

Linee generali del modello e funzioni dell'Ufficio di pianificazione e Sviluppo nel mondo Salesiano	pag. 3
General Guidelines of the Model and Tasks of the Provincial Planning and Development Office in the Salesian World	» 31
Líneas Generales del modelo y las funciones de Oficina de Planificación y Desarrollo Inspectorial en el mundo Salesiano	» 59
Lignes générales du modèle et des fonctions du Bureau Provincial de Planification et de Développement dans le monde salésien	» 87
Linhas Gerais do modelo e as funções do Gabinete de Planificação e Desenvolvimento Provincial en el mundo Salesiano.	» 115



Co-partners in development: building up and enhancing multi-actor partnerships and synergies for the mainstreaming of effective, participatory and human rights based development strategies addressed to vulnerable youth in 36 ACP Countries Project (DCI-NASPVD/2013/287-010)



THE PROJECT IS CO-FUNDED BY THE EUROPEAN UNION



THE PROJECT IS IMPLEMENTED BY VIS AND BY SALESIANS OF DON BOSCO



**Linee generali del modello e funzioni
dell'Ufficio di pianificazione e Sviluppo
nel mondo Salesiano**

Roma, ottobre 2017

Economato Generale Salesiani di Don Bosco

PREFAZIONE

Per far comprendere il nostro sistema salesiano, intraprendiamo delle sfide che si basano sui precetti di Don Bosco, in modo da offrire ai giovani delle soluzioni ai problemi della nostra società, prendendoci, nel contempo, cura di loro. La grande sfida è rappresentata dall'affrontare questo mondo frammentato che mette a repentaglio la religiosità che, a noi serve, per sostenere la persona in modo completo. Anno dopo anno, la nostra missione per e con i giovani diventa sempre più di sostegno, anche, grazie al ruolo crescente della famiglia salesiana, alla cooperazione positiva dell'ispettoria ed alle comunità locali, favorite dagli appoggi del Rettor Maggiore.

Negli incontri sui PDO che si sono tenuti ad Hyderabad nel 2011 ed a Nairobi nel 2018, ci si è voluti soffermare sul fatto che, è necessario un coinvolgimento nello sviluppo dei processi educativi in modo da poter rafforzare la cooperazione tra ogni parte della famiglia salesiana. Un ruolo fondamentale nel nostro ministero, lo svolgono laici e giovani. Si noti che, vi è una crescente sensibilità tra tutti gli attori della missione salesiana, sia a livello globale che a livello locale, verso una cultura dei diritti umani; in particolare, verso quella dei minori ed a favore della protezione dell'ambiente; tuttavia, è necessario un cambiamento della mentalità e delle strutture in modo da poter qualificare al meglio il lavoro con i giovani. Vi è inoltre, la necessità di inserire al meglio i PDO in una rete, in modo da sostenere gli sforzi in ogni Nazione ed in ogni ispettoria.

Tutte le ispettorie stanno per concludere gli iter necessari per formulare sia un loro codice etico, sia un protocollo per le procedure legali, invece, sono ancora ben poche, quelle che, hanno un documento politico sul reclutamento del personale e sulla formazione di tutti coloro che lavorano nelle nostre strutture; per tal motivo, vi è la necessità di creare un nuovo tipo di PDO, in modo che questo, possa diventare uno strumento al servizio dell'ispettore e del suo Consiglio, atto a verificare, di volta in volta, l'identità salesiana. Il nuovo tipo di PDO di cui abbiamo bisogno è il *"Think-tank"*, che, permette di avviare una cultura di riflessione così da poter seguire, con più energia, le indicazioni date da Papa Francesco ed il suo insegnamento. Ancora oggi, più della metà delle ispettorie non conosce i documenti *"Caritas in veritate"*, *"Laudato Si"*, *"Amoris Laetitia"* né, tantomeno, le hanno fatte loro. In molti casi, le nuove tecnologie dell'informazione non sono ancora accettate nel nostro spazio culturale, sociale e pastorale. Il ruolo dei PDO, è quindi, quello di creare nuove strutture che aiutino le ispettorie a mantenere dei legami ed a coltivare relazioni sane tra il personale ed i giovani, al fine di ridurre le distanze geografiche che, diversamente, ostacolerebbero comunicazioni immediate e frequenti.

Sarebbe utile riprendere lo *"Spirito di Hyderabad"*, che, con una riflessione più qualificata sui bisogni dei giovani, prospetta la possibilità di realizzare alcuni dei loro sogni, con l'utilizzo di risorse umane ed economiche. Ad Hyderabad, è stato promosso lo slogan *"Servono nuovi leaders"*, con il quale si intende dire che, senza pianificazione strategica non si può andare avanti. Quest'appello è stato ripreso a Nairobi, dove si è parlato della necessità di dover preparare le

ispettorie ad essere capaci di sviluppare la missione salesiana nel mondo digitale del futuro. I due incontri, di Hyderabad e di Nairobi, possono essere considerati come due pietre miliari nel cammino della nostra Congregazione, dal momento che, permetteranno di realizzare ciò che gli ultimi Capitoli Generali recitano sul corpo e l'anima di ogni salesiano e di ogni sua opera. Il sistema salesiano, che ogni sei anni chiama i propri membri ad una riflessione comune sull'identità e la missione, invita il salesiano ad essere testimonial dei cambiamenti che naturalmente avvengono; per tal motivo, il personale che si occupa dei PDO deve continuare a supportare la ristrutturazione dei progetti. Allo stesso tempo, gli ispettori, si trovano a dover "dare un'anima" a ciascun centro ma, spesso, non sono in grado di sviluppare e dare visibilità ad "una cultura salesiana" per mancanza di presenze fisiche di vita religiosa.

Ora, nel 2018, confermiamo come l'idea di installare i PDO, iniziata da diversi uffici della missione salesiana e da organizzazioni non governative collegate alle nostre procure missionarie più di venti anni fa, sia una realtà positiva nella nostra congregazione.

I PDO nascono per sostenere le ispettorie, creando il piano organico ispettoriale generale (POI); questo, è strategico per l'animazione ed il governo e, regola lo sviluppo e la continuità delle decisioni dell'ispettoria. Il POI si occupa di aspetti fondamentali quali:

- la possibilità di far partecipare i giovani in modo che diventino i protagonisti della missione salesiana, l'attenta osservazione della situazione in cui si è chiamati ad agire;
- le opzioni centrali che dovrebbero guidare lo sviluppo dell'ispettoria;
- i campi prioritari di lavoro nei prossimi anni;
- i criteri operativi che dovrebbero guidare i diversi progetti;
- le linee generali da seguire nella preparazione del personale e, lo sviluppo economico e strutturale. Ricordiamo che, il Capitolo Generale 25 ha indicato chi sono i responsabili della produzione del POI: l'ispettore ed il suo Consiglio guideranno e dirigeranno un processo di studio di elaborazione e di valutazione...

Il Capitolo VII de: «La Pastorale Giovanile Salesiana. Quadro di riferimento», fornisce maggiori e forti indicazioni affinché il POI comprenda come la Congregazione, oggi, voglia sviluppare la missione di ogni ispettoria e, come, le strutture salesiane siano un "guardrail" per condividere responsabilità e prendere decisioni.

Ringrazio tutti quelli che hanno fornito un utile supporto per una buona riuscita dell'incontro di Nairobi e mi auguro che le indicazioni ed i suggerimenti possano favorire un servizio migliore e fecondo a favore della gioventù, in modo che tutto ciò sia affidato a Don Bosco ed ai suoi collaboratori di oggi.

Jean Paul Muller sdb
Economo Generale

Roma, il 29.06.2018

Indice

- 01** Introduzione *Pag. 6*
- 02** Natura *Pag. 9*
- 03** Principi *Pag. 10*
- 04** Struttura e posizione nell' ispettoria *Pag. 11*
- 05** Funzioni specifiche *Pag. 12*
 - 5.1** Ricerca, diagnosi e identificazione. *Pag. 12*
 - 5.2** Disegno e semplificazione della pianificazione strategica. *Pag. 13*
 - 5.3** Creazione dei piani strategici e valutazione continua delle risposte, opere e settori. *Pag. 18*
 - 5.4** Raccolte dei fondi *Pag. 18*
 - 5.5** Sostegno nello sviluppo delle procedure e delle politiche dell' ispettoria. *Pag. 19*
 - 5.6** Lavoro in rete. *Pag. 20*
 - 5.7** Sensibilizzazione e mobilitazione sociale, lobby e incidenza politica. *Pag. 21*
 - 5.8** Volontariato. *Pag. 21*
 - 5.9** Coordinamento in caso di emergenze. *Pag. 22*
- 06** L'importanza delle risorse umane *Pag. 24*
- 07** Considerazioni *Pag. 28*
- 08** Glossario *Pag. 29*
- 09** Bibliografia *Pag. 30*

01

INTRODUZIONE

La **Società Salesiana** da diversi anni sta esortando i suoi membri sulla necessità di tornare alle proprie radici facendo ruotare tutta l'attività intorno ai **giovani poveri e abbandonati** e a quelli che hanno maggiori difficoltà: *“Il mondo ci accoglierà sempre con piacere mentre le nostre attenzioni sono rivolte ai bambini più poveri, più minacciati dalla società. Questa è per noi la vera ricchezza che nessuno ci potrà togliere”*.¹

Concretamente, i **CG26** e **CG27** ci ricordano la nostra priorità principale: **“I giovani poveri e in pericolo”**² sia sotto l'aspetto materiale sia sotto l'aspetto spirituale e tra questi, coloro i quali affrontano, nei contesti familiari, scolastici e lavorativi, gravi violazioni ai loro diritti fondamentali.

Per questa ragione, la Congregazione nell'ultimo **Capitolo Generale** ha approvato una serie di delibere che devono essere messe in pratica³:

- : **Valutare** in questo senso l'importanza delle opere salesiane.
- : La **realizzazione** di un Quadro di riferimento della Pastorale giovanile.
- : La **difesa** dei DDUU (Diritti Umani) e del bambino dal punto di vista del sistema di prevenzione con particolare attenzione alle situazioni di sfruttamento, traffico e tratta di minori, droga, disoccupazione ed emigrazione giovanile.
- : **Rispetto** della dignità e della protezione dei bambini e delle bambine nelle nostre opere.
- : **Educazione** dei giovani alla giustizia, alla legalità, alla dimensione socio-politica della evangelizzazione e della carità affinché diventino testimoni capaci di trasformare la società.
- : **Sensibilizzazione** sulla necessità di rispettare la natura dei giovani, delle famiglie e delle comunità.

Per la **qualificazione del lavoro salesiano**, come contromisura alle gravi minacce e violazioni dei diritti dei bambini è urgente che le **Ispettorie Salesiane** facciamo propri questi impegni e li mantengano con uno sforzo continuo in una prospettiva olistica (comunità, famiglia, governo, società civile).

Per una adeguata ristrutturazione, tutte le ispettorie devono promuovere questo processo che si incentra su strumenti istituzionali, organizzativi, personali, educativi e materiali imprescindibili.

¹CG20
pag.351.

²CG26, 105.

³CG27, 73.

Negli ultimi 20 anni, la concettualizzazione degli **Uffici di Pianificazione e Sviluppo nella Congregazione Salesiana** ha subito una evoluzione. Le due tappe fondamentali sono state la celebrazione degli **incontri di Roma (2005) e di Hyderabad (2011)**.

In realtà, attualmente, le idee e le funzioni di questi uffici variano molto da un'Ispettorato a un'altra, così, allo stesso modo, variano la qualità delle stesse e le opzioni scelte come risposta salesiana in ogni singolo contesto.

Nonostante i nostri timori, cambiamenti o stimoli è indiscutibile e urgente la necessità di arrivare a convertire il **PDO** in quello che oggi la realtà ci chiede per migliorare il nostro lavoro: **uno strumento di qualificazione della risposta salesiana** al servizio degli Ispettori e dei loro Consigli.

Il Progetto di animazione e amministrazione del **Rettor Maggiore e del suo Consiglio Generale** nel sessennio che va dal 2014 al 2020 torna a stabilire, come prioritaria, la creazione e la istituzione dei PDO.

Il percorso da seguire è la **costruzione di un modello unico adattabile a ogni singolo contesto**. Per riuscire a fare ciò, anche se i processi e le tappe dello sviluppo del PDO non sono uguali in tutte le Ispettorie si devono attivare tutti quei meccanismi necessari per trasformare questo Ufficio in uno **strumento di sostegno per la qualificazione**, efficacia, professionalità, creatività e coerenza della risposta salesiana nel mondo. Essendo consapevoli della diversità e ricchezza culturale che caratterizzano la Congregazione, il presente manuale ha lo scopo di stabilire le **linee fondamentali per la creazione, sviluppo e riformulazione del PDO** nel mondo salesiano secondo un modello comune.

La scommessa per la qualità nella risposta salesiana per la consecuzione della **Missione**, deve essere unitaria, forte e continuativa affinché si possano superare gradualmente le difficoltà che la Congregazione attraversa oggi nell'ambito della Missione che le è propria.

02

NATURA

Il **PDO** deve costituire **uno strumento fondamentale per la qualità della missione salesiana**⁴. Essa è uno degli strumenti indispensabili al servizio dell'Ispettore e del suo Consiglio nella missione di animazione e amministrazione dell'Ispettorato e nel compito di **rispondere qualitativamente ed efficacemente alle sfide che la missione salesiana incontra nel suo territorio.**

Pertanto il **PDO** è **l'ufficio tecnico e la struttura Ispettorale** che garantisce la **qualità, l'efficacia e l'efficienza** della gestione dell'Ispettore e del suo Consiglio ne:

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA PARTECIPATIVA , LO SVILUPPO DELLA VITA E LA MISSIONE ISPETTORIALE descritti e indicati nel POI e negli ambiti e settori di sua pertinenza.

Avere a disposizione i dati e la gestione del **PDO** e la sua comunicazione costante con l'Ispettore e il suo Consiglio, aiuterà questi ultimi ad essere aggiornati, conoscere la realtà che alimenta e rende possibili le decisioni e la definizione degli obiettivi strategici dell'Ispettorato senza che cadano nell' **AUTOREFERENZIALITÀ**.

Per questo si **deve**:

- : Conoscere** perfettamente il territorio in cui si stabilisce l'Ispettorato, la **realtà dei giovani e dei bambini**, la cultura locale e la situazione sociale, economica, politica...
- : Conoscere la situazione reale** dell'Ispettorato sia nel suo tessuto sociale, educativo, ecclesiastico e culturale, sia nella sua consistenza patrimoniale economico-finanziaria.
- : Sostenere i processi di pianificazione** strategica a livello ispettorale e locale tenendo presente gli obiettivi della congregazione.
- : Garantire la pianificazione e lo sviluppo** delle diverse opere con le loro attività e compiti, tenendo presente gli obiettivi generali dell'Ispettorato.
- : Aiutare a sviluppare, realizzare e valutare** i progetti e azioni concrete indirizzati a raggiungere gli obiettivi descritti dall'Ispettorato.

⁴Don Vaclav Klement.
Le OPDI al servizio del
Carisma Salesiano nella
Ispettorato. Hyderabad
6-10 Novembre 2011.

