



**Líneas Generales del modelo y las funciones de  
Oficina de Planificación y Desarrollo Inspectorial  
en el mundo Salesiano**

Roma, octubre de 2017

*Economato General Salesianos de Don Bosco*

# Índice

**01** **Introducción** *Pág. 3*

**02** **Naturaleza** *Pág. 5*

**03** **Principios** *Pág. 6*

**04** **Estructura y lugar en la inspectoría** *Pág. 7*

**05** **Funciones específicas** *Pág. 8*

**5.1** Investigación, diagnóstico e identificación. *Pág. 8*

**5.2** Diseño y facilitación de la planificación estratégica. *Pág. 9*

**5.3** Implementación de los planes estratégicos y evaluación continua de la respuesta obras y sectores. *Pág. 14*

**5.4** Captación de recursos. *Pág. 14*

**5.5** Apoyo en el desarrollo de procedimientos y políticas de la inspectoría. *Pág. 15*

**5.6** Trabajo en red. *Pág. 16*

**5.7** Sensibilización, movilización social, lobby e incidencia política. *Pág. 17*

**5.8** Voluntariado. *Pág. 17*

**5.9** Coordinación en caso de emergencia. *Pág. 18*

**06** **La importancia de los recursos humanos** *Pág. 20*

**07** **Cuestiones** *Pág. 24*

**08** **Glosario** *Pág. 25*

**09** **Bibliografía** *Pág. 26*

# 01

## INTRODUCCIÓN

La **Sociedad Salesiana** lleva varios años exhortando a sus miembros sobre la necesidad de volver a sus raíces poniendo en el centro de toda su actividad en los **jóvenes más pobres y abandonados** y que presenten mayores dificultades: *“El mundo nos recibirá siempre con gusto mientras nuestras atenciones estén dirigidas a los niños más pobres, más amenazados de la sociedad. Esta es para nosotros la verdadera riqueza que nadie podrá quitarnos”*<sup>1</sup>

Concretamente, los **CG26 y CG27** recuerdan nuestra prioridad principal: **“los jóvenes pobres y en peligro”**<sup>2</sup> en lo material y espiritual, y entre estos, los que se enfrentan a las vulneraciones más graves de sus derechos, en los contextos de familia, escuela y trabajo.

Para ello, la Congregación, en el último **Capítulo General** ha aprobado una serie de deliberaciones que deben ser puestas en práctica<sup>3</sup>:

- **Evaluar** la significatividad en este sentido de las obras salesianas.
- La **implementación** de Marco de referencia de la Pastoral juvenil.
- La **defensa** de los DDHH (Derechos Humanos) y del niño desde la visión del sistema preventivo, con especial atención a las situaciones de explotación, tráfico y trata infantil, drogadicción, el desempleo y migración juvenil.
- **Respeto** a la dignidad y la protección de los niños y niñas en nuestras obras.
- **Educación** de los jóvenes en la justicia, la legalidad, la dimensión sociopolítica de la evangelización y la caridad, para que se conviertan en agentes transformadores de la sociedad.
- La **sensibilización** sobre el respeto a la naturaleza de jóvenes, familias y comunidades.

Es urgente que las **Inspectorías Salesianas** se apropien de estos compromisos haciendo un esfuerzo permanente por la **calificación del trabajo salesiano** en la respuesta a las peores amenazas y vulneraciones de los derechos del niño desde una perspectiva holística (comunidad, familia, gobierno, sociedad civil).

Este proceso debe ser impulsado **desde cada Inspectoría** por una adecuada reestructuración dotándose para ello, de las herramientas institucionales, organizativas, personales, formativas y materiales necesarias.

<sup>1</sup>CG20 p.351.

<sup>2</sup>CG26, 105.

<sup>3</sup>CG27, 73.

La conceptualización de las **Oficinas de Planificación y Desarrollo** dentro de la **Congregación Salesiana** ha sufrido una evolución durante los últimos 20 años. Los dos hitos más importantes fueron la **celebración de los encuentros de Roma (2005) y Hyderabad (2011)**.

La realidad es que actualmente, la concepción y funcionalidad de estas oficinas varía mucho de una Inspectoría a otra, al igual que la calidad de las mismas y las opciones escogidas como respuesta salesiana en cada contexto.

A pesar de nuestros miedos, cambios o estímulos, es indudable y urgente la necesidad de llegar a convertir a la **OPDI** en lo que la realidad nos exige hoy para mejorar nuestro trabajo: un **instrumento de cualificación de la respuesta Salesiana**, al servicio de los Inspectores y sus Consejos.

El Proyecto de animación y gobierno del **Rector Mayor y su Consejo General** para el sexenio 2014-2020, vuelve a establecer, como una necesidad, la creación y estabilización de las **OPDI**.

El camino a seguir es la **construcción de un modelo único adaptado a cada contexto**. Para ello, aunque los procesos y etapas de desarrollo de la **OPDI** no estén equiparados en todas las Inspectorías, se deben poner en marcha los mecanismos necesarios que transformen esta oficina en un **instrumento de apoyo a la cualificación**, eficacia, profesionalidad, creatividad y coherencia de la respuesta salesiana en el mundo.

Siendo conscientes de la diversidad y riqueza cultural de la que dispone la Congregación, el presente manual tiene por objeto establecer las **líneas básicas para la creación, desarrollo y reformulación de la OPDI** en el mundo salesiano, según un modelo común.

La apuesta por la calidad en la respuesta salesiana para la consecución de la **Misión**, debe ser unitaria, firme y continuada para ir superando poco a poco las dificultades por las que hoy atraviesa la Congregación en el campo de la misión que le es propia.

# 02

## NATURALEZA

La **OPDI** debe constituir una **herramienta básica para la calidad de la Misión Salesiana**<sup>4</sup>. Es uno de los instrumentos necesarios al servicio del Inspector y su Consejo en su misión de animación y gobierno de la Inspectoría, y en la tarea concreta de **responder con calidad y eficacia a los retos que en su territorio encuentra la misión salesiana**.

Por tanto, la **OPDI** es la **oficina técnica y la estructura Inspectorial** que garantiza la **calidad, eficacia y eficiencia** de la gestión del Inspector y su Consejo en:

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA, Y EN EL DESARROLLO DE LA VIDA Y MISIÓN INSPECTORIAL** descrita y explicitada en el POI en aquellos ámbitos y dimensiones que le seas propios.

Contar con la información y gestión de la **OPDI** y su comunicación constante al Inspector y su Consejo, les ayudará a estar al día, conocer la realidad que alimente y posibilite las decisiones y la definición de los objetivos estratégicos de la Inspectoría evitando caer en el riesgo de lo **"AUTORREFERENCIAL"**.

