bosco en el Oratorio". Es justo concluir de la misma manera. El desarrollo de diferentes proyectos en la vida de Don Bosco fue también un proceso multianual, con cambios de paradigma, llamamientos peculiares, experimentación e implementación. Como ejemplos podemos referirnos al proyecto del Oratorio Festivo desde finales de 1841, en el que él comenzó a reunirse con los primeros muchachos, hasta 1852, cuando Don Bosco estabilizó el modelo del Oratorio como Director de tres Oratorios de Turín. Otro proyecto educativo del internado salesiano tuvo lugar en la década entre 1853 y 1863, años en los que Don Bosco consolidó las escuelas e servicios básicos de formación vocacional del Oratorio, y la experiencia educativa con Savio, Magone y Besucco desarrolló una tensión hacia la santidad como objetivo final de la Pastoral Juvenil. La fundación de la Congregación es un buen ejemplo de un proyecto no lineal, y más de dos décadas de desarrollo constante de proyectos desafiaron las virtudes de liderazgo y de gestión de Don Bosco e incluyeron muchos cambios de paradigma, experimentaciones y negociaciones. Otro tipo de proyecto es el modelo de las misiones salesianas en América Latina. La idea misionera comenzó en 1864 con una visita inspiradora del misionario africano mons. Daniele Comboni al Oratorio de Valdocco. La idea del proyecto creció hasta 1875, en que tuvo lugar la primera expedición, y se siguió desarrollando en la década de los 80, cuando el modelo tomó su doble forma. En la primera forma, bajo el liderazgo de Juan Cagliero se crearon internados en el territorio misionero (concentrándose principalmente en la Patagonia). La segun-

682 Ver e.g. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, pp. 366-373; Covey, *7 Habits*, pp. 16-44; 86-88; 103-106; 309-318; Senge, *Fifth Discipline*, pp. 253-376; Scharmer, *Theory U*, pp. 32; 122-126;136-147; 192-195 y 203-205.

da forma, con José Fagnano como protagonista, fundó reducciones en las que los salesianos se encargaron de una población completa (principalmente en Tierra del Fuego).[683]

Esquema X: Aplicación de la metodología integral del PEPS



El PEPS, desarrollado en la reestructuración posterior al Vaticano II, ha establecido, en lugar de un proyecto fijo, una programación. La elección estuvo bajo el influjo de la programación del año escolar o pastoral del período de tres años del liderazgo de un director salesiano, o del período de seis años del Consejo General. En este sentido, el calendario del proyecto está vinculado con las estructuras de gestión, y no con los períodos de tiempo requeridos por la naturaleza de los diferentes proyectos. Hemos visto proyectos de la década de los 80 que sufrieron tiempos de implementación demasiado cortos, o proyectos nominalis-

683 Ver J. Borrego (ed.), *La Patagonia e le terre australi del continente americano [pel] sac. Giovanni Bosco,* en «Ricerche Storiche Salesiane» 13 (1988) 255-442 y D. Comboni, *Escritos*, Mundo Negro, Madrid 1996, pp. 821-822.

tas que en la década de los 90 se centraron en el vocabulario correcto, etc. Los proyectos vinculados con los tres o seis años de los períodos usuales de gobierno corren el riesgo implícito de la no-continuidad, ya que de ese modo cada director o consejo retoma sus proyectos de nuevo. Los arquetipos de la solución sintomática y de la creación de objetivos de Senge, son una buena descripción de una dinámica de gestión de proyectos recurrente en ambientes salesianos.

Para hacer una propuesta más realista, presentaremos cuatro tipos de gestión de proyectos que respetan las demandas de los retos reales y de la situación de la Comunidad Educativa Pastoral (Esquema X):

1. *Liderazgo de micro-gestión*, que no implementa ningún tipo de proyectos reales. Las decisiones de los líderes se basan en las apreciaciones personales de los síntomas y tienden a una ejecución inmediata de las órdenes. Casi todas las decisiones son tomadas por el líder.

2. *Gestión racional de proyectos*, que se asemeja a las teorías de planificación curricular de los años 1960-1970. Un análisis racional de la situación determina las necesidades y luego pasa directamente a la planificación operativa, estableciendo objetivos, intervenciones y actividades que son ejecutadas posteriormente.