03

PRINCIPI

I principi che devono regolare l'attuazione del personale del **PDO** sono i seguenti:

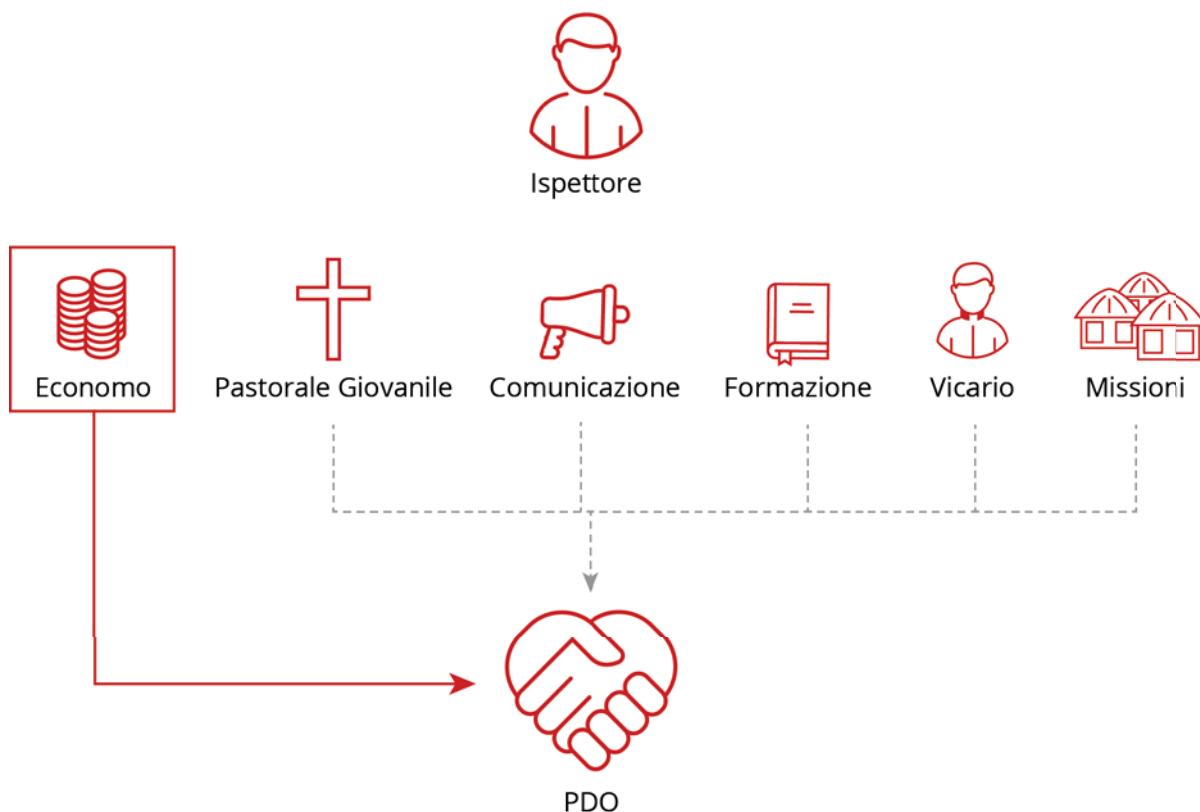
- : **Comunione** con i valori evangelici e la spiritualità salesiana.
- : **Vocazione di servizio** verso giovani più bisognosi.
- : **Cortesìa.**
- : **Impegno e autocontrollo.**
- : **Ottimismo e allegria.**
- : **Creatività e flessibilità .**
- : **Senso della famiglia.**
- : **Professionalità.**
- : **Trasparenza** e rendicontazione.
- : **Corresponsabilità.**

04

STRUTTURA E POSIZIONE NELL'ISPETTORIA

La **coordinazione del PDO** spetta all'**economista Ispettoriale**. Nonostante ciò, il PDO è un organismo trasversale al servizio dell'Ispettore e del suo Consiglio. Le sue funzioni sono quelle di **consigliare, collaborare e coordinare** con gli altri settori dell'Ispettorato; principalmente saranno: la Pastorale Giovanile, le altre aree come la comunicazione sociale, la formazione e persino la famiglia salesiana... che in questo modo dovranno accordarsi con questo ufficio. Non si tratta di un ente indipendente né di un organismo di raccolta fondi, né di una ONG in senso civile. La coordinazione ad opera dell'economista e la forma giuridica scelta rispondono a mere ragioni funzionali.

Le funzioni del **PDO** non sono legate esclusivamente all'Ispettore e al suo Consiglio ma sono **collegate anche alle diverse Commissioni Ispettoriali e alle comunità locali**.



05

FUNZIONI SPECIFICHE

5.1. RICERCA, DIAGNOSI E IDENTIFICAZIONE

In ogni paese, regione e località, la realtà che vivono i bambini e i giovani è **diversa e dinamica**. Per questo una prima funzione sarà quella di:

Diagnosticare com'è veramente la situazione e osservare ed analizzare i problemi, determinare le loro dimensioni, le loro cause e le loro conseguenze nonché i soggetti che fanno parte di essi. Tutto questo è **un processo indispensabile** per poter conoscere e comprendere qual è la situazione in cui vivono i bambini e i giovani e dare priorità a coloro i quali si trovano in maggior difficoltà. A titolo di esempio, questi sono solo alcuni degli **elementi che si devono conoscere ed analizzare** dal punto di vista giuridico:



← Opinioni, interessi e aspettative →

← Relazioni di potere →

La mera intuizione e l'osservazione diretta sostengono questa diagnosi. Tuttavia, **non devono essere i soli strumenti** che aiutano a prendere delle decisioni per evitare di cadere in atteggiamenti autoreferenziali, di privilegiare la risposta più facile, di intraprendere azioni poco concrete o rivolte a gruppi che non sono collegati con la missione salesiana.

Per diagnosticare esistono delle tecniche di ricerca di natura diversa. Si devono scegliere quelle più adeguate per una **ricerca approfondita** della realtà concreta che vogliamo studiare. Se è possibile potremo **servirci di una documentazione** già esistente elaborata da altri organismi o da noi stessi e, dovremo elaborare i nostri propri studi nel caso in cui non esista una documentazione o se essa non sia stata aggiornata, oppure, nel caso in cui abbiamo dei dubbi sull' esattezza dei dati.

La ricerca e la diagnosi devono avere una **triplice funzione**:

- : **Identificazione e proposta** della miglior risposta salesiana alla situazione dei bambini e dei giovani con lo scopo di integrarla nei piani dell' Ispettorìa e delle opere.
- : **Valutazione, ridefinizione e ristrutturazione** della risposta salesiana esistente.
- : **Avere le informazioni sufficienti** per svolgere azioni di comunicazione, sensibilizzazione, incidenza politica e promozione delle richieste dei giovani...

Allo scopo di effettuare soddisfacentemente questo processo è necessario avere un **personale specializzato** e con un'esperienza dimostrata nella materia che si vuole analizzare. In questo senso il **PDO** può servirsi del proprio personale, può disporre di un'assistenza tecnica esterna con il sostegno di personale specializzato o di centri studi esterni come Università e altri centri di formazione salesiani o di centri di ricerca..

I processi di diagnosi e identificazione sono **preliminari e indispensabili per la pianificazione**, la creazione, la rivalutazione delle opere, le risposte che si devono dare e l'apertura di nuove opere.

5.2. DISEGNO E SEMPLIFICAZIONE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Dopo aver fatto uno studio approfondito della realtà con la quale ci confrontiamo dobbiamo essere capaci di **proiettare il nostro futuro al servizio dei giovani**, tenendo conto che progettare deve essere *un atteggiamento della mente e del cuore*⁵, più che un processo tecnico.

Il piano strategico di ogni Ispettorìa, deve essere il **POI**. Il piano strategico di animazione e governo dell'Ispettorìa si preoccupa **congiuntamente della sua vita e della missione** e presenta le opzioni fondamentali che devono orientare la sua azione successiva⁶.

Il progetto organico Ispettoriale presenta le opzioni fondamentali che guidano lo sviluppo della Ispettorìa garantendo la sua continuità e la coerenza delle decisioni (CG25, 82).

⁵ Quadro di riferimento della PGS pag. 136.

⁶ D. A Domenech nel CG25.

⁷ CG25, 82.

In generale, esso *comprende i campi di azione prioritari per i prossimi anni (6), i criteri operativi che devono guidare diversi piani e progetti, le presenze alle quali fare attenzione, le linee generali per la preparazione delle persone e lo sviluppo economico e strutturale, e risponde alle urgenze attuali e alle previsioni sul futuro emerse dall'analisi della zona*⁷.

Come indica il **CG25**, l'ispettore e il suo Consiglio devono essere **coadiuvati da una squadra operativa** sia per la preparazione, elaborazione, attuazione, sia per il monitoraggio e la valutazione del POI. Questa è la squadra che oggi vogliamo formi il PDO.

L'ispettore e il suo Consiglio, assistiti dal PDO, devono assumere la **guida e l'animazione di tutto il processo** di elaborazione del **POI**; in questo processo dovranno coinvolgere i direttori e **promuovere la partecipazione** di tutte le comunità dell'Ispettorìa⁸.

Il **PDO** deve contribuire insieme alle comunità locali e con la partecipazione dei loro bambini e giovani, a **proporre le migliori opzioni strategiche** affinché si dia una risposta ai problemi prioritari nello specifico momento storico e nel contesto dato.

Il **POI** si dovrà **rivedere e aggiornare** regolarmente dopo ogni Capitolo Generale, affinché l'Ispettorìa possa assumere l'orientamento e le priorità contenute nel **progetto di animazione e governo del Rettor Maggiore e del suo Consiglio Generale**.

Inoltre, il **PDO**, come equipe operativa, appoggerà l'ispettore e il suo Consiglio e le Comunità Locali in altri **livelli di pianificazione**. Attualmente sono i seguenti:



Il Progetto Educativo Pastorale Ispettoriale e locale, che propone gli obiettivi da raggiungere e da valutare, i processi o i passi da fare, gli interventi da sviluppare, riguardo alla missione, secondo le opzioni fondamentali del POI.

Il centro del **PEPS** deve essere il **bambino/bambina o giovane più bisognoso, nel complesso della sua dimensione**, relazioni, nella duplice prospettiva della persona e del suo ruolo da protagonista nella storia⁹.

Il **PEPS** si articola in **quattro dimensioni fondamentali**¹⁰:



⁸ D. A. Domenech nel CG25.

⁹ Quadro di riferimento della PGS pag.138.

¹⁰ Cost. 32-37: Reg. 6-9. Vedere Quadro di riferimento della PGS pag. 142 e ss.



Inoltre esistono una serie di **impegni educativi e pastorali trasversali** promossi dal **PEPS**¹¹:



E deve essere **elaborato in maniera partecipativa** con tutta la **CEP**. *Il carisma salesiano ci chiede la cura, la compartecipazione e la responsabilità di tutti i membri del nucleo di animazione della CEP, SDB e dei laici, allo scopo di promuovere una mentalità di progetto e l'azione comune a beneficio dei giovani, delle famiglie e degli adulti negli ambienti popolari*¹².

Nel caso delle comunità locali il **PEPS** approvato dalle stesse, deve servire come **base per il piano che deve elaborare la CEP per ogni ambiente salesiano**: centri di accoglienza, alloggi, centri di formazione professionale, centri giovanili, scuole, parrocchie...

E' importante ricordare che l'ambiente che la **pastorale giovanile** chiama infanzia a rischio, fa riferimento ai **servizi di assistenza in determinate situazioni di rischio**. Tuttavia l'infanzia a rischio, vulnerabile o in difficoltà come tale, è il **nucleo centrale** di tutti gli ambienti della pastorale giovanile salesiana la cui rilevanza nasce dalle esigenze di questi bambini e bambine.

¹¹Quadro di riferimento della PGS pag. 155 e ss.

¹²CG27, 46.



Progetto Ispettoriale locale di Formazione: propone gli obiettivi da **raggiungere e valutare**, i processi o i passi da fare e gli interventi da intraprendere riguardo alla missione, secondo le opzioni fondamentali del **POI**.

La formazione pastorale richiede il **sostegno dei salesiani e dei laici** per l'approfondimento della loro vocazione educativa e l'aggiornamento della loro capacità operativa¹³.

Il **PDO** può aiutare ogni Ispettoria, secondo le necessità identificate e definite nel **POI**, a stabilire itinerari formativi, una tempistica di esecuzione e selezionare le persone e le risorse necessarie. La formazione continua rivolta ai laici e ai salesiani deve aiutare a promuovere e a garantire la loro professionalità, così come seguire il carisma salesiano¹⁴ e applicarlo, e soprattutto ad una **pedagogia di un sistema di prevenzione** negli ambienti nei quali si lavora direttamente con la gioventù e l'infanzia.

E' necessaria nello stesso tempo la **professionalizzazione dei salesiani e la formazione sul carisma e alla missione salesiana** per i laici con una certa esperienza.

Inoltre, il **PDO** può **sostenere i processi formativi della PGS** nelle fasi iniziali di formazione dei salesiani SDB. Da un punto di vista tecnico, il personale può aiutare a formare o cercare formatori che aiutino i fratelli giovani ad acquisire strumenti e sistemi di attuazione aggiornati, professionali, tecnici che qualifichino la risposta educativa nelle situazioni a rischio con le quali si confrontano giovani e bambini nei contesti concreti. Da un punto di vista pratico, **questi strumenti devono essere applicati e valutati direttamente sul campo**, con un corretto accompagnamento, ed il **PDO** deve aiutare a identificare, pianificare e valutare queste azioni concrete¹⁵.



Il preventivo e il bilancio annuale della Ispettoria e di ogni comunità sono necessari per assicurare e regolare le risorse economiche che servono per la realizzazione dei diversi progetti, secondo le opzioni del **POI**.

Ogni ispettoria deve riuscire ad avere una **gestione economica equilibrata, trasparente e professionale**, secondo la legge del paese e i criteri e le normative stabilite dalla congregazione.

Il **PDO** deve assicurare questa gestione e amministrazione professionale, conoscendo perfettamente la **normativa locale** e il miglior modo di svolgere una gestione trasparente e aggiornata, allo scopo di sapere in ogni momento la situazione reale dell'Ispettoria e delle comunità locali, **al fine di avere un controllo reale delle spese e poter così realizzare le correzioni preventive necessarie**.

A tale scopo aiuterà ad applicare questo tipo di gestione in ogni comunità locale e in tutti i loro ambienti.

Annualmente si dovranno presentare, **nella tempistica e nella forma richiesta dalla direzione generale della congregazione, i bilanci e gli altri documenti** e oltre a ciò si dovrà presentare un resoconto economico e delle attività della Ispettoria nel complesso e non solo quello dell'ufficio.



Gli Audit esterni annuali delle opere **aiuteranno ogni ispettoria** a migliorare questa gestione.

¹³ Quadro di riferimento della PGS pag. 264.

¹⁴ CG24, 239-241,257.

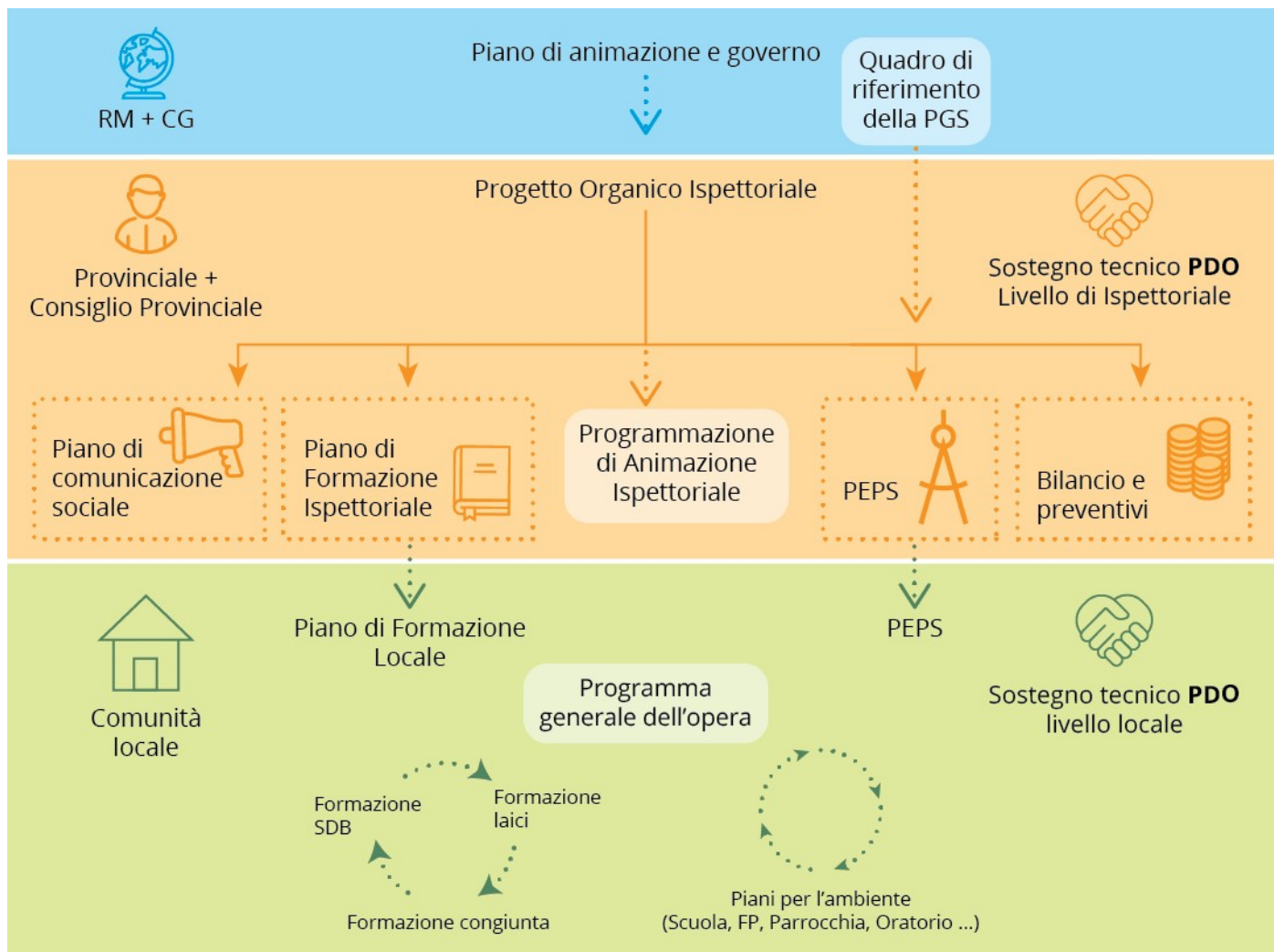
¹⁵ Quadro di riferimento della PGS pag. 264.