Por ello se **debe**:

- **Conocer** perfectamente **la realidad de los jóvenes y niños** en el territorio en el que se inserta la Inspectoría, la cultura local y la situación social, económica, política...
- **Conocer la situación real** de la Inspectoría tanto en su tejido social, educativo, eclesial y cultural, como en su consistencia patrimonial económico-financiera.
- **Apoyar los procesos de planificación** estratégica a nivel Inspectorial y local conociendo los objetivos de la Congregación.
- **Garantizar la planificación y el desarrollo** de las diferentes obras con sus actividades y tareas, conociendo los objetivos generales de la Inspectoría.
- **Ayudar a desarrollar, implementar y evaluar** los proyectos y acciones concretas encaminados a conseguir los objetivos descritos por la Inspectoría.

<sup>4</sup>Don Vaclav Klement.  
Las OPDI al servicio del  
Carisma Salesiano en la  
Inspectoría. Hyderabad  
6-10 Noviembre 2011.

# 03

## PRINCIPIOS

Los principios que deben regir la actuación del personal de la **OPDI** son los siguientes:

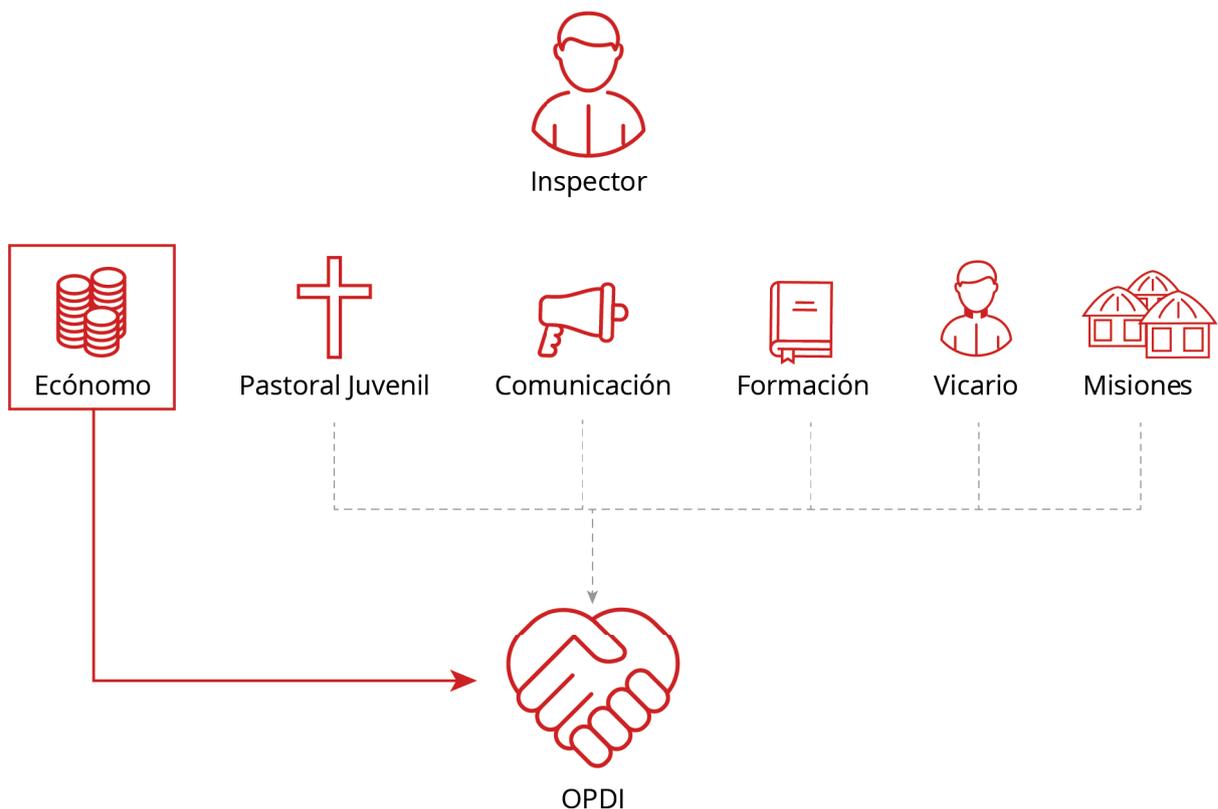
- **Comunión** con los valores evangélicos y la espiritualidad salesiana.
- **Vocación de servicio** a los jóvenes más necesitados.
- **Amabilidad.**
- **Trabajo y templanza.**
- **Optimismo y alegría.**
- **Creatividad y flexibilidad.**
- **Sentido de familia.**
- **Profesionalidad.**
- **Transparencia** y rendición de cuentas.
- **Corresponsabilidad.**

# 04

## ESTRUCTURA Y LUGAR EN LA INSPECTORÍA

La **coordinación de la OPDI** corresponde al **Ecónomo Inspectorial**. No obstante, se trata de un órgano transversal al servicio del Inspector y su Consejo. Sus funciones implican el **asesoramiento, la colaboración y la coordinación** con el resto de sectores de la Inspectoría. Principalmente, la pastoral juvenil y otras áreas como la comunicación social, la formación e incluso la familia salesiana..., que así deberán entender esta Oficina. No se trata de un ente independiente, ni de captación de fondos, ni de una ONGD en sentido civil. La coordinación bajo el Economato así como la forma jurídica escogida atiende a meras razones funcionales.

Las funciones de la **OPDI**, no están conectadas al Inspector y su Consejo únicamente, sino que **también están conectadas con las distintas comisiones inspectoriales y las comunidades locales**.



# 05

## FUNCIONES ESPECÍFICAS

### 5.1. INVESTIGACIÓN, DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN

En cada país, región y localidad la realidad que viven niños y jóvenes es **distinta y dinámica**. Por eso una primera función será la de:

**Diagnosticar** cuál es realmente la situación, y ver y analizar los problemas, determinar sus dimensiones, sus causas y consecuencias, así como los actores que son parte de las mismas. Todo esto es un **proceso imprescindible** para poder conocer y comprender cuál es la situación que viven niños y jóvenes y dar prioridad a los que se encuentren en mayor dificultad. A modo de ejemplo, estos son sólo **algunos de los elementos a conocer y analizar** desde un enfoque de derechos:



La mera intuición y la observación directa apoyan este diagnóstico. Sin embargo, **no deben ser las únicas herramientas** que orienten la toma de decisiones para no caer en actitudes autorreferenciales, priorizar la respuesta más fácil, emprender acciones poco efectivas, o dirigidas a colectivos no relacionados con la misión salesiana.

Para diagnosticar existen técnicas de investigación de diversa índole. Se deben seleccionar las más adecuadas para la **investigación minuciosa** de la realidad concreta que queremos estudiar. Si es posible podremos **apoyar con documentación** preexistente elaborada por otras organizaciones o por nosotros mismos y deberemos elaborar nuestros propios estudios en caso de que no exista documentación, este desactualizada o tengamos dudas sobre la veracidad de los datos.

La investigación y el diagnóstico tienen una **triple función**:

- **Identificación y propuesta** de la mejor respuesta salesiana a la situación de niños y jóvenes, con el fin de integrarlo en los planes de la Inspectoría y de las obras.
- **Evaluación, redefinición y reestructuración** de la respuesta salesiana existente.
- **Tener la información suficiente** para llevar a cabo acciones de comunicación, sensibilización, incidencia política y promoción de las causas de los jóvenes...