3. *Gestión visionaria de proyectos,* que profundiza la descripción de la situación con una interpretación, en vistas a obtener una visión motivadora y positiva del futuro que alimenta la próxima etapa de planificación operativa.

4. *Gestión integral de proyectos*, propuesta en el capítulo que hemos presentado. Está centrada en la integración de las dimensiones racional, emocional y espiritual, y su etapa central es el discernimiento de la vocación de toda la Comunidad Educativo-Pastoral.

Los tipos descritos de gestión de proyectos están más o menos adaptados a las diferentes situaciones y a los niveles de madurez de la CEP. Nosotros proponemos la idea de gestión integral de proyectos,

pero considerando los principios del realismo y de la gradualidad del crecimiento humano, vemos la necesidad de soluciones menos integrales adaptadas al contexto. Se asemeja al principio de Don Bosco "lo óptimo es enemigo de lo bueno". Es un proverbio italiano por él utilizado para indicar la necesidad realista de hacer el bien en cualquier situación, sin esperar a tener las condiciones mejores o ideales.[684]

En una situación de crisis, de conflicto o de peligro de anarquía total, en la que no existe una CEP real, es comprensible y necesario que el liderazgo jerárquico (o carismático) tome decisiones inmediatas. Con todo, perpetuar este estilo de micro-gestión por largo tiempo lleva a modelos no productivos de pensamiento y acción. La acción de gestión es reactiva y sin una visión de largo plazo o la visión queda directamente vinculada al líder que no favorece la creación de una CEP, o si existe una CEP es, con frecuencia, formal o elaborada por personas leales cercanas al líder.

Donde existe una CEP que funciona bien a un nivel práctico y profesional en una estructura sin síntomas preocupantes, generalmente se adopta la gestión racional de proyectos. Una hábil conversación lleva probablemente a asumir compromisos producidos con una mentalidad democrática. Se da generalmente un buen ambiente de trabajo, pero falta el sentido de comunidad, una visión o vocación compartida. Para crecer como comunidad, es oportuno que el líder o el facilitador del proceso propongan diálogos más profundos, y traten de debatir algunos de los paradigmas improductivos. De esta manera, la planificación completa puede ser un proceso formativo, y puede aumentar la madurez de las personas involucradas en la construcción de una confianza mutua en la CEP.

Una comunidad educativo-pastoral con un buen nivel de confianza y diálogo reflexivo puede aventurarse en la gestión visionaria de proyectos, pues es una inversión tanto en la calidad de las relaciones

684 Ver las conclusions de la biografía de Don Bosco de Braido llamada "El deseo por lo excelente y la búsqueda de lo bueno posible" en Braido, *Don Bosco prete dei giovani*, vol. 2, pp. 680-683.

comunitarias dentro de la CEP como en los efectos operacionales de una visión que crea un marco interpretativo para los objetivos, las actividades y acciones. Existen contextos multi-religiosos o agnósticos, en los que un discernimiento de la vocación puede ser complicado. En esos ambientes pueden seguirse dos caminos: el primero es proponer una etapa más profunda de vocación abrazada en el centro de la CEP; el segundo puede ser ver la vocación como una experiencia humana universal, y construir siguiendo los procesos descritos por Scharmer y Senge.

Existen situaciones en las que se requiere una gestión integral de proyectos: después de muchos años de planificación racional, después de cambios sustanciales en la realidad actual o en la dinámica grupal dentro de la CEP, después de un cambio de las personas en posiciones clave de liderazgo, o después de algunos logros o fallas significativos. Si existe una capacidad real de hacerlo, es óptimo comenzar el ciclo de planificación completo en todas sus cinco etapas.

En todas las situaciones en que la CEP no puede adoptar la gestión integral de proyectos, es recomendable crear experiencias de planificación integral en pequeños equipos, tales como el núcleo animador de la CEP. De esta manera se sigue el principio de "adentro hacia afuera", y el cambio en la calidad es difundido desde los sistemas pequeños a los más grandes, de la persona al grupo y finalmente a la comunidad. Aún donde el impacto de tales experiencias pequeñas podría estar limitado en un nivel operativo, no se debería subestimar el potencial de formación de la planificación integral, que puede conducir a la profundización de la fe, a conversiones espirituales y, por último, a la maduración de las virtudes operativas.