Il progetto Ispettorale della comunicazione sociale. Come abbiamo già visto, è un **elemento trasversale** del PEPSI e del PEPS. Il **PDO** dovrà sostenere il processo di pianificazione della comunicazione insieme all'Ispettorìa, in particolare la **comunicazione esterna**, intesa come uno strumento di trasformazione sociale in più e di consecuzione degli obiettivi pianificati.

C'è anche l'esigenza di promuovere la riflessione e la ricerca, la sensibilizzazione, l'educazione per lo sviluppo e la comunicazione diretta all'incidenza politica.

E' **indispensabile essere aggiornati** e usare i canali di comunicazione necessari per raggiungere gli obiettivi programmati dall'Ispettorìa, ciò richiede un processo permanente di apprendimento e aggiornamento, dato che l'uso della tecnologia è in trasformazione continua.



POI: Piano strategico dell'Ispettorìa in un piano di 6 anni

PEPSI: Piano strategico della Pastorale Giovanile nell'Ispettorìa in un intervallo di 6 anni

PEPS: Piano strategico della pastorale giovanile nel lavoro per i prossimi 3-6 anni.

Programmazione Ispettoriale d'animazione: Piano operativo dell'ispettorìa per 1 anno.

Programmazione Generale del Lavoro: Piano operativo per 1 anno del lavoro intrapreso.

5.3. IREALIZZAZIONE DEI PIANI STRATEGICI E VALUTAZIONE CONTINUA DELLA RISPOSTA OPERE E SETTORI

L'animazione implica l'urgenza della riflessione costante sulla situazione dei giovani e sulla prassi pastorale, sempre indirizzata a sintonizzarsi con le loro aspettative¹⁶.

Il **CG25** stabilisce che nella lavorazione e revisione del **POI** l'Ispettore e il suo Consiglio, aiutati dalla squadra operativa che oggi è il **PDO**, devono valutare la **rilevanza della missione** di ogni opera/presenza considerando questi criteri¹⁷:

- ✓ Consistenza quantitativa e qualitativa della comunità salesiana.
- ✓ La possibilità di una vita religiosa comunitaria, secondo uno stile salesiano chiaro e significativo per i giovani, i laici e gli altri collaboratori che condividono la missione.
- ✓ Presenza tra i giovani, specialmente tra i più poveri e bisognosi, per aiutarli a vivere intensamente il sistema di prevenzione.
- ✓ La capacità di offrire risposte di qualità educativa ed evangelizzatrice nei confronti delle sfide del mondo giovanile nei diversi contesti sociali.
- ✓ La capacità di aggiungere altre forze (laici, giovani, famiglia salesiana, altre Ispettorie e altre organizzazioni...).
- ✓ La promozione di presenze agili e leggere che permettano una flessibilità dinamica nei confronti dei cambiamenti della realtà.
- ✓ La capacità di collaborare e di incidere in modo efficace e profetico nella trasformazione evangelica della zona.

La valutazione delle opere e le diverse risposte devono concordare con le **diagnosi e le analisi profonde della realtà** previamente realizzate. I **PDO** devono disegnare gli strumenti e condurre una valutazione costante che permetta di rivedere e adeguare, secondo i criteri sopra elencati e gli obiettivi programmati stabiliti dall'Ispettorica, le opere e le risposte alle necessità della realtà, alla missione e al carisma salesiano.

Questo significa che **devono sostenere l'Ispettore e il suo Consiglio** nella promozione dei processi e delle strutture *realizzando una riflessione sistematica e un confronto tra la realtà e gli obiettivi fissati: processo continuo di analisi, riflessione, scelta, programmazione e verifica¹⁸.*

La pastorale salesiana non deve temere di cambiare i propri modelli e di avere un atteggiamento di conversione pastorale.

Oggi è urgente, nel rispondere alle necessità dei giovani del nostro tempo¹⁹, essere consapevoli dell'importanza della **ridefinizione e ristrutturazione delle presenze** con l'obiettivo di aggiornare l'identità carismatica e garantire la fedeltà creativa del sistema educativo di Don Bosco.

5.4. RACCOLTA DEI FONDI

La raccolta dei fondi e delle risorse deve realizzarsi secondo le necessità della missione e le priorità stabilite dalla **pianificazione strategica** e deve essere proporzionale alla capacità di gestione.

¹⁶ Quadro di riferimento della PGS pag. 2622.

¹⁷ CG25, 84.

¹⁸ Quadro di riferimento della PGS pag. 262.

¹⁹ CG27, 26.

Per intraprendere le azioni stabilite nel programma, il **PDO** dovrà occuparsi della raccolta di fondi e risorse in diversi modi:

- ✓ Attraverso la **formulazione e presentazione di progetti** rivolti a finanziatori privati e pubblici, locali e stranieri.
- ✓ Attraverso **campagne di reclutamento**, che mettano in risalto, fedelmente, la realtà esistente e la nostra visione e modi di lavorare per trasformarla. L'obiettivo di queste campagne deve essere quello di svegliare le coscienze e suscitare in molte persone simpatia e adesione alla missione salesiana.
- ✓ Attraverso la creazione di **relazioni personali tra laici e salesiani** con le istituzioni e le persone che possano sostenerci economicamente, tecnicamente o con beni e servizi e che possano essere identificate con la missione e il carisma.

Nella ricerca dei fondi, il **PDO** dovrebbe servire per **garantire** una serie di criteri riguardo ai quali tenere un rigore scrupoloso:

- ✗ Le risorse devono rispondere agli scopi stabiliti nel **POI, PEPSI** e nei diversi **PEPSI locali** e non a quelli decisi da un possibile donatore. Nel caso in cui si presentino scopi diversi, questi devono essere spiegati e riorientati. Nel caso in cui ci siano scopi non conformi le risorse devono essere rifiutate.
- ✗ Compiuto il punto precedente, la volontà del donatore, una volta accettati i fondi, deve essere rispettata in ogni momento. Nel caso di impossibilità o di cambiamento della finalità, i motivi devono essere spiegati prima dell'utilizzo delle risorse. Se non ci fosse il consenso del donatore in questo senso, la donazione deve essere restituita.
- ✗ Non si devono accettare sotto alcun profilo, risorse di persone, istituzioni o enti, le cui attività siano radicalmente contrarie ai fini della missione salesiana, della Chiesa in generale e dei **DDUU**.
- ✗ Non si devono accettare finanziamenti da enti non trasparenti le cui finalità non siano chiare. In questo senso, bisogna porre una speciale attenzione alla possibilità che tali enti pretendano di usarci per ripulire il loro nome con attività eticamente e socialmente riprovevoli, investendo con la nostra collaborazione in attività a fini sociali.
- ✗ La raccolta delle risorse dovrà essere proporzionata alle necessità. Non ci si deve espandere se manca la redditività, l'attuabilità e la qualità ma soltanto per il mero fatto di ottenere dei fondi.

5.5 SOSTEGNO PER LO SVILUPPO DELLE PROCEDURE E DELLE POLITICHE DELL'ISPETTORIA

Le ispettorie salesiane **devono definire i passi per sviluppare il loro lavoro** nelle diverse aree in modo efficace ed efficiente. Inoltre, sia il personale laico, sia quello salesiano, deve conoscere i principi generali che riguardano determinati temi specifici che la nostra congregazione si impegna a compiere.

Il **PDO**, deve identificare **le aree per le quali non c'è una definizione**, dare comunicazione all'Ispettore e al suo Consiglio delle questioni di sua pertinenza e, nel caso di approvazione, procedere al suo sviluppo, diffusione e realizzazione nell'Ispettorato Salesiano.

Questo è il caso dei manuali di gestione e delle procedure operative. Per esempio, nelle aree di gestione economica, trasparenza, resa dei conti, qualità, gestione di progetti e finanziamento esterno, selezione del personale, ecc.

Nel caso delle politiche e dei regolamenti interni parliamo principalmente di temi come la **protezione del bambino**²⁰ nelle nostre aree e la protezione dei dati di carattere personale, la relazione istituzionale o le politiche specifiche fissate per le attività e i progetti concreti fatti su misura per ogni singolo aspetto.

5.6. LAVORO IN RETE

Con il **CG27** la Congregazione si impegna a::

1. Promuovere **sinergie** con altri gruppi della FAMIGLIA SALESIANA che lavorano con i giovani e per i giovani e promuovono i loro diritti.
2. **Lavorare in rete**, collegandosi effettivamente con la chiesa locale, con altre famiglie religiose e con i soggetti educativi, sociali e politici.

In questo periodo storico fra la Chiesa in generale e la Congregazione Salesiana nello specifico *ci sono soprattutto tre campi di dialogo nei quali operare, per completare un servizio a favore del pieno sviluppo dell'essere umano e cercare il bene comune: il dialogo con gli stati, con la società – che comprende il dialogo con la cultura e con la scienza – e con altri credenti che non fanno parte della chiesa cattolica.*²¹

Il **PDO** può aiutare sia a livello ispettoriale sia a livello locale, in ogni territorio e ambiente, a lavorare in rete e aprire un dialogo con i più diversi interlocutori che hanno influenza sulla vita dei ragazzi²².

Dialogo con gli Stati

Dialogo con la società civile

Dialogo con la Chiesa locale

Dialogo interreligioso

Dialogo con altre istituzioni

Il dialogo e la collaborazione con altre enti è imprescindibile. Ci permette, tra le altre cose, di **conoscere meglio la realtà**, di risparmiare le energie ed avere maggiore forza nel momento di intraprendere le azioni di incidenza politica e ci offre sicurezza in questo ultimo caso. Il **PDO** deve **assicurare la sua presenza nelle reti di lavoro** di ogni area della pastorale a livello locale, nazionale e internazionale nell'Ispettorato e con gli altri PDO salesiani.

Nel caso in cui non esistessero precedenti relazioni o reti di lavoro create nelle nostre aree si deve **studiare la fattibilità** e la capacità di leadership per la loro realizzazione e promozione.

²⁰ CG27, 73.4

²¹ Papa Francesco.
Evangelii Gaudium. 238.

²² Quadro di riferimento
della PGS pag. 139.

Per arrivare ad una relazione istituzionale adeguata i contatti non devono essere soltanto personali ma devono essere condivisi dal personale laico e salesiano. **I contatti sono al servizio della missione e non dei singoli individui.** Si dovrebbe stabilire come regola o quantomeno raccomandare, di evitare favori personali che possano creare successivamente impegni individuali, poichè in alcune occasioni potrebbero entrare in conflitto con la missione.

La presenza dei SDB nelle relazioni istituzionali è imprescindibile, il **PDO** può unirsi con loro sia da un punto di vista tecnico sia, se è possibile, da un punto di vista personale, ma il carisma e la presenza salesiana devono condurre tutta la relazione.

La congregazione salesiana deve essere considerata come un **punto di riferimento** nell'attività di ogni paese a favore dei giovani e dei bambini più svantaggiati. Si deve riuscire a fare in modo che le sue posizioni e le sue risposte siano prese in considerazione nel momento di fornire la **soluzione** alla situazione particolare di giovani e bambini in ogni singolo contesto.

5.7. SENSIBILIZZAZIONE, MOBILITAZIONE SOCIALE, GRUPPI DI INFLUENZA E INCIDENZA POLITICA

Così come afferma Papa Francesco: *nel dialogo con lo Stato e con la società la Chiesa non ha le soluzioni per tutte le questioni specifiche e concrete che si presentano. Ma insieme alle diverse forze sociali favorisce le proposte che rispondono meglio alla dignità della persona umana e al bene comune. Allo stesso modo la Chiesa propugna con chiarezza i valori fondamentali dell'esistenza umana allo scopo di diffondere convinzioni che possano poi tradursi in azioni politiche.*²³

D'accordo con gli obiettivi fissati dal **POI** e il **PEPSI**, il **PDO** può avere un ruolo fondamentale come sostegno dell'Ispettorato negli aspetti che il Papa incoraggia:

SENSIBILIZZAZIONE E MOBILITAZIONE SOCIALE: impegnandoci, insieme alla società civile, a **sensibilizzare sulla conoscenza e il rispetto dei diritti dell'infanzia e dei giovani.** Dobbiamo far conoscere la situazione che vivono i protagonisti della nostra missione in ogni singolo contesto, cercando la tutela dei loro diritti attraverso un cambiamento della coscienza sociale.

GRUPPI DI INFLUENZA E INCIDENZA POLITICA: impegnandoci insieme alla società civile allo scopo di **riuscire a rendere possibile i cambiamenti necessari nei programmi e nei progetti governativi** affinché l'esercizio effettivo dei diritti dei bambini e dei giovani diventino una realtà.

Si deve riuscire ad avere un riconoscimento chiaro dei bambini e delle bambine come **cittadini di pieno diritto** e cercare di individuare quali siano le risorse disponibili per l'infanzia e per la gioventù e come queste possano guidare le decisioni politiche e sociali.

In ultimo si deve lavorare strategicamente per creare nelle **istituzioni la coscienza** del loro proprio ruolo: il servizio pubblico rivolto anche ai bambini e ai giovani più disagiati. Si deve stabilire una strategia che porti un cambiamento riguardo l'assunzione delle responsabilità.

5.8. VOLONTARIATO

Il volontariato è un **elemento trasversale della Pastorale Giovanile Salesiana.** I volontari sono una forza enorme per la missione salesiana.

²³ Papa Francesco.
Evangelii Gaudium. 241

Il volontariato salesiano ha una serie di caratteristiche e tipologie proprie, descritte nel documento **"volontariato missionario salesiano, identità e orientamenti"** (in elaborazione) che deve comprendere obiettivi, contenuti, criteri metodologici, risorse formative e le tappe determinate dai Dicasteri della Pastorale Giovanile e delle missioni e che si trova nel manuale di guida e orientamenti del volontariato nella missione salesiana.

5.9. COORDINAMENTO IN CASO DI EMERGENZA

Le **emergenze** possono essere di diversa natura: catastrofi naturali, conflitti armati, carestie... I loro effetti possono essere brevi o prolungati nel tempo.

La risposta salesiana deve **essere studiata momento per momento** e sempre con riguardo al contesto locale dove i SDB sono presenti. Tuttavia, è importante avere presente il protocollo **14/0020** della direzione generale della Congregazione nel quale si indicano come importanti i seguenti **dieci punti**, in caso emergenza su vasta scala:

1. Essere presenti.
2. Fornire un servizio effettivo e spirituale.
3. Lavorare insieme.
4. Condividere le informazioni.
5. Dare il benvenuto e coordinare la solidarietà internazionale.
6. Essere trasparenti.
7. Pensare a lungotermine
8. Promuovere la partecipazione locale e la sensibilizzazione riguardo ai diritti umani.
9. Prendere misure preventive (specialmente nelle aree più soggette ai disastri).
10. Garantire una ragionevole transizione dalla fase di emergenza alla fase di ricostruzione..