A fin de llevar a cabo satisfactoriamente este proceso es necesario contar con un **personal especializado** y con experiencia demostrada en la materia que se quiera analizar. Puede ser realizado por el personal de la **OPDI**, contar con una asistencia técnica exterior, con el apoyo de personas especializadas, centros de estudios exteriores como universidades y otros centros de formación salesianos o centros de investigación.

Los procesos de diagnóstico e identificación son **previos e imprescindibles para la planificación**, la implementación, el replanteamiento de obras y respuestas a dar y la apertura de nuevas obras.

## 5.2. DISEÑO Y FACILITACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tras un estudio profundo de la realidad a la que nos enfrentamos, debemos ser capaces de **proyectar nuestro futuro en el servicio de los jóvenes**, sabiendo que proyectar debe ser *una actitud de la mente y del corazón*<sup>5</sup> más que un proceso técnico.

El Plan estratégico de cada Inspectoría, debe ser el **POI**. Es el plan estratégico de animación y gobierno de la Inspectoría que mira el **conjunto de su vida y misión** y que presenta las opciones fundamentales que deben orientar su acción posterior<sup>6</sup>.

El **Proyecto Orgánico Inspectorial** presenta las opciones fundamentales que guían el desarrollo de la Inspectoría, asegurando su continuidad y la coherencia de las decisiones (CG25, 82)

<sup>5</sup> Cuadro de referencia de la PJS pág.136.

<sup>6</sup> D. A. Domenech al CG25.

<sup>7</sup>CG25, 82.

En general, *abarca los campos de acción prioritarios para los próximos años (6), los criterios operativos que deben guiar los diversos planes y proyectos, las presencias a las que hay que prestar atención, las líneas generales para la preparación de las personas y el desarrollo económico y estructural, respondiendo a las urgencias actuales y a las previsiones de futuro surgidas del análisis de la zona*<sup>7</sup>.

Como indica el **CG25**, el Inspector y su Consejo deben estar **apoyados por un equipo operativo** tanto para su preparación elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del POI. Este equipo es hoy el que queremos que conforme la OPDI.

El Inspector y su Consejo, asistidos por la **OPDI**, deben asumir **la guía y la animación de todo el proceso** de elaboración del **POI**; en este proceso deberán interesar a los directores y **promover la participación** de todas las comunidades de la Inspectoría<sup>8</sup>.

La **OPDI** debe ayudar, junto con las comunidades locales y con la participación de los propios niños y jóvenes, a **proponer las mejores opciones estratégicas** para dar respuesta a los problemas que han sido priorizados en su momento histórico y contexto específico.

El **POI** se deberá **revisar y actualizar** normalmente después de cada Capítulo General, para que la Inspectoría pueda asumir sus orientaciones y las prioridades recogidas en el **Proyecto de animación y gobierno del Rector Mayor y el Consejo General**.

Asimismo, la **OPDI**, como equipo operativo, apoyará al Inspector y su Consejo y a las comunidades locales, en otros **niveles de planificación**. Actualmente son los siguientes:



**El Proyecto Educativo Pastoral Inspectorial y local**, que proponen los objetivos que alcanzar y evaluar, los procesos o pasos que dar y las intervenciones que hacer en relación con la misión, según las opciones fundamentales del POI.

El centro del **PEPS** debe ser el **niño/a o joven más necesitado en la integridad de sus dimensiones**, relaciones, en la doble perspectiva de la persona y de su protagonismo en la historia<sup>9</sup>.

El **PEPS** se articula en **cuatro dimensiones** fundamentales<sup>10</sup>:



<sup>8</sup> D. A. Domenech al CG25.

<sup>9</sup> Cuadro de referencia de la PJS pág.138.

<sup>10</sup> Const. 32-37; Reg. 6-9. Ver Cuadro de referencia de la PJS págs. 142 y ss.



Además, existen una serie de **compromisos educativos y pastorales transversales** promovidos en el **PEPS**<sup>11</sup>:



Y debe ser **elaborado de forma participativa** con toda la **CEP**. *El carisma salesiano nos exige el cuidado, la coparticipación y responsabilidad de todos los miembros del núcleo de animación de la CEP, SDB y laicos, para **promover una mentalidad de proyecto y la acción común** en beneficio de los jóvenes, de las familias y de los adultos de los ambientes populares*<sup>12</sup>.

En el caso de las comunidades locales, el **PEPS** aprobado por la misma debe servir **de base al plan que debe elaborar la CEP por cada ambiente salesiano**: Centros de acogida, residencias, Centros de formación profesional, centros juveniles, Escuelas, Parroquias...

Es importante recordar que el ambiente al que la **Pastoral juvenil** llama infancia en riesgo, hace referencia a **servicios de asistencia a situaciones de riesgo determinadas**. No obstante, la infancia en riesgo, vulnerable o en dificultad como tal, es el **núcleo central** de todos los ambientes de la pastoral juvenil salesiana cuya pertinencia partirá de las necesidades de estos niños y niñas.

<sup>11</sup> Cuadro de referencia de la PJS págs. 155 y ss.

<sup>12</sup> CG27, 46.



**El Proyecto Inspectorial y local de Formación:** que proponen los objetivos que **alcanzar y evaluar**, los procesos o pasos que dar y las intervenciones que hacer en relación con la misión, según las opciones fundamentales del **POI**.

La formación pastoral pide el **acompañamiento de los salesianos y de los seglares** para la profundización de su vocación educativa y la puesta al día de su capacidad operativa<sup>13</sup>.

La **OPDI** puede ayudar a cada Inspectoría, según las necesidades identificadas y definidas en el **POI**, a establecer itinerarios formativos, así como un cronograma de ejecución, y seleccionar las personas y recursos necesarios. La formación continua dirigida a seglares y salesianos que debe ayudar a promover y garantizar su profesionalidad, así como la apropiación y la aplicación del propio carisma salesiano<sup>14</sup>, especialmente la **pedagogía del sistema preventivo** en los ambientes en los que se trabaje directamente con juventud e infancia.

Es necesario al mismo tiempo una **profesionalización de salesianos y la formación sobre el carisma y misión salesianos** para seglares profesionales.

Asimismo, la **OPDI** puede **apoyar los procesos formativos en la PJS** en las fases iniciales de formación de salesianos sdb. Desde el punto de vista técnico, el personal puede ayudar a formar o buscar formadores que ayuden a los hermanos jóvenes a adquirir herramientas y sistemas de actuación actualizados, profesionales y técnicos que cualifiquen su respuesta educativa en las situaciones de riesgo a la que se enfrentan jóvenes y niños en su contexto determinado. Desde el punto de vista práctico, **estas herramientas deben ser aplicadas y evaluadas en el terreno**, con un correcto acompañamiento, y la **OPDI** debe ayudar a identificar, planificar y evaluar estas acciones concretas<sup>15</sup>.