Il **PDO** deve avere un ruolo centrale nel sostegno tecnico all'ispettore e al suo Consiglio nelle comunità locali **allo scopo di svolgere tutti i punti possibili**.

Il **PDO** di ogni Ispettorato dovrà almeno promuovere la **elaborazione e diffusione fra tutte le comunità** di un protocollo di attuazione e comunicazione in caso di emergenza, definendo i ruoli e le persone responsabili.

Funzioni specifiche dei PDO nei differenti livelli dell'ispettoria

Il PDO e l'Ispettore e il suo Consiglio	Il PDO e le commissioni Ispettoriali	Il PDO e le opere	Il PDO e l'Ispettorato in generale
<p>Comunicazione, sostegno e consulenza tecnica e professionale continuativa nei compiti di animazione e governo conoscendo perfettamente il contesto dell'Ispettorato e del territorio in cui si inquadrano gli argomenti pertinenti al PDO.</p>	<p>Fornire consulenza tecnica e professionale sulla realtà dei giovani e dei bambini e delle nostre opere a sostegno dei compiti di animazione e governo: diagnosi, raccolta dei dati, studi di fattibilità, analisi della situazione, valutazione delle necessità, ecc.</p>	<p>Fornire assistenza tecnica professionale a sostegno dei compiti operativi nei diversi ambienti dell'opera: diagnosi, raccolta dei dati, studi di fattibilità, analisi della situazione, valutazione delle necessità, ecc.</p>	<p>Sensibilizzazione, mobilitazione sociale, organizzare gruppi di influenza e incidenza politica secondo gli obiettivi del POI.</p>
<p>Sostegno nella preparazione e la semplificazione della pianificazione strategica e operativa dell'Ispettorato (POI e programma di animazione ispettoriale).</p>	<p>Sostegno nella preparazione e la semplificazione della pianificazione dei piani strategici e delle commissioni (PEPSI, preventivi e bilanci, piano di comunicazione, piano di formazione secondo quanto descritto nel POI.</p>	<p>Assistenza nella realizzazione del POI/piani delle commissioni nella pianificazione delle opere.</p>	<p>Creazione di risorse materiali (fondi e beni) per la realizzazione dei piani a tutti i livelli dell'Ispettorato.</p>
<p>Sostegno nella creazione e sviluppo del POI attraverso i programmi e i progetti.</p>	<p>Sostegno nello sviluppo e monitoraggio dei programmi e progetti nelle commissioni impegnate nella creazione dei loro rispettivi piani.</p>	<p>Sostegno nello sviluppo e creazione dei piani dell'opera attraverso i programmi ed i progetti, ricerca del personale, risorse, formazione continua...</p>	<p>Aiutare a cercare e selezionare, e preparare le risorse umane (volontari, esperti, tecnici...) per le diverse necessità che la missione richiede.</p>
<p>Monitoraggio e valutazione tecnica permanente dello stato di avanzamento nella creazione del POI e proposta di correzioni e soluzioni.</p>	<p>Monitoraggio e valutazione tecnica permanenti dello stato di avanzamento dei piani delle commissioni. Proposta di correzioni e soluzioni.</p>	<p>Monitoraggio e valutazione tecnica permanenti dello stato di avanzamento della creazione dei piani. Proposta di correzioni e soluzioni.</p>	<p>Lavoro di squadra con il governo, la società civile, le istituzioni, le agenzie, le persone... per creare alleanze che possano migliorare la nostra missione:</p>
<p>Svolgere rigorosamente le direttive dell'Ispettore e del suo Consiglio</p>	<p>Coordinamento e collaborazione continuativi con le commissioni.</p>	<p>Altre forme di sostegno.</p>	<p>Sviluppo e creazione delle procedure e delle politiche.</p>
<p>Preparazione, coordinamento e sostegno tecnico nella organizzazione, gestione e resa dei conti in caso di emergenza e post emergenza.</p>			

06

L'IMPORTANZA DELLE RISORSE UMANE CHE DEVONO FAR PARTE DELLA OPDI

La selezione del personale è importantissima perchè il successo nel nostro lavoro dipende dai loro talenti, dalla loro dedizione e dal loro rendimento.

Allo stesso modo la congregazione non sarà né migliore né peggiore a causa delle persone che la integrano, per questo è importante **non usare un metodo di selezione soggettivo** che possa dar luogo ad un lavoro mediocre, al malcontento dei gruppi di lavoro, alla mancanza di responsabilità e corresponsabilità...

Bisogna reperire le capacità tecniche nei salesiani e nei laici qualificati e identificati con i **nostri valori**.

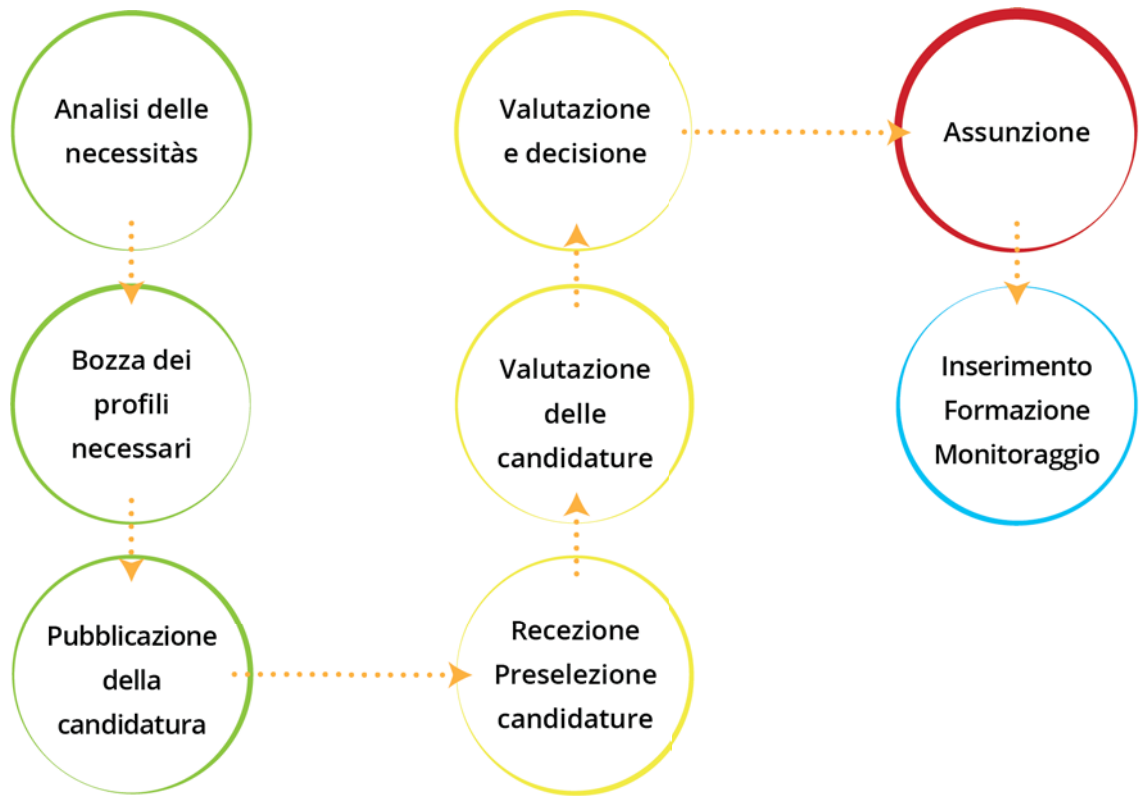
La selezione delle risorse umane **deve avvenire proporzionalmente alle esigenze**, capacità economica, realtà del mercato del lavoro di ogni Paese.

Secondo il tipo di posizione è necessario tener conto di:

- : Se è necessario assumere una persona a tempo indeterminato.
- : Se è meglio promuovere il servizio attraverso una istituzione SDB esterna. (Marketing, contabilità, consulenza giuridica, società di consulenza...)
- : Se è necessario fare un contratto per una assistenza tecnica concreta (formazioni, identificazioni, architetti, geometri...).

Sarà necessario anche tenere conto di:

- : Se il processo di selezione può essere interno, tramite concorso o tramite mobilitazione del personale esistente.
- : Se si deve assumere una persona nuova dall'esterno.



Passi minimi:

La **situazione** ed il grado di professionalizzazione nel mondo salesiano è **molto eterogenea**. Esistono delle Ispettorie e delle opere (house) che hanno delle procedure per la selezione del personale ben sviluppate e altre che sono da questo punto di vista carenti.

Per questo motivo si propongono dei **passi minimi** e degli elementi da prendere in considerazione in relazione alla selezione e gestione e del personale che deve far parte del **PDO**:

1. Analisi e descrizione della posizione da ricoprire: l'origine di un processo di selezione e la necessità di coprire un posto di lavoro. A questo scopo è necessario conoscere le **caratteristiche della posizione e i requisiti necessari** per determinare la persona più adatta.

Riguardo alle funzioni, si tratta di stabilire le **azioni** che deve svolgere il candidato al posto di lavoro e i **risultati** che deve raggiungere. Alcuni aspetti significativi da prendere in considerazione sono:

- : **Le responsabilità del posto:** la ripartizione/ suddivisione delle funzioni e delle competenze.
- : **L' ambiente di lavoro in termini di:** cultura organizzativa, regolamento e politiche dell'istituzione.
- : **Rilevanza, frequenza e il raggio d'azione** delle decisioni da prendere in tale posto.

2. Definizione del tipo di contratto: la legge del lavoro del paese in questione deve essere rispettata. Si deve definire il tipo di contratto secondo la legge, le necessità del posto e le possibilità dell'istituzione.

3. Definizione del profilo del candidato: Definire **le competenze o le caratteristiche** che una persona deve possedere per candidarsi al posto offerto da noi.

Per esempio, dobbiamo determinare le conoscenze, l'esperienza, le abilità, le competenze, i valori (l'onestà, la perseveranza, la sensibilità verso i giovani più poveri... ecc) e i comportamenti (la capacità di lavorare in gruppo, lavorare sotto pressione...ecc) che vogliamo che il candidato abbia.

Una volta definiti questi tre primi aspetti saremo in possesso delle informazioni giuste relative al posto da coprire e relative alla persona giusta per tale posizione..

- 4. Ricerca, reclutamento o bando di concorso:** il passo successivo da seguire sarà quello della ricerca, il reclutamento, concorsi per i candidati che siano in possesso dei requisiti che sono stati definiti nei passi precedenti.

Questa tappa comprende anche la richiesta ai candidati dei curricula e delle lettere di presentazione.

- 5. Valutazione:** il seguente passo è la valutazione dei candidati che sono stati selezionati o convocati allo scopo di scegliere tra tutti quello più idoneo (o quelli più idonei) per il posto che stiamo offrendo.

Questa tappa può cominciare con una preselezione (per esempio attraverso la valutazione dei curricula) che ci permetta di scartare i candidati che non sono in possesso dei requisiti richiesti o che ci permetta di avere un numero ragionevole di candidati da selezionare.

Questo processo si farà attraverso un colloquio preliminare, una prova di conoscenza, dei test psicologici e un colloquio finale.

- 6. Selezione e assunzione:** una volta valutati tutti i candidati o le candidate dovremo selezionare il candidato che meglio risponde ai requisiti richiesti e alle prove svolte, cioè selezionare il candidato più idoneo per ricoprire il posto vacante.

- 7. Processo di assunzione:** dopo la fase della selezione una volta assunto il nuovo personale, **bisogna integrarlo** nelle attività lavorative dei SDB e formarlo affinché possa svolgere correttamente il suo nuovo lavoro. In particolare dovrà imparare a conoscere i documenti principali della congregazione salesiana che lo aiuteranno nello svolgimento delle sue mansioni e acquisire una competenza iniziale sul mondo salesiano qualora non abbia già questo tipo di formazione.

Inoltre, potremmo iniziare facendogli vedere le strutture e le zone della istituzione SDB indicandoglieli e:

- : **Dove può trovare gli strumenti** di cui potrebbe aver bisogno per svolgere la sua attività e presentarlo ai suoi superiori e ai suoi colleghi.
- : **Fargli conoscere i processi, le politiche e i regolamenti** dell'Istituzione SDB assegnargli un tutor che lo possa formare nelle sue funzioni, compiti e responsabilità.
- : **Renderlo familiare** e con i doveri e altri aspetti della sua nuova occupazione.

Conseguentemente e in forma permanente è molto importante la formazione del personale della **OPDI** nel **carisma salesiano**, il sistema di prevenzione e anche mettere a disposizione del personale quei documenti della congregazione che devono orientare il suo lavoro.

Una volta svolti tutti questi processi avremo un personale molto produttivo, con un'ottima capacità intellettuale e connesso con la nostra missione.

8. Monitoraggio, gestione e valutazione dello svolgimento del lavoro: la gestione delle nostre risorse umane è un elemento fondamentale, poiché non dobbiamo avere soltanto persone capaci ma anche gruppi di lavoro motivati, uniti ed entusiasti rispetto al lavoro che stanno svolgendo. A questo scopo bisogna tener conto dei seguenti elementi:

- : **Intesa e relazione** col personale come individui, per cui è fondamentale identificare le esigenze individuali che aiutino il lavoratore ad essere più effettivo nello svolgimento delle sue mansioni.
- : **Sviluppo di interazioni positive** tra i lavoratori in modo che si crei un ottimo ambiente di lavoro che garantisca il raggiungimento degli obiettivi.
- : **Identificazione delle aree** che abbiamo delle mancanze riguardo le competenze necessarie per svolgere al meglio l'incarico dato. Mancanze che sono elementi fondamentali per individuare le esigenze e le necessità rispetto alle quali fare la formazione del personale.
- : Favorire la **creazione di spazi** dove i lavoratori possano dichiarare i loro obiettivi e le loro idee.
- : **Condividere i problemi e le soluzioni** ed elaborare programmi.
- : Stabilire un **piano di formazione** permanente sui valori salesiani per i laici.
- : **Condividere col personale** i documenti della Congregazione importanti e necessari per lo svolgimento delle loro funzioni.

Inoltre, prima o poi, formalmente o informalmente bisognerà fare una valutazione del lavoro svolto. Una giusta valutazione ci permetterà di **stimare oggettivamente la fascia salariale** da corrispondere al lavoratore, di capire le sue necessità di formazione, di aggiornamento, la possibilità di mobilità interna o del cambio di funzioni... La cosa più giusta è quella di prendere in considerazione diversi criteri, non solo quelli che riguardano la produttività ma anche quelli che hanno per oggetto l'organizzazione. Per esempio:

- : Comunicazione: espressione orale e scritta.
- : Costanza e dinamismo: velocità nella esecuzione dei compiti.
- : Qualità del lavoro: precisione, affidabilità e descrizione del lavoro.
- : Raggiungimento degli obiettivi.
- : Consegna.
- : Rispetto delle scadenze.
- : Volume di lavoro svolto.
- : Lavorare in equipe.
- : Creatività.
- : Pianificazione degli incarichi.

07

CONSIDERAZIONI

Di cosa si deve tener conto prima di attivare o riformulare uno sviluppo istituzionale efficace ed efficiente della Ispettorìa

Attualmente, in tante ispettorie abbiamo una **mappa istituzionale** che deve essere riguardata. Le nuove strutture giuridiche devono essere pensate per **migliorare la missione salesiana** e non per una intenzione personale. Ci troviamo di fronte a una duplicità delle istituzioni con fini analoghi e in tanti casi manca un'identità di marchio comune, che disperde le nostre forze e confonde la società.

Prima di strutturare o riformulare il presente modello di **OPDI**, le Ispettorìe devono rispondere alle seguenti possibilità e sfide:

- : **Riorganizzazione istituzionale** idell'Ispettorìa nel caso in cui ci siano una o più ONG, procura ispettoriale, o altre istituzioni le cui funzioni si sovrappongano o possano essere assorbite dalla OPDI o in altri organi delle Ispettorìe. Abbiamo l'obbligo professionale, morale ed etico di **non avere doppie strutture, doppie risorse, doppi sforzi** e dunque dobbiamo essere il più efficienti possibile nella nostra missione, la quale è unica e deve essere condivisa da tutti.
- : La possibilità di lanciare un processo affinché tutte le istituzioni dell'Ispettorìa abbiano un **immagine unica**, perfettamente identificata con la Congregazione Salesiana, tranne che le circostanze del contesto non costringano ad altre opzioni.
- : La pertinenza di istituire una nuova **figura legale** che non deve necessariamente essere una nuova struttura, per rispondere alle esigenze di carattere fiscale, legale o alla possibilità di raccolta dei fondi.
- : Deve rimanere **inclusa** nell'Ispettorìa come un ufficio in più, vincolato alla personalità giuridica che essa ha.
- : Nel caso in cui ci sia un'Ispettorìa per diversi Paesi, a seconda del volume di lavoro si potrà valutare la possibilità di **creare ramificazioni o nuove Delegazioni**.

08

GLOSSARIO

CEP: Comunità educativo-pastorale

CG: Consiglio Generale

CG20: Capitolo Generale XX

CG25: Capitolo Generale XXV

CG24: Capitolo Generale XXIV

CG26: Capitolo Generale XXVI

CG27: Capitolo Generale XXVII

DDUU: Diritti Umani

PDO: Ufficio di Pianificazione e Sviluppo

PEPSI: Progetto educativo pastorale salesiano ispettoriale

PEPS: Progetto educativo pastorale salesiano

PGS: Pastorale giovanile salesiana

POI: Progetto Organico Ispettorale

RM: Rettor Maggiore

SDB: Salesiani di Don Bosco

09

BIBLIOGRAFIA

Salesiani di Don Bosco. Costituzioni e Regolamenti.

<http://www.sdb.org/it/salesiani-di-don-bosco/190-costituzioni-sdb/747-costituzioni-e-regolamenti-2>

1971. Salesiani di Don Bosco. Capitolo Generale XX. Nuove Costituzioni.

1996. Salesiani di Don Bosco. Capitolo Generale XXIV. Salesiani e Laici.

2002. Salesiani di Don Bosco. Capitolo Generale XXV. La comunità salesiana oggi.

<http://www.sdb.org/it/salesiani-di-don-bosco/capitoli-general/418-cg-25-2001-2/1141-cg-25-parte-1ma>

2008. Salesiani di Don Bosco. Capitolo Generale XXVI. Da Mihi Animas, Cetera Tolle.

<http://www.sdb.org/it/salesiani-di-don-bosco/capitoli-general/416-cg-26-da-mihi-animas>

2011: Seminario/Incontro Hyderabad. Uffici salesiani di Pianificazione e Sviluppo al servizio del carisma salesiano nella Ispettorìa.

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

2013. Papa Francesco. Esortazione apostolica Evangelii Gaudium.

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/apost_exhortations/documents/papafrancesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html

2014. Don Pascual Chavez. Prot. 14/0020. Il Servizio dei Salesiani in situazioni di emergenza

2014. Dicastero per la Pastorale Giovanile Salesiana. Quadro di Riferimento della Pastorale Giovanile Salesiana.

https://issuu.com/salesianosmedellin/docs/la_pastoral_juvenil_salesiana_-_cua

2014. Salesiani di Don Bosco. Capitolo Generale XXVII. Testimoni della Radicalità Evangelica.

<http://www.sdb.org/it/salesiani-di-don-bosco/capitoli-general/414-cg-27-generale?start=10>

Progetto di Animazione e Governo del Rettor Maggiore e suo Consiglio per il sessennio 2014-2020.

<http://www.sdb.org/it/rettor-maggiore/88-strenne-rm/1379-strenna-2018-linee-guida>



**General Guidelines of the Model and Tasks
of the Provincial Planning and Development Office
in the Salesian World**

Rome, October 2017

General Economer's Office Salesians of Don Bosco

PREFACE

To understand our Salesian system, we undertake challenges that are based on the precepts of Don Bosco, so as to offer young people solutions to the problems of our society, taking care of them at the same time. The great challenge is represented by tackling this fragmented world that jeopardizes the religiosity that we need to support the person in a complete way. Year after year, our mission for and with young people becomes increasingly supportive, also thanks to the growing role of the Salesian family, to the positive cooperation of the province and the local communities, favored by the support of the Rector Major.

In the meetings on the OPDIs held in Hyderabad in 2011 and in Nairobi in 2018, we wanted to focus on the fact that it is necessary to involve the development of educational processes so as to strengthen the cooperation between each part of the Salesian family. A fundamental role in our ministry is played by lay people and young people. It should be noted that there is a growing sensitivity among all the actors of the Salesian mission, both globally and locally, towards a culture of human rights; in particular, towards that of minors and in favor of environmental protection; however, a change in mentality and structures is needed in order to better qualify work with young people. Furthermore, there is the need to integrate OPDIs into a network in the best possible way, in order to support efforts in every country and in every province.

All the provinces are about to complete the procedures necessary to formulate both their own code of ethics and a protocol for legal procedures. On the other hand, very few are those that have a political document on the recruitment of personnel and the training of all those who they work in our facilities; for this reason, there is the need to create a new type of OPDI, so that this can become an instrument at the service of the inspector and his Council, capable of verifying, from time to time, Salesian identity. The new type of OPDI we need is the “Think-tank”, which allows us to start a culture of reflection so as to be able to follow, with more energy, the indications given by Pope Francis and his teaching. Even today, more than half of the provinces do not know the documents “Caritas in veritate”, “Laudato Si”, “Amoris Laetitia” nor have they made them. In many cases, new information technologies are not yet accepted in our cultural, social and pastoral space. The role of the OPDIs, therefore, is to create new structures that help the provinces to maintain ties and cultivate healthy relationships between staff and young people, in order to reduce geographical distances that otherwise would hinder immediate and frequent communications.

It would be useful to take back the “Spirit of Hyderabad”, which, with a more qualified reflection on the needs of young people, promises the possibility of realizing some of their dreams, using human and economic resources. In Hyderabad, the slogan “Serving New Leaders” was promoted, which means that without strategic planning we can not go forward. This appeal was resumed in Nairobi, where the need to prepare the provinces to be able to develop the Salesian mission in the digital world of the future was discussed. The two meetings, in Hyderabad and Nairobi, can be considered as two milestones in the journey of

our Congregation, since they will allow us to realize what the last General Chapters recite on the body and soul of every Salesian and each of his Opera. The Salesian system, which every six years calls its members to a common reflection on identity and mission, invites the Salesian to be witness to the changes that naturally occur; for this reason, the personnel involved in the OPDIs must continue to support the restructuring of the projects. At the same time, the inspectors find themselves having to “give a soul” to each center but, often, they are not able to develop and give visibility to “a Salesian culture” due to the lack of physical presences of religious life.

Now, in 2018, we confirm how the idea of installing the OPDIs, initiated by various Salesian mission offices and non-governmental organizations linked to our missionary offices more than twenty years ago, is a positive reality in our congregation.

The OPDIs are born to support the provinces, creating the general organic province plan (OPP); this is strategic for animation and government and regulates the development and continuity of the decisions of the province. The OPP deals with fundamental aspects such as:

- the possibility of involving young people so that they become the protagonists of the Salesian mission, the careful observation of the situation in which one is called to act;
- the central options that should guide the development of the province;
- the priority fields of work in the coming years;
- the operational criteria that should guide the various projects;
- the general lines to be followed in the preparation of personnel and, economic and structural development.

Recall that, the General Chapter 25 has indicated who are responsible for the production of the OPP: the inspector and his Council will guide and direct a process of study of elaboration and evaluation ...

Chapter VII of the frame of reference for Salesian Youth Ministry, provides greater and stronger indications for the OPP to understand how the Congregation today wants to develop the mission of every province and, how, the Salesian structures are a “guardrail” to share responsibility and make decisions.

I thank all those who have provided useful support for the success of the meeting in Nairobi and I hope that the indications and suggestions can foster a better and fruitful service in favor of youth, so that all of this is entrusted to Don Bosco and to his collaborators today.

Jean Paul Muller sdb
Economer General

Rome, 29.06.2018

Index

- 01 **Introduction** *Page 35*
- 02 **Nature** *Page 37*
- 03 **Principles** *Page 38*
- 04 **Structure and position in the Province** *Page 39*
- 05 **Specific tasks** *Page 40*
 - 5.1 Research, analysis and identification. *Page 40*
 - 5.2 Design and simplification of the strategic planning. *Page 41*
 - 5.3 Implementation of the strategic planning and constant assessment of the solutions, activities and sectors. *Page 46*
 - 5.4 Acquisition of resources. *Page 46*
 - 5.5 Support in the development of the procedures and policies of the Province. *Page 47*
 - 5.6 Networking. *Page 48*
 - 5.7 Awareness-raising and social mobilization, pressure groups, political impact. *Page 49*
 - 5.8 Volunteer work. *Page 49*
 - 5.9 Coordination in case of emergencies. *Page 50*
- 06 **The Importance of Human Resources** *Page 52*
- 07 **Concerns** *Page 56*
- 08 **Glossary** *Page 57*
- 09 **Bibliography** *Page 58*

01

INTRODUCTION

The **Salesian Society** has been encouraging their members to go back to their roots for several years, by focusing all the activity on **poor and abandoned young people** and those who have major difficulties: *“The world will always welcome us with pleasure, while we are directing our care at the poorest children who are intimidated by the society. This is our true wealth and no one will take it away from us”*.¹

Actually, the **CG26 and CG27** remind us our main priority: **“The young poor and in danger”**² considering both the material and spiritual aspects and, among these, the ones who face serious violations of their fundamental rights in the family, at school and at work.

For this reason, the Congregation, in the last **General Chapter** approved several deliberations to be put into practice³:

- ::**Evaluating** the importance of the Salesian activities.
- ::**Implementing** a reference Framework for the youth Ministry.
- ::**Defending** HHRR (Human rights) and children by focusing on the prevention system with special care of abuse, children trafficking, drugs, unemployment and youth migration.
- ::**Respect** for the dignity and the protection of male and female children in our activities.
- ::**Teaching** young people justice, legality, the social-political dimension of the evangelization and charity, so that they can become witnesses able to change the society.
- ::**Awareness** of the need to respect the nature of young people, families and communities.

¹CG20 page351.

²CG26, 105.

³CG27, 73.

To improve the **Salesian work**, as a countermeasure to the serious threats and violations of children’s rights, the **Salesian Provinces** have to undertake and fulfill these commitments with a constant effort in a holistic perspective (community, family, government, civil society). For an adequate restructuring, all the provinces have to promote this process that focuses on those essential institutional, organizational, personal, educational and material instruments.

In the last 20 years, the conceptualization of the Planning and Development Offices in the Salesian Congregation has evolved. The two main stages were the celebration of the meetings in **Rome (2005) and in Hyderabad (2011)**.

Actually, ideas and tasks of these offices vary a lot from Province to Province. Furthermore, the quality of the Provinces and their choices as a Salesian answer to each context vary. Despite our fears, changes or stimuli, it is undeniable and urgent the need to turn **OPDI** into what reality asks us to do to improve our work: an upgrading instrument of the Salesian answer in the service of Provincials and their Councils.

The planning and administration project of the **Rector Major and his General Council** from 2014 to 2020 restores the creation and establishment of **OPDI** as a priority.

The path to follow is: **creating a single model adjustable to each context**. To do this, even though the processes and the development of the **OPDI** are not the same in all the Provinces, it is necessary to implement all the mechanisms to turn this Office into a **support instrument for the training**, efficiency, professionalism, creativity and coherence of the Salesian answer in the world.

Being aware of the cultural diversity and abundance of the Congregation, the current manual aims to establish the **fundamental guidelines to create, develop and reshape the OPDI** as a common model in the Salesian world. The challenge for a qualitative Salesian answer to achieve the **Mission** must be uniform, strong and constant to gradually overcome the difficulties that the Congregation currently encounters during the Mission.

02

NATURE

OPDI has to be an **essential instrument for a qualitative Salesian mission**⁴. It is one of the vital instruments for the Provincial and his Council to animate and manage the Province and to answer the challenges encountered by the Salesian mission in its territory qualitatively and efficiently.

Therefore, **OPDI** is the **technical office and the provincial structure to guarantee quality, efficacy and efficiency** of the Provincial and his council's management of :

PARTICIPATIVE STATÉGIC PLANNING, DEVELOPMENT OF LIFE AND THE PROVINCIAL MISSION described and listed in the Organic Provincial Plan and in areas and dimensions of their competence.

The availability of the data and the management of **OPDI** and the constant communication with the Provincial and his Council will help them to be updated and to know the reality that nurtures and enables the decisions and the setting of the strategic aims of the Province, avoiding the risk of **SELF-CENTREDNESS**.

Therefore, **it is necessary to:**

- ::Be aware of the reality of the young and the children** in the area in which the Province is set, the local culture, the social, economical, political situation...
- ::Be aware of the real situation** of the Province either in the social, educational, ecclesiastic and cultural structure, or in the patrimonial economic-financial dimension.
- ::Support the strategic planning processes** at a provincial and local level by taking into account the aims of the Congregation.
- ::Guarantee the planning and the development** of the different works with their activities and tasks by taking into account the general aims of the Province.
- ::Help to develop, create and evaluate** the projects and the practical actions aimed at achieving the goals described by the Province.

⁴ Don Vaclav Klement.
The OPDI at the service
of the Salesian Charism in
the Province. Hyderabad
6-10 November 2011.

03

PRINCIPLES

The principles that regulate the implementation of **OPDI's** personnel are the following:

- ::: **Commonality** on the evangelical values and the Salesian spirituality
- ::: **Vocation** to serve the young in need
- ::: **Kindness**
- ::: **Work and temperance**
- ::: **Optimism and joy**
- ::: **Creativity and flexibility**
- ::: **Sense of family**
- ::: **Professionalism**
- ::: **Transparency** and friendly talk
- ::: **Joint responsibility**

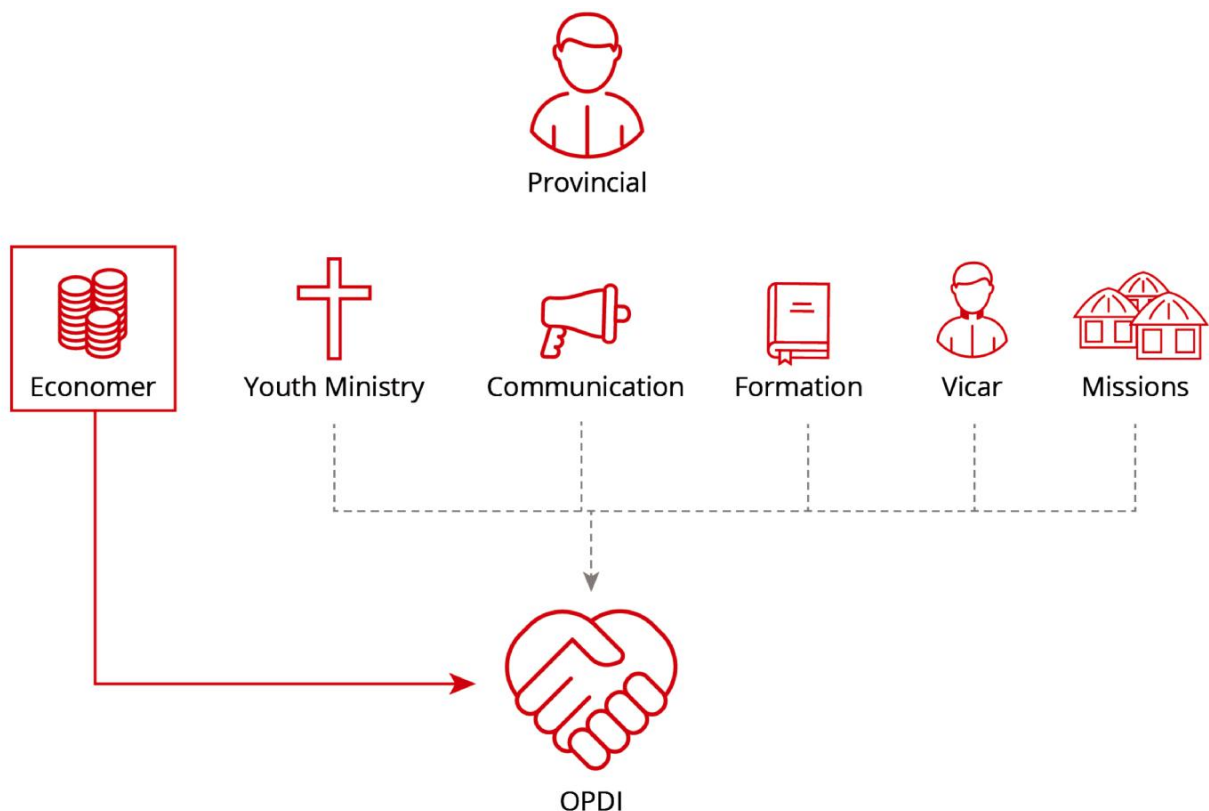
04

STRUCTURE AND POSITION IN THE PROVINCE

The coordination of OPDI pertains to the **Economer General**. However, it is a transversal body in the service of the Provincial and his Council.