**El Presupuesto y el balance anual de la Inspectoría y de cada comunidad** son necesarios para asegurar y regular los recursos económicos necesarios para la realización de los diversos proyectos, según las opciones del **POI**.

Cada Inspectoría debe lograr una **gestión económica equilibrada, transparente y profesionalizada**, de acuerdo a la legislación país y a los criterios y normas establecidos por la Congregación.

La **OPDI** debe asegurar esta gestión y administración profesionalizada, conociendo perfectamente cuál es la **normativa local**, la mejor manera de llevar a cabo una gestión transparente y actualizada, para poder conocer en todo momento la situación real de la Inspectoría y de las comunidades locales, llevando un control real del gasto y así poder realizar las correcciones presupuestarias necesarias.

A tal efecto, ayudará a implementar este tipo de gestión en cada comunidad local y todos sus ambientes.

Anualmente, se deberán presentar los **balances y demás justificaciones en los tiempos y forma exigidos por la Dirección General de la Congregación**, además de una memoria económica y de actividades de la Inspectoría en general, y no sólo de la oficina.

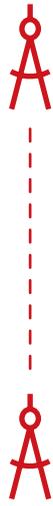


Las Auditorías externas anuales de las obras **ayudarán a cada Inspectoría** a mejorar esta gestión.

<sup>13</sup> Cuadro de referencia de la PJS pág.264.

<sup>14</sup> CG24, 239-241,257.

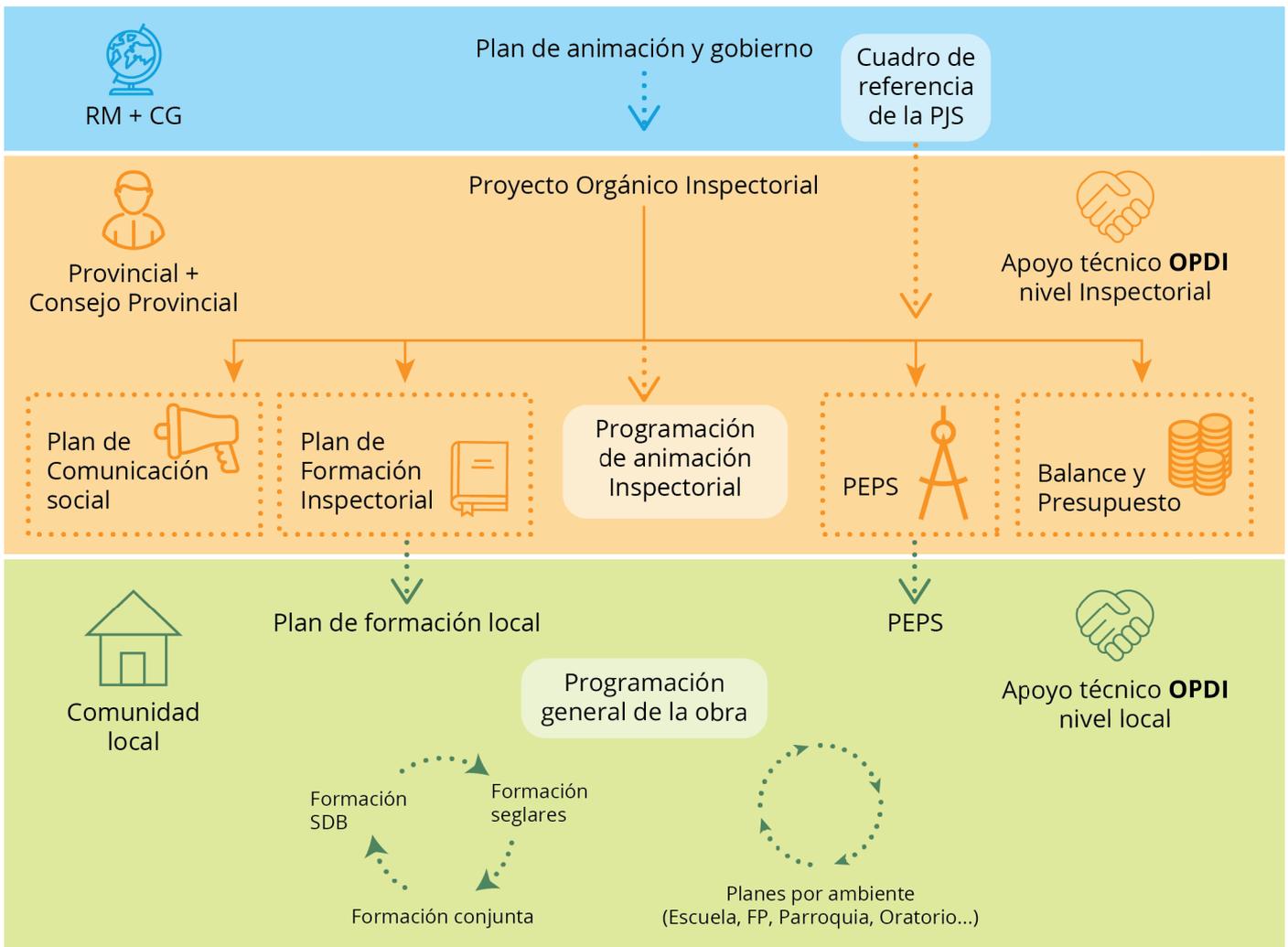
<sup>15</sup> Cuadro de referencia de la PJS págs. 264.



**El Proyecto Inspectorial de Comunicación social.** Como ya hemos visto, es un **elemento transversal** del PEPSI y del PEPS. La OPDI deberá apoyar el proceso de planificación de la comunicación desde la Inspectoría, principalmente la **comunicación externa**, entendida como una herramienta más de transformación social y de consecución de los objetivos planificados.

Requiere que se promueva la reflexión e investigación, la sensibilización, la educación al desarrollo y la comunicación dirigida a la incidencia política.

Es **imprescindible estar al día** y utilizar los medios y canales de comunicación necesarios para lograr los objetivos programados por la Inspectoría, lo que requiere un proceso permanente de aprendizaje y actualización, ya que el uso de la tecnología está en permanente transformación.



**POI:** Plan estratégico de la Inspectoría a 6 años

**PEPSI:** Plan estratégico de la PJS en la Inspectoría a 6 años.

**PEPS:** Plan estratégico de la PJS en la obra a 3-6 años.

**Programación de animación Inspectorial:** Plan operativo a 1 año de la Inspectoría.

**Programación general de la obra:** Plan operativo a 1 año de la obra.

### 5.3. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y EVALUACIÓN CONTINUA DE LA RESPUESTA, OBRAS Y SECTORES

La animación supone la **urgencia de la reflexión constante** sobre la situación de los jóvenes y sobre la praxis pastoral, siempre enfocada a sintonizar con sus expectativas<sup>16</sup>.