Their tasks are: **advising, coordinating and collaborating with the other** sectors of the Province. Especially, the youth ministry and the other areas such as the social communication, the formation and even the Salesian family... that will have to agree with this office. It isn't an independent body or a fund raising body, not even an NGO in a civic sense. The economer's coordination and the chosen legal form answer mere functional reasons.

The tasks of OPDI are not exclusively linked to the Provincial and his Council, but they are connected to the different Provincial Commissions and the local communities.



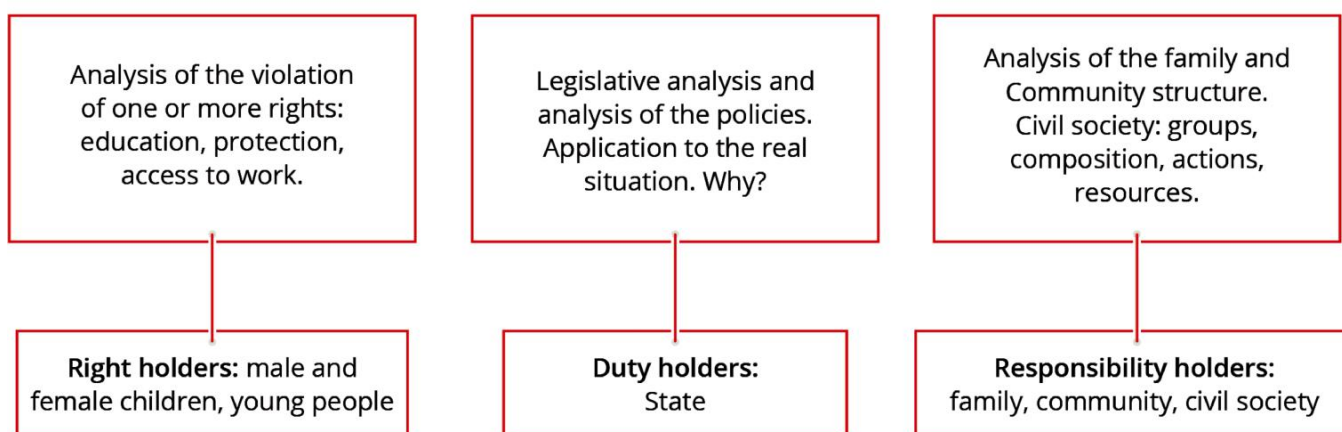
05

SPECIFIC TASKS

5.1. RESEARCH, ANALYSIS AND IDENTIFICATION

In every country, region and place, the reality that children and young people live is **different and dynamic**. Therefore, the first task is:

Detecting the real situation, observing and analyzing problems, identifying their proportions and consequences and also the subjects involved. This is an **indispensable process** to get to know and understand the situation in which children and young people live and to give priority to those who live in major difficulties. As an example, here are listed only **some of the elements that must be known and analyzed** from a juridical point of view:



← Opinions, interests and expectation →

← Power relations →

Mere intuition and direct observation support this analysis. However, they **can't be the only instruments** that help to make decisions, in order to avoid self-referential approach, favor the easiest answer, take steps which aren't really concrete or towards groups not linked to the Salesian mission.

There are different research techniques for the analysis. It is necessary to choose the most suitable ones for a **thorough research** of the concrete reality we want to study. If it's possible, we might use an **already existing documentation** which is our own or has been drawn up by other bodies. Furthermore, we should develop our own studies in case there is no documentation or the documentation is not updated or we are doubtful on the accuracy of the data.

Research and analysis need to have a **triple function**:

- ::Identifying and proposing** the best Salesian answer to children and young people's situation, by aiming at integrating it in the Province and work plans.
- ::Assessing, redefining and restructuring** the existing Salesian answer.
- ::Having enough information** to carry out activities of communication, awareness-raising, political impact and support for young people's requests....

In order to carry out this process satisfactorily, it is necessary to have **qualified personnel** with proven experience in the subject to analyze. In this sense, **OPDI** can use their personnel, provide external technical assistance with the support of qualified personnel or external study centers such as Universities or other Salesian formation centers or research centers.

The analysis and identification processes are **prior and essential for the planning**, implementation, reassessment of the activities, the answers that must be given and the beginning of new activities.

5.2. DESIGN AND SIMPLIFICATION OF THE STRATEGIC PLANNING

After a thorough study of the reality we face, we must be able to **plan our future in the service of the young**, knowing that planning is *an attitude of the mind and the heart*,⁵ not a technical process.

The strategic planning of each Province must be the **OPP**. The strategic planning of animation and government of the Province deals with **both its life and mission** and introduces the fundamental options that have to guide its subsequent action.⁶

The **Organic Provincial Plan** introduces the fundamental options that guide the development of the Province ensuring its continuity and the coherence of the decisions (CG25, 82).

⁵ Reference table of the SYM p.136.

⁶ D. A Domenech to CG25.

⁷ CG25, 82.

In general, it *includes the **priority action areas for the next (6) years**, the working criteria that must guide different plans and projects, the presences to pay attention to, the general guidelines for people's training and the structural and economic development. Furthermore, it answers the current urgencies and the predictions about the future indicated by the analysis of the area.*⁷

As the **GC25** states, the Provincial and their Council must be **supported by a working team** either for the preparation, elaboration and implementation, or for the monitoring and assessment of the OPP. This is the team that OPDI must shape.

The Provincial and his Council, supported by **OPDI**, must deal with the **guidance and the support of all the elaboration process** of the **OPP**. Furthermore, they must involve the rectors in this process and encourage the participation of all the communities of the Province.⁸

OPDI must help, together with the local communities and the participation of their children and young people, to **suggest better strategic options** in order to give a solution for the prior problems in the specific historical moment and in the given context.

The **OPP** has to be reviewed and updated regularly after every General Chapter so that the Province can adopt guidance and priorities contained in the animation and government project of the Rector Major and the General Council.

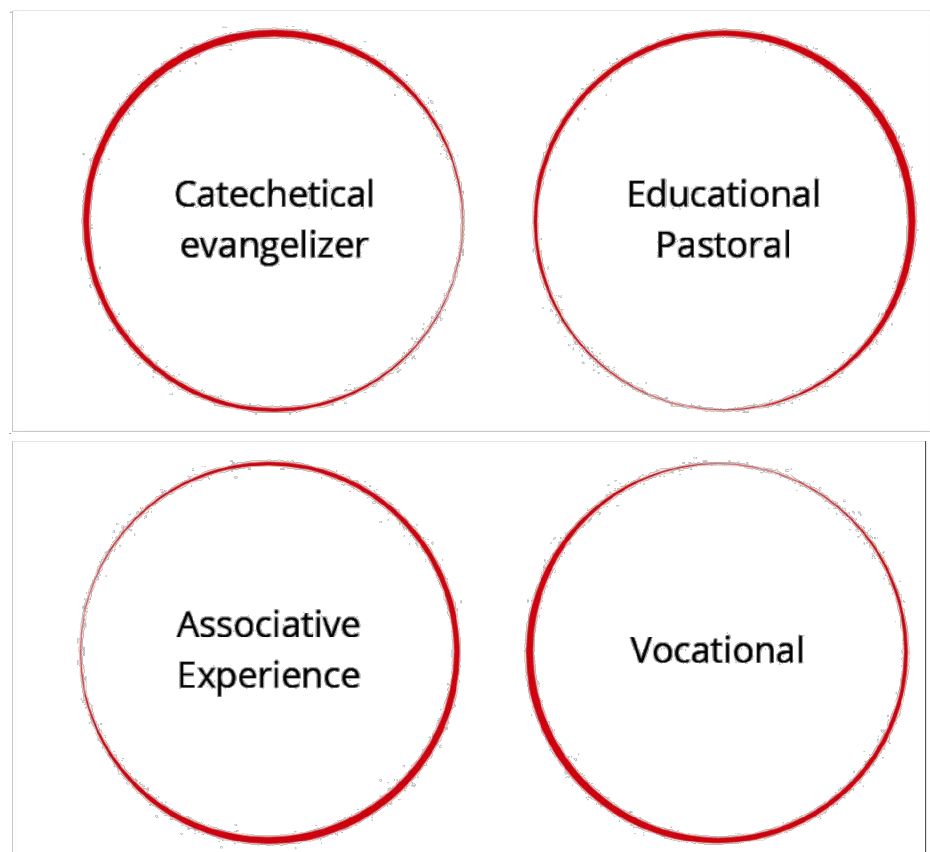
Furthermore, **OPDI**, as a working team, will support the Provincial and his Council and the Local Communities, on other **planning**. Currently, there are the following ones:



The Provincial and local Educational and Pastoral Project that establishes the aims to achieve and assess, the processes or the steps to take, the interventions to develop, regarding the mission, according to the fundamental options of the OPP.

The center of the **SEPP** must be **the male/female child or the young in greater need, by considering their dimension**, relations, the double perspective of the person and of his/her main role in history.⁹

SEPP includes four fundamental **dimensions**:¹⁰



⁸ D. A. Domenech to CG25.

⁹ Reference table of the SYM p.138.

¹⁰ Cost. 32-37: Reg. 6-9. See SYM Reference Chart pages. 142 and ss.



Moreover, there is a series of **transversal educational and pastoral commitments** promoted by the **SEPP**:¹¹



And it must be **elaborated in a participative way** together with the **EPC**. *The Salesian charisma asks for care, involvement, responsibility of all the members of the animation nucleus of the EPC, SDB and of lay people, in order to promote a project mentality and the common action for the benefit of young people, families and adults in folk environments*¹².

When approved by the local communities, the **SEPP** has to work as **basis for the plan that EPC has to draw up for each Salesian environment**: reception centers, accommodation, vocational training centers, youth centers, schools, parishes...

It is important to remember that the environment called endangered childhood by the **Youth Ministry** refers to support **services in specific endangered situations**. However, the endangered childhood, vulnerable or in need is the **core of all environments of the Salesian Youth Ministry** whose relevance arises from the **needs of these male and female children**.

¹¹Reference table of the SYM p. 155 and ss.

¹²CG27, 46.



The Provincial and local Formation Project: proposes the aims **to achieve and assess**, the processes or the steps to make and the actions to take as regards the mission, according to the fundamental options of the **OPP**.

The pastoral formation requires the support of **Salesians and lay people** in order to deepen their educational vocation and improve their working capability.¹³

The **OPDI** can help every Province, according to the needs identified and defined in the **OPP**, to establish formation paths and timing for the selection of the necessary people and resources. The continuous formation directed at lay people and Salesians has to help promote and ensure their professionalism along with making the Salesian charisma their own¹⁴ and applying it. Moreover, it has to help promote and ensure, especially, the **pedagogy of a prevention system** in those environments where it is necessary to work directly with youth and childhood.

In the meanwhile, it is necessary to achieve a **professionalization of Salesians and the formation on the charisma and on the Salesian mission** for the professional lay people.

Moreover, **OPDI** can **support the formation processes of the Salesian Youth Ministry** in the initial stages of the formation of the Salesians of Don Bosco. From a technical point of view, the personnel can help form or find formatters who help young brothers achieve instruments or implementation systems which are updated, professional and technical and qualify the educational answer in endangered situations that young people and children face in real contexts. From a practical point of view, **these instruments must be applied and assessed directly on the ground**, with the right support, and **OPDI** has to help identify, plan and assess these tangible actions.¹⁵



The funds and the annual financial report of the Province and of every community are necessary to ensure and regulate the financial resources to carry out projects, according to the options of the **OPP**.

Every Province needs to have a **professional, transparent and balanced financial management**, according to the laws of the country and the criteria and legislation established by the congregation.

OPDI has to ensure this management and the professional administration by being perfectly aware of the **local legislation** and the best way to achieve an updated and transparent management, so that it is possible to know the actual situation of the Province and the local communities anytime, to have an actual monitoring of the expenses and to make the necessary preventive adjustments. In this respect, it is helpful to apply this kind of management to any local community and all their environments.

The budgets and the other documents must be presented yearly, in the **timing and form required by the general management of the congregation**. Moreover, it is necessary to present a financial report including the activities of the Province in general and not only the ones of the office.



The external annual audits of the activities **will help each Province** improve this management.

¹³Reference table of the SYM p. 264.

¹⁴CG24, 239-241,257.

¹⁵Reference table of the SYM p. 264.

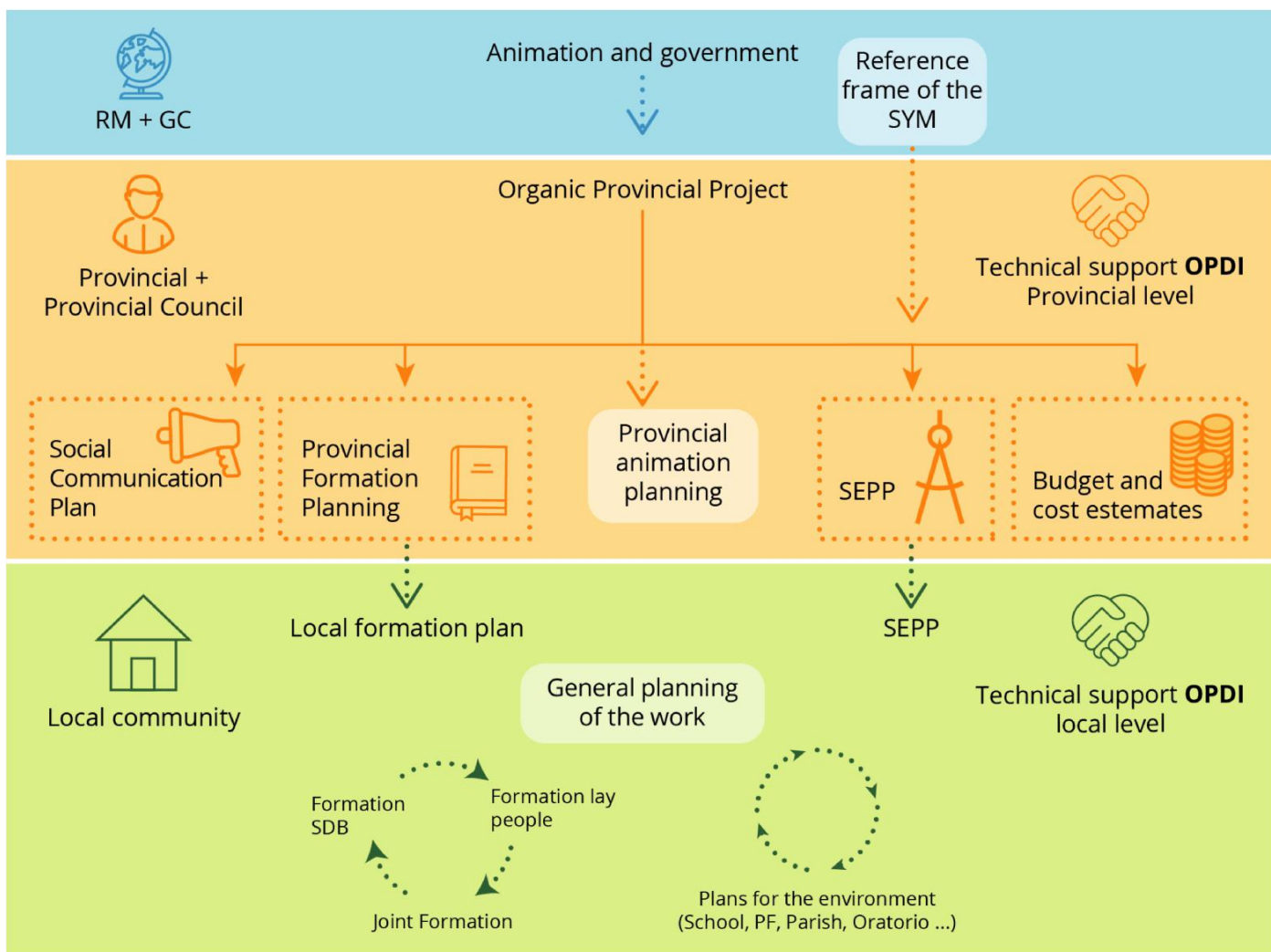


The Provincial project of the social communication. As we have already seen, it is a **transversal element** of PEPSI and PEPS. **OPDI** must support the planning process of communication along with the Province, especially, **external communication**, intend as an additional instrument of social transformation and achievement of the planned objectives.