El **CG25** establece que en la elaboración y revisión del **POI** el Inspector y su Consejo, ayudados por el equipo operativo que hoy es la **OPDI**, deben evaluar la **significatividad de la misión** de cada obra/presencia sobre la base de estos criterios<sup>17</sup>:

- ✓ Consistencia cuantitativa y cualitativa de la comunidad salesiana.
- ✓ La posibilidad de una vida religiosa fraterna, según el estilo salesiano, legible y significativo para los jóvenes y laicos que comparten la misión y otros colaboradores.
- ✓ La presencia entre los jóvenes, especialmente los más pobres y necesitados, viviendo intensamente el sistema preventivo.
- ✓ La capacidad de ofrecer respuestas de calidad educativa y evangelizadora a los desafíos del mundo juvenil y de los diversos contextos sociales.
- ✓ La capacidad de agregar otras fuerzas (laicos, jóvenes, familia salesiana, otras Inspectorías y otras organizaciones...).
- ✓ La promoción de presencias ágiles y ligeras que permitan una adecuación dinámica al cambio de la realidad.
- ✓ La capacidad de colaborar y de incidir de manera eficaz y profética en la transformación evangélica de la zona.

La evaluación de obras y diversas respuestas debe hacerse de acuerdo a los **diagnósticos y análisis profundos de la realidad** previamente realizados. Las **OPDI** deben diseñar herramientas y conducir la evaluación constante que permita revisar y adecuar obras y respuestas a las necesidades de la realidad y a la misión y carisma salesianos, según los criterios enumerados y los objetivos programáticos establecidos por la Inspectoría.

Esto significa que **debe apoyar al Inspector y su Consejo** en la animación de procesos y estructuras *realizando una **sistemática reflexión y confrontación** entre la realidad y los objetivos fijados: proceso continuo de análisis, reflexión elección, programación y verificación*<sup>18</sup>.

*La pastoral salesiana no teme cambiar los modelos propios y ponerse en actitud de conversión pastoral.*

Hoy es urgente ser conscientes de la importancia de la **redefinición y reestructuración de presencias** con el fin de poner al día la identidad carismática y garantizar la fidelidad creativa del sistema educativo de Don Bosco respondiendo a las necesidades de los jóvenes de nuestro tiempo<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Cuadro de referencia de la PJS pág. 262.

<sup>17</sup> CG25, 84.

<sup>18</sup> Cuadro de referencia de la PJS pág. 262.

<sup>19</sup> CG27, 26.

### 5.4. CAPTACIÓN DE RECURSOS

La captación de fondos y recursos debe realizarse conforme a las necesidades de la Misión y a las prioridades establecidas por la **planificación estratégica**, y debe ser proporcionada a la capacidad de gestión.

Para emprender las acciones establecidas en la programación, la **OPDI** deberá servir a la captación fondos y recursos de varias maneras:

- ✓ A través de la **formulación y presentación de proyectos** para financiadores privados y públicos locales y extranjeros.
- ✓ A través de **campañas de captación**, que pongan de manifiesto, fielmente, la realidad existente y nuestra visión y manera de trabajar para transformarla. El objeto de estas campañas debe ser despertar la conciencia y suscitar en más personas su simpatía y adhesión a la misión salesiana.
- ✓ A través de la creación de **relaciones personales de seglares y salesianos** con instituciones y personas que puedan darnos apoyo económico, técnico o en especies, y que podamos identificar con la misión y el carisma.

En la captación de fondos, la **OPDI** debería servir para **garantizar** una serie de aspectos sobre los que se debe tener un rigor escrupuloso:

- ✗ Los recursos deben servir a las finalidades establecidas en el **POI**, **PEPSI** y los distintos **PEPS locales** y no a las que establezca un posible donante. En el caso de que fuesen diferentes, se le debería explicar y reconducir. En el caso de que no fuesen análogos, los recursos deben ser rechazados
- ✗ Cumplido el punto anterior, la voluntad del donante, una vez aceptados los fondos debe ser respetada en todo momento. En caso de imposibilidad o cambio de finalidad, los motivos deberían ser explicados previamente a su uso. Si no existiese consentimiento del donante para ello, el donativo debería ser devuelto.
- ✗ No deben aceptarse en ningún caso recursos de personas, instituciones o entidades, cuyas actividades sean radicalmente contrarias a los fines de la misión salesiana, de la Iglesia en general y los **DDHH**.
- ✗ No se debe aceptar financiación de entidades opacas cuya finalidad no es clara. En este sentido, hay que poner especial atención en las entidades que nos pretendieran utilizarnos para limpiar su nombre frente a actividades socialmente y éticamente reprobables, invirtiendo en un fin social con nuestra colaboración.
- ✗ La captación de recursos deberá guardar proporción a las necesidades. No se debe crecer sin viabilidad, capacidad y calidad para ello por el mero hecho de la existencia de fondos.

## **5.5 APOYO EN EL DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DE LA INSPECTORÍA**

Las Inspectorías salesianas necesitan **definir los pasos para desarrollar su labor** en distintas áreas de forma más eficaz y eficiente. Asimismo, tanto el personal laico como salesiano, deben conocer los principios generales sobre determinados temas específicos que nuestra Congregación se compromete a cumplir.

La **OPDI**, debe identificar **qué áreas adolecen de definición**, informar al inspector y su Consejo sobre las razones de su pertinencia y el caso de ser aprobados por estos, proceder a su desarrollo, difusión, e implementación en la Inspectoría Salesiana.

Este es el caso de los manuales de gestión y procedimientos operativos. Por ejemplo, en la áreas de gestión económica, transparencia, rendición de cuentas, calidad, gestión de proyectos y financiación externa, selección de personal, etc.

En el caso de las políticas y reglamentos internos hablamos principalmente de temas como **protección del niño**<sup>20</sup> en nuestros ambientes, protección de datos de carácter personal, la relación institucional, o políticas específicas fijadas para actividades y proyectos concretos hechas a medida de los mismos.

## 5.6. TRABAJO EN RED

Con el **CG27** la Congregación se compromete a:

1. Promover **sinergias** con otros grupos de la Familia Salesiana que trabajan para y con los jóvenes, y promueven sus derechos.
2. **Trabajar en red**, conectándose efectivamente con la Iglesia local, con otras familias religiosas y con los agentes educativos, sociales y gubernamentales.

Para la Iglesia en general y la Congregación Salesiana en particular, *en este tiempo hay particularmente tres campos de diálogo en los cuales debe estar presente, para cumplir un servicio a favor del pleno desarrollo del ser humano y procurar el bien común: el diálogo con los Estados, con la sociedad —que incluye el diálogo con las culturas y con las ciencias— y con otros creyentes que no forman parte de la Iglesia católica.*<sup>21</sup>

La **OPDI** puede ayudar tanto a nivel Inspectorial como a nivel local, en cada territorio y ambiente, a trabajar en red y abrir un diálogo con los más diversos interlocutores que tienen incidencia sobre la vida de los muchachos<sup>22</sup>.

### Diálogo con los Estados

### Diálogo con la Sociedad civil

### Diálogo con la Iglesia local

### Diálogo interreligioso

### Diálogo con otras instituciones

Este diálogo y colaboración con otras entidades es imprescindible. Nos permite, entre otras cosas, **conocer mejor la realidad**, no duplicar esfuerzos, tener más fuerza a la hora de emprender

acciones de incidencia política y también nos ofrece seguridad en este último caso. La **OPDI** debe **asegurar la presencia en redes de trabajo** por cada ambiente de la pastoral a nivel local, nacional o internacional dentro de la Inspectoría, incluidas otras **OPDI** salesianas.

En el caso en el que no existiesen relaciones previas o redes de trabajo creadas en nuestras áreas, se debería **estudiar la viabilidad** y la capacidad de liderazgo para su creación o promoción.

<sup>20</sup> CG27, 73.4

<sup>21</sup> Papa Francisco. Evangelii Gaudium párr. 238.

<sup>22</sup> Cuadro de referencia de la PJS pág. 139.

Para llevar una relación institucional apropiada los contactos no deben ser sólo personales sino que deben ser compartidos tanto por personal laico como salesiano. **Los contactos están al servicio de la misión y no de los individuos.** Se debería establecer como norma, o al menos recomendar, evitar favores personales que puedan generar posteriormente compromisos individuales, ya que muchas veces pueden entrar en conflicto con la misión.

La presencia de los SDB en las relaciones institucionales es imprescindible, la **OPDI** puede acompañar desde el punto de vista técnico, y si es posible personal, pero el carisma y la presencia salesianos deben regir toda relación.

La Congregación Salesiana debe ser considerada **referente** en el trabajo en cada país en favor de los jóvenes y niños más desfavorecidos. Se debe conseguir que su opinión y sus respuestas sean tomadas en cuenta a la hora de aportar **soluciones** a la situación particular de jóvenes y niños en cada contexto.

## 5.7. SENSIBILIZACIÓN, MOVILIZACIÓN SOCIAL, GRUPOS DE PRESIÓN E INCIDENCIA POLÍTICA

Tal y como afirma el Papa Francisco: *En el diálogo con el Estado y con la sociedad, la Iglesia no tiene soluciones para todas las cuestiones particulares. Pero junto con las diversas fuerzas sociales, acompaña las propuestas que mejor respondan a la dignidad de la persona humana y al bien común. Al hacerlo, siempre propone con claridad los valores fundamentales de la existencia humana, para transmitir convicciones que luego puedan traducirse en acciones políticas.*<sup>23</sup>

De acuerdo a los objetivos marcados por el **POI** y el **PEPSI**, la **OPDI** puede jugar un papel fundamental apoyando a la Inspectoría en los aspectos a los que nos exhorta el Papa:

**SENSIBILIZACIÓN Y MOVILIZACIÓN SOCIAL:** Comprometiéndonos, junto con la sociedad civil, a **sensibilizar sobre el conocimiento y el respeto de los derechos de la infancia y de los jóvenes.** Debemos dar a conocer la situación que viven los protagonistas de nuestra misión en cada contexto, buscando la promoción de sus derechos desde un cambio de conciencia social.

**GRUPOS DE PRESIÓN E INCIDENCIA POLÍTICA:** Comprometiéndonos junto a la sociedad civil, a fin de **conseguir, en la medida de lo posible, los cambios necesarios en programas y proyectos gubernamentales** para que el ejercicio efectivo de los derechos de niños y jóvenes sean una realidad.

Se debe conseguir que se reconozcan de forma clara a los niños y las niñas como **ciudadanos de pleno de derecho**, y conseguir que se determine que los recursos disponibles en favor de la infancia y juventud guíen las decisiones políticas y sociales.

Finalmente, se debe trabajar estratégicamente para **crear conciencia** en las instituciones acerca de su propio rol: el servicio público también a los niños y jóvenes más vulnerables. Se debe fijar la estrategia que mejor suscite un cambio hacia la asunción de sus obligaciones.

## 5.8. VOLUNTARIADO

El voluntariado es un **elemento transversal de la Pastoral Juvenil Salesiana.** Los voluntarios son una fuerza enorme para la misión salesiana.

<sup>23</sup> Papa Francisco. Evangelii Gaudium párr. 241

El voluntariado salesiano tiene una serie de características y tipologías propias que se encuentran en el documento **“Voluntariado Misionero Salesiano, Identidad y Orientaciones”** (en elaboración) y que debe incluir los objetivos, contenidos, criterios metodológicos, recursos formativos y etapas determinados por los Dicasterios de Pastoral Juvenil y para la Misiones en el Manual de Guía y Orientaciones del Voluntariado en la Misión Salesiana.

### 5.9. COORDINACIÓN DE CASO DE EMERGENCIA.

Las **emergencias** pueden ser de distinta índole: catástrofes naturales, conflictos armados, hambrunas.... Y sus efectos igualmente, pueden ser puntuales o prolongados en el tiempo.

La respuesta salesiana debe **estudiarse en cada momento** y siempre desde el contexto local donde los SDB están presentes. No obstante, es importante recordar el **protocolo 14/0020** de la Dirección General de la Congregación en la que se indican como importantes los siguientes **10 puntos** en caso de emergencia a gran escala:

1. Estar ahí.
2. Proveer un servicio efectivo y espiritual.
3. Trabajar juntos.
4. Compartir información.
5. Bienvenida y coordinación de la solidaridad internacional.
6. Ser transparentes.
7. Pensar a largo plazo.
8. Promover la participación local y la sensibilización sobre los derechos de las personas.
9. Tomar medidas preventivas (sobre todo en las zonas propensas a estos desastres).
10. Garantizar una razonable transición de la fase de emergencia a la fase de reconstrucción.

La **OPDI** debe jugar un rol esencial en el apoyo técnico al Inspector y su Consejo y las comunidades locales en **cumplimiento de todos los puntos que le sean posibles**.

La **OPDI** de cada Inspectoría debería, como mínimo, **apoyar la elaboración y difusión entre las comunidades** de un protocolo de actuación y comunicación en caso de emergencia con definición de roles y personas responsables.