Furthermore, there is the need to promote reflection and research, awareness, education for the development and the communication aimed at the political impact.



It is **indispensable to be updated** and to use the communication channels necessary to achieve the objectives planned by the Province, which requires an ongoing learning and updating process, since technology keeps on changing.



OPP: six-year strategic plan of the Province

PEPSI: six-year strategic plan of the Salesian Youth Ministry

PEPS: Three-six year strategic plan of the Salesian Youth Ministry

Provincial animation planning: one-year working plan of the Province

General planning of the work: one-year working plan of the work

5.3. IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC PLANNING AND CONSTANT ASSESSMENT OF THE SOLUTIONS, ACTIVITIES AND SECTORS

*The animation involves the **urgency of the constant observation** of young people's situation and pastoral practice which is always focused on their expectations.¹⁶*

The **CG25** establishes that in the processing and revision of the **OPP**, the Province and his Council, helped by the working team which now is the **OPDI**, must assess the **relevance of the mission** of each activity/presence by considering the following criteria:¹⁷

- ✓ Quantitative and qualitative consistency of the Salesian community.
- ✓ The possibility of a religious community life, according to a clear and significant Salesian style for young people, laity and other collaborators who share our mission.
- ✓ Presence among young people, especially among the poorest and neediest, to help them live intensely the prevention system.
- ✓ The ability to offer quality educational and evangelizing responses against the challenges of youth in different social contexts.
- ✓ The ability to add other forces (laity, young people, the Salesian family, other Provinces and other organizations ...).
- ✓ Promoting flexible and light presences that allow a dynamic adaptation to changes in reality.
- ✓ The ability to collaborate and influence effectively and prophetically in the Evangelical transformation of the area.

The evaluation of the activities and the different answers must agree with **the assessment and the thorough analysis of the reality** previously made. **OPDI** must design tools and make an ongoing assessment able to review and adjust the activities and answers to the needs of the reality, to the mission and to the Salesian charism, according to the criteria listed above and the planned targets set by the Province.

This means that, to **support the Provincial and his Council** in the promotion of processes and structures *by implementing a **systematic reflection** and a comparison between the reality and the objectives set, it is important to have: a continuous process of analysis, reflection, selection, planning and checking.*¹⁸

The Salesian pastoral must not be afraid to change models and to have an attitude of pastoral conversion.

Nowadays, while answering the needs of young people of our time,¹⁹ it is urgent to be aware of the importance of the **redefinition and restructuring of presences, with the objective of updating the charismatic identity and ensuring the creative fidelity of the education system of Don Bosco.**

5.4. ACQUISITION OF RESOURCES

The collection of funds and resources should be carried out according to the needs of the mission and the priorities set in the **strategic planning** and must be proportional to the management ability.

¹⁶Reference table of the SYM p. 262.

¹⁷CG25, 84.

¹⁸Reference table of the SYM p. 262.

¹⁹CG27, 26.

To take such action as set out in the planning, the **OPDI** will have to deal with the collection of funds and resources in several ways:

- ✓✓ Through the **design and presentation of projects** aimed at private and public, local and foreign investors.
- ✓✓ Through **recruitment campaigns** that faithfully highlight the existing reality and our vision and way of working to transform it. The aim of these campaigns should be to awaken consciences and awaken in many people affinity and accession to the Salesian mission.
- ✓✓ By creating **relationships of lay people and Salesians** with institutions and people who can support us financially, technically or with goods and services and that can be identified with the mission and charisma.

In the search for funding, the **OPDI** should help provide a set of criteria which have to be kept with a scrupulous rigour:

- XX**Resources must respond to the objectives set out in the **OPP, PEPSI** and the **local SEPP** and not to those decided by a possible donor. In case there are different aims, these must be explained and redirected. In case there are non-compliant aims, resources must be rejected.
- XX**Accomplished the previous point, the will of the donor, once accepted the funds, must be respected at all times. In case of impossibility or change of aim, the reasons should be explained before the resource usage. In case there is no consent of the donor in this sense, the donation has to be returned.
- XX**It's not possible to accept under any circumstances resources of people, institutions or organizations whose activities are radically against the purposes of the Salesian mission, of the Church in general and of the **HHRR**.
- XX**It's not possible to accept funding from non-transparent institutions whose objectives are not clear. In this sense, we should consider the possibility that those institutions claim to use us to clear their name from ethically and socially reprehensible activities by investing with our collaboration in a social aim.
- XX**Resource gathering must be proportionate to the needs. It's not possible to expand without profitability, viability and quality and for the sole aim of obtaining funds.

5.5. SUPPORT IN THE DEVELOPMENT OF THE PROCEDURES AND POLICIES OF THE PROVINCE

The Salesian provinces must **define the steps to develop** their work in different areas effectively and efficiently. In addition, both the lay and the Salesian staff must know the general principles that relate to certain specific issues that our congregation is committed to accomplish.

OPDI should identify areas that lack definition, inform the Provincial and his Council of matters within its relevance and, in case of approval, carry out its development, dissemination and implementation in the Salesian Province. This is the case of management manuals and operational procedures. For example, in the areas of economic management, transparency, accountability, quality, project management and external financing, recruitment, etc.

In the case of internal policies and regulations we talk mainly about issues such as the **protection of children**²⁰ in our areas and the protection of personal data, institutional relations or specific policies set for concrete activities and projects adjusted to every single aspect.

5.6. NETWORKING

With the **GC27** the Congregation agrees to:

1. Promote **teamwork** with other groups of the Salesian family who work with young people and for young people and support their rights.
2. **Work together**, by connecting effectively with the local church, with other religious families and educational, social and political subjects.

*In this historical moment, between the Church in general and the Salesian Congregation specifically there are mainly **three areas of dialogue** to operate in to complete a service for the full development of the human being and look for the common good: the dialogue with States, with the society – which includes the dialogue with culture and science – and with other believers who are not part of the Catholic Church.²¹*

The **OPDI** can help both at a provincial and local level, in every area and environment, to work together and open a dialogue with the various interlocutors who have influence on the lives of young people.²²

Dialogue with the States

Dialogue with the civil Society

Dialogue with the local Church

Inter-religious dialogue

Dialogue with other institutions

Dialogue and cooperation with other organizations is essential. Moreover, it allows us to know the reality, to save energy and develop greater strength when it's time to take action of political incidence and it gives us confidence in the latter case. **OPDI** must **ensure its presence on networks** of each pastoral area locally, nationally and internationally in the Province and with other Salesian **OPDIs**.

In case there are no previous relations or networks created in our areas it is necessary **to study the feasibility** and leadership ability for their implementation and promotion.

In order to achieve a proper institutional relations, contacts must be not only personal but they must be shared by the Salesian and lay staff. **The contacts are for the benefit**

²⁰CG27, 73.4

²¹Papa Francesco. Evangelii Gaudium. 238.

²²Reference table of the SYM p. 139.

of the mission and not of individuals. As far as personal favors are concerned, they should lay down a rule or suggest avoiding personal favors that can later create individual commitments, since in some occasions they may conflict with the mission.

The presence of SDB in institutional relations is essential, **OPDI** can join them both from a technical point of view and, if possible, from a personal point of view, but the charisma and the Salesian presence must lead the whole relation.

The Salesian Congregation should be considered as a **reference** point in each Country with activities in favor of the most disadvantaged children and young people. It's important to ensure that their positions and their answers are taken into account when giving a **solution** to a particular situation of children and young people in each individual context.

5.7. AWARENESS-RAISING AND SOCIAL MOBILIZATION, PRESSURE GROUPS, POLITICAL IMPACT

Pope Francis states: *the Church does not have solutions for all the specific and practical issues that arise in the dialogue with the State and the society. But along with the various social groups, it encourages proposals that better respond to the dignity of the human being and the common good. Similarly, the Church advocates with clarity the fundamental values of human existence in order to spread convictions that can then be translated into policy actions.*²³

By agreeing with the objectives set by the **OPP** and the **PEPSI**, **OPDI** can play a vital role as a support of the Province in the aspects that the Pope encourages:

AWARENESS AND SOCIAL MOBILIZATION: by committing ourselves together with the civil society **to raise awareness of the knowledge and respect for children and young people's rights.** We must make people aware of the situation that the protagonists of our mission experience in each individual context, seeking protection of their rights through a change in social consciousness.

INFLUENTIAL GROUPS AND POLITICAL IMPACT: by committing ourselves together with the civil society in order to succeed in **making the necessary changes in governmental programs and projects** so that the effective exercise of children and young people's rights can become a reality.

There should be a clear recognition of children as **citizens who have every right** and an effort to identify the resources that are available to children and young people and how the resources can drive political and social decisions.

Finally, it's necessary to work strategically to **make institutions aware** of their own role: the public service in favour of children and young people most in need. It's important to set a strategy that brings a change when it comes to taking responsibility.

5.8. VOLUNTEER WORK

Volunteer work is a **transversal element of the Salesian Youth pastoral Ministry.** The Volunteers play a key role in the Salesian mission. The Salesian volunteer must possess characteristics as outlined in the **"Salesian Missionary Volunteer Work, identity and guidelines"** (currently being prepared) which include objectives, contents, methodological criteria, training resources and steps set by the Department of Youth Pastoral Ministry and missions found in the guidelines' manual of the volunteer work of the Salesian Mission.

²³ Papa Francesco.
Evangelii Gaudium. 241

5.9. COORDINATION IN EMERGENCIES

Emergencies include: natural catastrophes, wars, famines and etc. and can last for either a brief or prolonged period of time.

The Salesian response **must be studied moment by moment** and always in accord with the local context where the SDB operate. It is, however, necessary to keep in mind the **14/0020 protocol** of the Congregation's general administration where **ten points** stand out:

1. Be present.
2. Provide an effective and spiritual support.
3. Work together.
4. Share information.
5. Welcome everyone and coordinate the international solidarity effort.
6. Be transparent.
7. Think long-term.
8. Promote local participation and raise awareness of human rights.
9. Take preventive measures (especially in disaster prone areas).
10. Guarantee a reasonable and smooth transition from the emergency to the reconstruction phase.

OPDI must play a key role in providing technical support to the provincial and its council in the local communities **in an effort to fulfill all or most of the ten points outlined above.**

The OPDI of each provincial will attempt to at least promote the **elaboration and adoption among all communities** of an execution and communication protocol in the event of an emergency, defining and assigning key roles.

Specific functions of OPDI in the different levels of the Province

OPDI and Provincial together with his Council	OPDI and Provincial committees	OPDI and its work	OPDI and the Provincial in general
Communication, support combined with continuous technical and professional assistance and consultancy in animation and government projects perfectly understanding the context and territory where the Provincial operates.	Provide technical and professional consultancy regarding helping young adults and children and outlining our projects aimed at supporting animation and government: diagnosis, data collection, feasibility study, analysis of the situation, needs analysis, etc.	Provide technical and professional assistance to help in operative projects in the various areas of our work: diagnosis, data collection, feasibility study, analysis of the situation, needs analysis, etc.	Awareness raising, social mobilization, creation and organization of pressure groups to impact politics according to the OPP objectives.
Support in the preparation and simplification of the strategic and working planning of the Provincial (OPP and provincial animation programme).	Support in the preparation and simplification of the strategic planning and committees (PEPSI, estimates and budgets, communication plan, training plan as described in the OPP.	Assistance in the realization of OPP/committees 'plans and simplification of projects.	Creation of material resources (funds and other) necessary to realise the plans of the Provincial at all levels.
Support in the creation and development of OPP through programmes and projects.	Support in the development and monitoring of programmes and projects in the committees responsible for their respective plans.	Support and development and setting up of work plans through programmes and projects, human resources and other.	Provide assistance in selecting and preparing human resources (volunteers, experts, and technicians) for the various necessities the mission may have.
Monitoring and permanent technical evaluation of the state of play in the creation of the OPP and proposal of corrections and solutions.	Monitoring and permanent technical evaluation of the state of play in the committees' plans. Proposal of corrections and solutions.	Monitoring and permanent technical evaluation of the state of play in the creation of plans. Proposal of corrections and solutions.	Team work with the government, local institutions & private citizens in an effort to build alliances that can improve our mission.
Closely follow and carry out the directives provided by the Provincial & his council.	Coordination and collaboration on a continuous basis with the committees.	Other forms of support.	Development and creation of procedures and policies.

Preparation, coordination and technical support in the organization, management and show down in case of an emergency and post emergency.

06

THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE FORMATION OF OPDI

Selection of personnel is highly important as the success of our mission depends on their talent, devotion and outcome. The congregation consists of people who belong to it and therefore it is important **not to use biased selection criteria**, which can then yield poor work results. They might also trigger dissatisfaction and lack of responsibility or joint responsibility.

We should retrieve the technical capabilities of the Salesians and qualified lay people who identify themselves with **our values**.

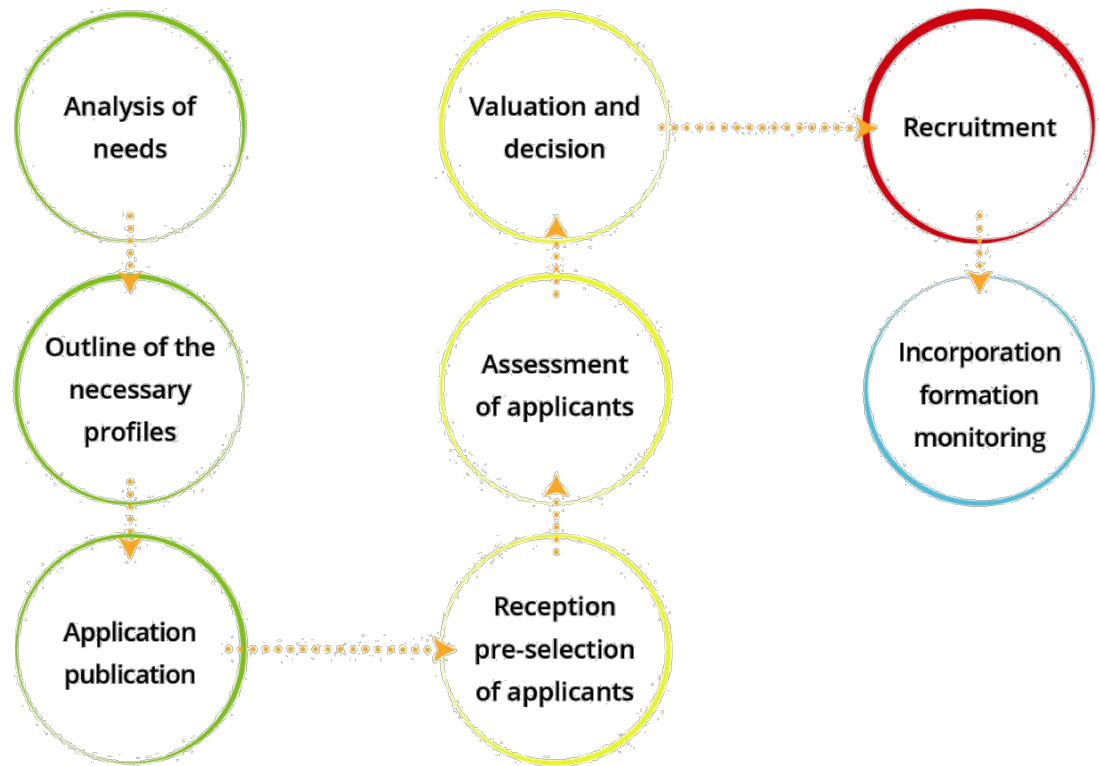
Selection of human resources **must be proportioned to the needs**, economical potential, and the situation of the job market in each country.