## Funciones específicas de la OPDI en los diferentes niveles de la Inspectoría

La OPDI y el Inspector y su Consejo	La OPDI y las Comisiones Inspectoriales	La OPDI y las obras	La OPDI y la Inspectoría en general
Comunicación, apoyo y asesoramiento técnico y profesional continuo en las tareas de animación y gobierno conociendo perfectamente el contexto de la Inspectoría y del territorio en el que se enmarca en los temas que como OPDI le son propios.	Proporcionar asesoramiento técnico y profesional sobre la realidad de jóvenes y niños y de nuestras obras en apoyo a las tareas de animación y gobierno: diagnósticos, recopilación de datos, estudios de viabilidad, análisis de situación, evaluación de las necesidades, etc	Proporcionar asistencia técnica profesional en apoyo a las tareas operativas los distintos ambientes de la obra: diagnósticos, recopilación de datos, estudios de viabilidad, análisis de situación, evaluación de las necesidades, etc...	Sensibilización, movilización social, hacer grupos de presión e incidencia política de acuerdo con los objetivos del POI.
Apoyo en la preparación y facilitación de la planificación estratégica y operativa de la Inspectoría (POI y programación de animación Inspectorial).	Apoyo en la preparación y facilitación de los planes estratégicos de las Comisiones (PEPSI, Prepuesto y balances, Plan de Comunicación, Plan de Formación) de acuerdo a lo descrito en el POI.	Asistencia en la implementación del POI/ Planes de las Comisiones en la planificación de las obras.	Generación de recursos materiales (fondos y bienes) para la implementación de los planes en todos los niveles de la Inspectoría.
Apoyo en la implementación y desarrollo del POI a través de programas y proyectos	Apoyo en el desarrollo y seguimiento de los programas y proyectos de las Comisiones dirigidos a la implementación de sus respectivos planes.	Apoyo en el desarrollo e implementación de los planes de la obra a través de programas y proyectos, búsqueda de personas recurso, formación continua...	Ayudar a buscar y seleccionar y preparar recursos humanos (voluntarios, expertos, técnicos...) para las distintas necesidades que exija la misión.
Seguimiento y evaluación técnica permanente del grado de implementación del POI y propuesta de correcciones y soluciones.	Seguimiento y evaluación técnica permanentes del grado de implementación de los planes de las Comisiones. Propuesta de correcciones y soluciones.	Seguimiento y evaluación técnica permanentes del grado de implementación de los planes. Propuesta de correcciones y soluciones.	Trabajo en grupo con el gobierno, la sociedad civil, instituciones, agencias, personas... para crear alianzas que mejoren nuestra misión.
Cumplir estrictamente las directrices del Inspector y su Consejo.	Coordinación y colaboración con las Comisiones de forma permanente.	Otras formas de apoyo.	Desarrollo e implementación de procedimientos y políticas.

**Preparación, coordinación y apoyo técnico en la organización, gestión y rendición de cuentas en caso de emergencia y post-emergencia.**

# 06

## LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE DEBEN INTEGRAR LA OPDI

La selección del personal es de suma importancia pues de su talento, talante y rendimiento depende en el éxito de nuestro trabajo.

La Congregación no será mejor ni peor que las personas que lo integran, por lo que **hay que dejar atrás la selección basada en criterios subjetivos** que dan lugar a un trabajo mediocre, malestar en los equipos de trabajo, falta de responsabilidad y corresponsabilidad...

Hay buscar las capacidades técnicas en los salesianos y en laicos cualificados e identificados con **nuestros valores**.

La selección de recursos humanos **debe hacerse de forma dimensionada a las necesidades**, capacidad económica y a la realidad del mercado laboral del país.

Según el tipo de puesto necesario habrá que valorar:

- Si es necesario contratar a una persona para la creación de un puesto permanente
- Si es mejor externalizar el servicio a través de una institución SDB externa. (Marketing, contabilidad, asesoría jurídica, consultorías...).
- Si es necesario una contratación para una asistencia técnica puntual. (Formaciones, identificaciones, arquitectos, aparejadores...).

También será necesario valorar:

- Si el proceso de selección puede ser interno, promocionando o reubicando a personal existente.
- Si se debe contratar una persona nueva del exterior.



### Pasos mínimos:

La **situación** y grado de profesionalización en el mundo salesiano es **muy dispar**. Existen Inspectorías y presencias con procedimientos bien desarrollados y establecidos para la selección de personal y otras carentes de ello.

Por ello se proponen unos **pasos mínimos** y unos elementos a tener en cuenta para la selección del personal y gestión del personal que debe integrar una **OPDI**:

**1. Análisis y descripción del puesto que cubrir:** El origen de un proceso de selección es la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. Para ello es necesario conocer **información del puesto y los requisitos necesarios** para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo.

En relación con las funciones, se trata de plasmar las **acciones** que debe realizar el ocupante del puesto de trabajo y los **resultados** que debe alcanzar. Algunos aspectos significativos que tener en cuenta en este trabajo serán:

- **Responsabilidades del puesto:** desglose en funciones y competencias
- **El entorno de trabajo** en términos de: cultura organizativa, normativa, políticas de la institución.
- **Relevancia, frecuencia y alcance** de las decisiones a tomar en dicho puesto.

**2. Definición de tipo de contrato:** La legislación laboral del país debe ser respetada. Debe definirse el tipo de contrato de acuerdo a la misma, a las necesidades del puesto y a las posibilidades de la institución.

**3. Definición del perfil del solicitante:** Definición de las **competencias o características** que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo.

Por ejemplo, debemos determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (tales como la honestidad, perseverancia, sensibilidad hacia los jóvenes más pobres etc.) y actitudes (como la capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, etc.) queremos que posea.

Un vez definidos estos tres primeros aspectos tenemos la información precisa del puesto que se necesita cubrir y la persona requerida para ello.

- 4. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria:** El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los candidatos que mejor cumplan con las competencias o características que hemos definido en los pasos anteriores.

Esta etapa también incluye la petición a los candidatos de que nos envíen su currículum y carta de motivación.

- 5. Evaluación:** El siguiente paso es la evaluación de los candidatos que hemos seleccionado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo.

Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de currículums) que nos permita descartar a los candidatos que no cumplan con los requisitos solicitados, o que nos permita tener un número razonable de candidatos a los cuales evaluar.

Este proceso se realizará mediante: Entrevista preliminar, Prueba de Conocimiento, Pruebas Psicológicas y Entrevista Final.

- 6. Selección y contratación:** Una vez que hemos evaluados a todos los candidatos o candidatas, pasamos a seleccionar al que mejor combine desempeño con valores personales en la entrevistas y pruebas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

- 7. Proceso de incorporación:** Pasada ya la fase de selección y contratado el nuevo personal, debemos procurar que se **adapte lo más pronto posible** al trabajo con los SDB y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto. Principalmente, debe conocer los principales documentos de la Congregación Salesiana que le ayudarán en el desempeño de su trabajo y recibir una formación inicial sobre salesianidad si es que no lo tuviera ya.

Asimismo, podríamos comenzar dándole a conocer las instalaciones y las áreas de la institución SDB, indicándole:

- **Dónde puede encontrar las herramientas** que podría necesitar para su trabajo, y presentarle a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros.
- **Hacerle conocer los procesos, políticas y normas** de la institución SDB, y asignarle un tutor que se encargue de capacitarlo en las funciones, tareas, responsabilidades.
- **Familiarizarlos** con las obligaciones y demás particularidades de su nuevo puesto.

Seguidamente, y de forma permanente, es muy importante la formación del personal de la **OPDI** en el **carisma salesiano**, sistema preventivo y darle a conocer los documentos más importantes de la Congregación que deben orientar su trabajo.

Llevando a cabo todos estos procesos tendremos un personal más productivo, con mejor capacidad intelectual y más afín a nuestra misión.

**8. Seguimiento, Gestión y evaluación del desempeño:** La gestión de nuestros recursos humanos es un elemento primordial, pues no sólo debemos tener personas capaces, sino **equipos de trabajo motivados**, cohesionados e ilusionados con el trabajo que están realizando. A tal fin que deberán tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- La **comprensión y relación** con el personal como individuos, por lo que la identificación de las necesidades individuales que le ayuden a ser más efectivo dentro del puesto de trabajo es muy importante.
- **Desarrollo de interacciones positivas** entre los trabajadores, de forma que se mantenga un ambiente óptimo que pueda garantizar la consecución de los objetivos.
- La **identificación de las áreas** que tengan ciertas debilidades en cuanto al conocimiento para desempeñar una buena función en la ejecución de sus tareas. Estas debilidades son la base para decidir sobre las necesidades de formación del personal.
- Favorecer la **creación de espacios** en los que todos los trabajadores puedan expresar sus objetivos y aportar ideas.
- **Compartir problemas y soluciones**, y elaborar programas.
- Establecer un **plan de formación** permanente sobre salesianidad de todos los laicos.
- **Compartir con el personal** los documentos importantes y necesarios de la Congregación para el desempeño de sus funciones.

Además, la evaluación del desempeño, ya sea realizada de modo o informal es algo que tarde o temprano debemos afrontar. Una buena evaluación nos permitirá **valorar objetivamente el tramo salarial** que corresponde a un trabajador, sus necesidades de formación y reciclaje, la promoción interna o cambio de funciones... Lo más correcto suele ser atender a criterios variados, no solo centrados en la producción sino también en otros propios de la organización. Por ejemplo:

- Comunicación: expresión oral y escrita.
- Constancia Dinamismo: velocidad en la ejecución de tareas.
- Calidad del trabajo: precisión, garantías y presentación del trabajo.
- Cumplimiento de objetivos.
- Entrega
- Cumplimiento de plazos.
- Volumen de trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Creatividad.
- Planificación en sus tareas.

# 07

## CUESTIONES

### Que se deben tener en cuenta antes de su implementación o que replantear para un desarrollo institucional eficaz y eficiente dentro de la inspectoría

Actualmente, tenemos un **mapa institucional** en muchas Inspectorías que debe ser revisado. Las nuevas estructuras jurídicas deben ser pensadas en función de la **mejora de la misión salesiana** y no atendiendo a un deseo personal. Nos encontramos ante duplicidad de instituciones con fines análogos y en muchos casos no hay una identidad de marca común lo que dispersa nuestra fuerza y confunde a la sociedad.

Antes de estructurar o replantear el presente modelo de **OPDI**, las Inspectorías deberán plantearse su respuesta ante las siguientes posibilidades y desafíos:

- **Reestructuración** institucional de la Inspectoría si existen una o varias oenegés, Procura Inspectorial, u otras instituciones cuyas funciones se superpongan o puedan ser incluidas en la OPDI o bien en otros organismos de las Inspectorías. Tenemos la obligación profesional, moral y ética de **no duplicar estructuras, recursos y esfuerzos** y por ende, ser lo más eficientes posible en nuestra Misión que es única y debe ser compartida por todos.
- La posibilidad de lanzar un proceso para que todas las instituciones de la Inspectoría tengan una **imagen única** perfectamente identificada con la Congregación Salesiana, salvo que las circunstancias del contexto obliguen a otra opción.
- La pertinencia de crear una nueva **figura legal**, que no tiene que llevar aparejado necesariamente una nueva estructura, por necesidades de índole fiscal, legal, u oportunidad captación de fondos.
- Si debe quedar **integrada** como una oficina más de la Inspectoría vinculada a la personalidad jurídica que tenga la misma.
- En el caso de una Inspectoría con varios países, dependiendo del volumen de trabajo se podrá plantear la posibilidad de **crear antenas o delegaciones**.

# 08

## GLOSARIO

**CEP:** Comunidad Educativo Pastoral

**CG:** Consejo General

**CG20:** Capítulo General XX

**CG25:** Capítulo General XXV

**CG24:** Capítulo General XXIV

**CG26:** Capítulo General XXVI

**CG27:** Capítulo General XXVII

**DDHH:** Derechos Humanos

**OPDI:** Oficina de Planificación y Desarrollo

**PEPSI:** Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Inspectorial

**PEPS:** Proyecto Educativo Pastoral Salesiano

**PJS:** Pastoral Juvenil Salesiana

**POI:** Proyecto Orgánico Inspectorial.

**RM:** Rector Mayor

**SDB:** Salesianos de Don Bosco

# 09

## BIBLIOGRAFÍA

### **Salesianos de Don Bosco. Constituciones y Reglamentos.**

<http://www.sdb.org/es/salesianos-de-don-bosco/1596-constituciones-de-sdb/3686-constitucionesde-salesianos-de-don-bosco>

**1971. Salesianos de Don Bosco.** Capítulo General XX. Nuevas Constituciones.

**1996. Salesianos de Don Bosco.** Capítulo General XXIV. Salesianos y Seglares.

**2002. Salesianos de Don Bosco.** Capítulo General XXV. La Comunidad Salesiana, hoy.  
<http://www.sdb.org/es/salesianos-de-don-bosco/971-capitulos-generales/1625-capitulos-generalesdelos-salesianos-don-bosco>.

**2008. Salesianos de Don Bosco.** Capítulo General XXVI. Da Mihi Animas, Cetera Tolle.  
<http://www.sdb.org/es/salesianos-de-don-bosco/971-capitulos-generales/3927-capitulo-generalcg26#inizio>

### **2011. Seminario Hyderabad. Oficinas de Planificación y Desarrollo al Servicio del Carisma Salesiano en la Inspectoría.**

<http://sdl.sdb.org/greenstone/collect/espanol/index/assoc/HASH018a.dir/doc.pdf>

**2013. Papa Francisco.** Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium.

[http://webs2002.uab.es/safor/EvangeliiGaudium\\_PapaFrancisco.pdf](http://webs2002.uab.es/safor/EvangeliiGaudium_PapaFrancisco.pdf)

**2014. Don Pascual Chávez.** Prot.14/0020. El Servicio de los Salesianos en momentos de Emergencia.

**2014. Discasterio para la Pastoral Juvenil Salesiana.** Cuadro de Referencia de la Pastoral Juvenil Salesiana.

[https://issuu.com/salesianosmedellin/docs/la\\_pastoral\\_juvenil\\_salesiana\\_-\\_cua](https://issuu.com/salesianosmedellin/docs/la_pastoral_juvenil_salesiana_-_cua)

**2014. Salesianos de Don Bosco.** Capítulo General XXVII. Testigos de la Radicalidad Evangélica.  
<http://www.sdb.org/es/salesianos-de-don-bosco/971-capitulos-generales/3866-acg-418-testigos-de-la-radicalidad-evangelica-cg27-2015>

### **Proyecto de Animación y Gobierno del Rector Mayor y el Consejo General para el sexenio 2014-2020.**

<http://www.sdb.org/es/rector-mayor-esp/1077-proyecto-rm-2014-2020-aguinaldos/525-proyecto-derm-y-del-consejo-para-2014-2020>