According to the position, it is important to consider:

- ∴ whether it is necessary to employ workers on a long-term contract.
- ∴ whether it is better to promote service through an external SDB. (Marketing, accountancy, legal assistance, counseling , etc).
- ∴ whether it is necessary to make a contract for technical assistance (formation, identification, architects, surveyors, etc).

It will also be necessary to consider:

- ∴ Whether the selection is internal, through a competition or participation of the existing staff.
- ∴ whether an external worker must be employer.



Small steps:

The **situation** and the level of professionalization in the Salesian world is **very heterogeneous**. There are Provinces and houses which follow consolidated procedures for the selection of the personnel. There are others which are lacking from this point of view.

Due to this, **small steps** are recommended and certain elements to consider in connection with the selection and the management of the staff as part of the **OPDI**:

1. **Analysis and description of the position to be filled.** The grounds of a selection process and the necessity to fill a position. For this purpose it is necessary to know **the tasks of the position and the pre-requisites** to find the right person. The tasks that the possible worker must carry out and the results that they should achieve must be clear. Some meaningful aspects to be taken in consideration are:
 - : **The assignments:** division and repartition of functions and competencies.
 - : **Working environment in terms of:** organizational skills, regulations and policies of the institution.
 - : **Importance, frequency and outreach** of the decisions made from the given position.
2. **Definition of the type of contract:** the law in force in the country must be obeyed. The contract must be defined according to the law, the requirements of the position and the possibilities of the institution.
3. **Definition of the candidate's profile:** Define the **competencies and the characteristics** which an individual must have in order to apply for the offered job. For instance, knowledge, experience, skills, abilities and values (honesty, perseverance, understanding of needy young people, etc) and the attitudes (teamwork, working under pressure, etc) which we wish the candidate had. Once these three requirements have been met, we will have all the right information concerning the position to be filled and the right person.

- 4. Research, recruitment or competition notice:** the following step will be that of research, recruiting and completion notice for the short-listed candidates.

At this stage, candidates should also produce their CVs and cover letters.

- 5. Evaluation.** the next step is that of evaluation of the candidates who have been selected or summoned in order to single out the fittest for the position we are offering.

Such step can start off with a pre-selection (for instance with the evaluation of the CVs) which can enable us to exclude the unfit candidates or helps us have a more reasonable number of candidates to chose from.

This will happen through a preliminary interview, a knowledge test, psychological tests and a final interview.

- 6. Selection and hiring.** Once the evaluation process is over, we should proceed with choosing the appropriate candidate who best meets the requirements and got the highest scores in the tests. In other words, we must chose the most suitable candidate for the position.

- 7. The hiring process.** After the selection process, once the personnel have been hired, **they must be involved with the work** activities of SDB and trained in order to carry out the tasks properly. They especially must be trained and get acquainted with the principal documents of the Salesian Congregation, which can help them carry out their tasks and learn basic knowledge pertaining to the Salesian world, should they not have such formation.

In addition, we might start out showing them round the premises, facilities and the areas of the SDB by pointing out:

::Where they can find the necessary tools for their job so as to forward it then to their supervisors and colleagues.

::Show them the policies, the procedures and the regulations of the SDB. Assign them a tutor who can help with their training, assignments, duties and responsibilities.

::Make them feel familiar with the tasks and other aspects of their new occupation.

Therefore, there are permanent fundamental features: training the staff of **OPDI** along with the **salesian charism**, the prevention system and putting at their disposal the documents of the congregation to orient their work.

Once these processes have been completed, we will have a highly productive staff with optimal intellectual skills and in tune with our mission.

- 8. Monitoring, management and evaluation of work progress:** Managing human resources is a crucial aspect, as we must not only have skilled individuals but also deeply **motivated work teams**, who have a team spirit and are enthusiastic about the job they have been assigned. To this purpose, we should consider the following points:

::Understanding of and good relationship with each member of the personnel individually so as to create a cosy working environment, most important to achieve the set objectives.

::Spotting the weak points where we lack the necessary skills to carry out the tasks. Such insufficiencies are fundamental to understand the exigencies and the needs which the personnel must be trained for.

- ::: **Sustain the creation of a positive atmosphere** in which laborers can state their objectives and ideas.
- ::: **Sharing of the problems and the solutions** as well as planning.
- ::: **Sharing with the personnel** the important and necessary documents of the Congregation, helping to carry out the duties.

In addition, sooner or later, formally or informally, an assessment of the job done so far will be necessary. A well-balanced evaluation will allow us to **establish objectively the pay scale** the worker belongs to. It will also help understand his/her training necessities, keeping up to date, possible internal mobility or changing of competencies. The right thing to do is to consider diverse tenets, not only those pertaining to productivity but also the ones centering around the organization. For example:

- ::: Communication: written and oral produce.
- ::: Constancy and dynamism: speed in carrying out tasks.
- ::: Work quality: accuracy, reliability and work description.
- ::: Achievement of objectives.
- ::: Delivery
- ::: Sticking to the deadlines.
- ::: Amount of the executed work.
- ::: Working in team
- ::: Creativity
- ::: Working out assignments.

07

CONCERNS

What should be taken into account before activating or reframing an effective and efficient institutional development of the Province

Currently, in so many provinces we have an **institutional map** that must be reviewed. The new legal structures must be designed to **improve the Salesian mission** and not for a personal intent. We are facing a duplicity of the institutions with similar aims and, in many cases, there is a lack of common identity, which dissipates our forces and confuses the society.

Before structuring or reframing the current model of the **OPDI**, the provinces must meet the following possibilities and challenges:

- ::Institutional reorganization of the Province** in case there is one or more NGOs, a provincial mission office or other institutions whose functions overlap or are likely to be absorbed by the OPDI or by other bodies of the Province. We have a professional, moral and ethical obligation **not to double facilities, resources and efforts**, so we need to be as efficient as possible in our mission which is unique and it must be shared by all.
- ::The possibility of starting a process** in order to make all the institutions of the province have a **common image** perfectly identified with the Salesian Congregation, unless the circumstances of the situation necessarily force other options.
- ::The relevance of establishing a new legal role** that is not necessarily a new structure to meet the fiscal and legal needs or the possibility of fundraising.
- ::It should be integrated** in the Province as an additional office, bound by the legal identity the Province has.
- ::In case there is a Province with different countries, branches or new delegations may be created**, depending on the amount of work.

08

GLOSSARY

EPC: Educational Pastoral community

GC: General Council

GC20: General Chapter XX

GC25: General Chapter XXV

GC24: General Chapter XXIV

GC26: General Chapter XXVI

GC27: General Chapter XXVII

H.H.R.R: Human Rights

OPDI: Planning and Development Office

PEPSI: Provincial Salesian Educational Pastoral Project

PEPS: Salesian Educational Pastoral Project

SYM: Salesian Youth Ministry

OPP: Organic Provincial Project

RM: Rector Major

SDB: Salesians of di Don Bosco

09

BIBLIOGRAPHY

Salesians of Don Bosco. Rules and Regulations.

<http://www.sdb.org/en/salesiani-di-don-bosco/190-costituzioni-sdb/747-costituzioni-e-regolamenti-2>

1971. Salesians of Don Bosco. General Chapter XX. New constitutions.

1996. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXIV. Salesians and Lay people.

2002. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXV. The Salesian community today. <http://www.sdb.org/en/salesiani-di-don-bosco/capitoli-generalisti/418-cg-25-2001-2/1141-cg-25-parte-1ma>

2008. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXVI. Da Mihi Animas, Cetera Tolle. <http://www.sdb.org/en/salesiani-di-don-bosco/capitoli-generalisti/416-cg-26-da-mihi-animas>

2011: Seminar/Meeting Hyderabad. Salesian planning and development offices in the service of the salesiano charism in the Province.

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

2013. Pape Francis. Apostolic Exhortation Evangelii Gaudium.

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/apost_exhortations/documents/papafrancesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html

2014. Don Pascual Chavez. Prot. 14/0020. The salesian service in case of emergencies

2014. Department for the Slesian Youth Ministry. Reference frame of the Salesian Youth Ministry.

https://issuu.com/salesianosmedellin/docs/la_pastoral_juvenil_salesiana_-_cua

2014. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXVII. Witnesses of the Evangelic radicalism.

<http://www.sdb.org/en/salesiani-di-don-bosco/capitoli-generalisti/414-cg-27-generale?start=10>

Animation and government project of the Rector Major and his Council for six years' time 2014-2020.

<http://www.sdb.org/en/rettor-maggiore/88-strenne-rm/1379-strenna-2018-linee-guida>



**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 59

PREFACIO

Para comprender nuestro sistema salesiano, asumimos retos que se basan en los preceptos de Don Bosco, para ofrecer a los jóvenes soluciones a los problemas de nuestra sociedad, cuidándolos al mismo tiempo. El gran desafío está representado al abordar este mundo fragmentado que pone en peligro la religiosidad que nos sirve para sostener a la persona de un modo completo. Año tras año, nuestra misión para y con los jóvenes se hace cada vez más consistente, también gracias al creciente papel de la familia salesiana, a la cooperación positiva de la Inspectoría y las comunidades locales, favorecida por el apoyo del Rector Mayor.

En las reuniones sobre los OPD celebradas en Hyderabad en 2011 y en Nairobi en 2018, quisimos subrayar el hecho de que es necesario un compromiso en el desarrollo de procesos educativos para fortalecer la cooperación entre cada parte de la familia salesiana. Los laicos y los jóvenes desempeñan un papel fundamental en nuestro ministerio. Cabe señalar que existe una sensibilidad creciente entre todos los actores de la misión salesiana, tanto a nivel global como local, hacia una cultura de los derechos humanos; en particular, hacia la de los menores y en favor de la protección del medio ambiente; sin embargo, se necesita un cambio en la mentalidad y las estructuras para poder calificar mejor el trabajo con los jóvenes. Además, existe la necesidad de integrar los OPD en una red de la mejor manera posible, para apoyar los esfuerzos en cada país y en cada Inspectoría.

Todas las Inspectorías están a punto de completar los procedimientos necesarios para formular sea su propio código de ética, sea un protocolo para los procedimientos legales. Por otro lado, muy pocas son las que tienen un documento político sobre la contratación de personal y la formación de todos los que ellos trabajan en nuestras estructuras; por esta razón, existe la necesidad de crear un nuevo tipo de OPD, para que pueda convertirse en un instrumento al servicio del inspector y su Consejo, capaz de verificar, periódicamente, la identidad salesiana. El nuevo tipo de OPD que necesitamos es el “Think-tank”, que permite iniciar una cultura de reflexión para poder seguir, con más energía, las indicaciones dadas por el Papa Francisco y su enseñanza. Incluso hoy, más de la mitad de las Inspectorías no conocen los documentos “Caritas in veritate”, “Laudato Sì”, “Amoris Laetitia” ni, menos aún, los han hecho suyos. En muchos casos, las nuevas tecnologías de información todavía no se aceptan en nuestro espacio cultural, social y pastoral. El papel de los OPD, por lo tanto, es crear nuevas estructuras que ayuden a las Inspectorías a mantener lazos y cultivar relaciones saludables entre el personal y los jóvenes, a fin de reducir las distancias geográficas que de otro modo obstaculizarían las comunicaciones inmediatas y frecuentes.

Sería útil recuperar el “Espíritu de Hyderabad”, que, con una reflexión más calificada sobre las necesidades de los jóvenes, promete la posibilidad de realizar algunos de sus sueños, utilizando recursos humanos y económicos. En Hyderabad, se promovió el lema “Servir nuevos líderes», lo que significa que sin planificación estratégica no podemos avanzar. Este llamamiento se retomó en

Nairobi, donde se habló la necesidad de deber preparar a las Inspectorías a ser capaces de desarrollar la misión salesiana en el mundo digital del futuro. Las dos reuniones, en Hyderabad y Nairobi, pueden considerarse como dos hitos en el camino de nuestra Congregación, desde el momento en que permitirán darnos cuenta de lo que los últimos Capítulos Generales recitan sobre el cuerpo y el alma de cada salesiano y de cada una de sus obras. El sistema salesiano, que cada seis años llama a sus miembros a una reflexión común sobre la identidad y la misión, invita al salesiano a ser testigo de los cambios que ocurren naturalmente; por esta razón, el personal involucrado en los OPD debe continuar apoyando la reestructuración de los proyectos. Al mismo tiempo, los inspectores tienen el deber de “dar un alma” a cada centro pero, a menudo, no pueden desarrollar y dar visibilidad a “una cultura salesiana” debido a la falta de presencias físicas de vida religiosa.

Ahora, en 2018, confirmamos cómo la idea de instalar OPD, iniciada por varias oficinas misioneras salesianas y organizaciones no gubernamentales vinculadas a nuestras procuras misioneras hace más de veinte años, es una realidad positiva en nuestra Congregación.

Los OPD nacen para apoyar a las Inspectorías, creando el plan orgánico inspectorial general (POI); esto es estratégico para la animación y el gobierno y regula el desarrollo y la continuidad de las decisiones de la Inspectoría. El POI se ocupa de aspectos fundamentales como:

- la posibilidad de hacer participar a los jóvenes para que se conviertan en los protagonistas de la misión salesiana, la observación cuidadosa de la situación en la que estamos llamados a actuar;
- las opciones centrales que deberían guiar el desarrollo de la Inspectoría;
- los campos de trabajo prioritarios en los próximos años;
- los criterios operativos que deberían guiar los diversos proyectos;
- las líneas generales a seguir en la preparación del personal y el desarrollo económico y estructural.

Recordemos que el 25 Capítulo General ha indicado quiénes son los responsables de la producción de la POI: el inspector y su Consejo guiarán y dirigirán un proceso de estudio de elaboración y de evaluación...

El Capítulo VII de la “Pastoral Juvenil Salesiana. Cuadro de referencial”, ofrece grandes y fuertes indicaciones para que el POI entienda cómo la Congregación, hoy en día, quisiera desarrollar la misión de cada Inspectoría y cómo las estructuras salesianas son una “barrera de seguridad” para compartir la responsabilidad y tomar decisiones.

Doy las gracias a todos los que han aportado una ayuda útil para el éxito de la reunión de Nairobi y espero que la información y sugerencias pueden facilitar un servicio mejor y más fecundo a la juventud, por lo que todo esto se confíe a Don Bosco y a sus colaboradores de hoy.

Jean Paul Muller sdb
Ecónomo General

Roma, il 29.06.2018

Índice

01 **Introducción** *Pág. 63*

02 **Naturaleza** *Pág. 65*

03 **Principios** *Pág. 66*

04 **Estructura y lugar en la inspectoría** *Pág. 67*

05 **Funciones específicas** *Pág. 68*

5.1 Investigación, diagnóstico e identificación. *Pág. 68*

5.2 Diseño y facilitación de la planificación estratégica. *Pág. 69*

5.3 Implementación de los planes estratégicos y evaluación continua de la respuesta obras y sectores. *Pág. 74*

5.4 Captación de recursos. *Pág. 74*

5.5 Apoyo en el desarrollo de procedimientos y políticas de la inspectoría. *Pág. 75*

5.6 Trabajo en red. *Pág. 76*

5.7 Sensibilización, movilización social, lobby e incidencia política. *Pág. 77*

5.8 Voluntariado. *Pág. 77*

5.9 Coordinación en caso de emergencia. *Pág. 78*

06 **La importancia de los recursos humanos** *Pág. 80*

07 **Cuestiones** *Pág. 84*

08 **Glosario** *Pág. 85*

09 **Bibliografía** *Pág. 86*

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”*¹

Concretamente, los **CG26 y CG27** recuerdan nuestra prioridad principal: **“los jóvenes pobres y en peligro”**² 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 práctica³:

- ::**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.

¹CG20 p.351.

²CG26, 105.

³CG27, 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 la 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**⁴. 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.

⁴Don 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:

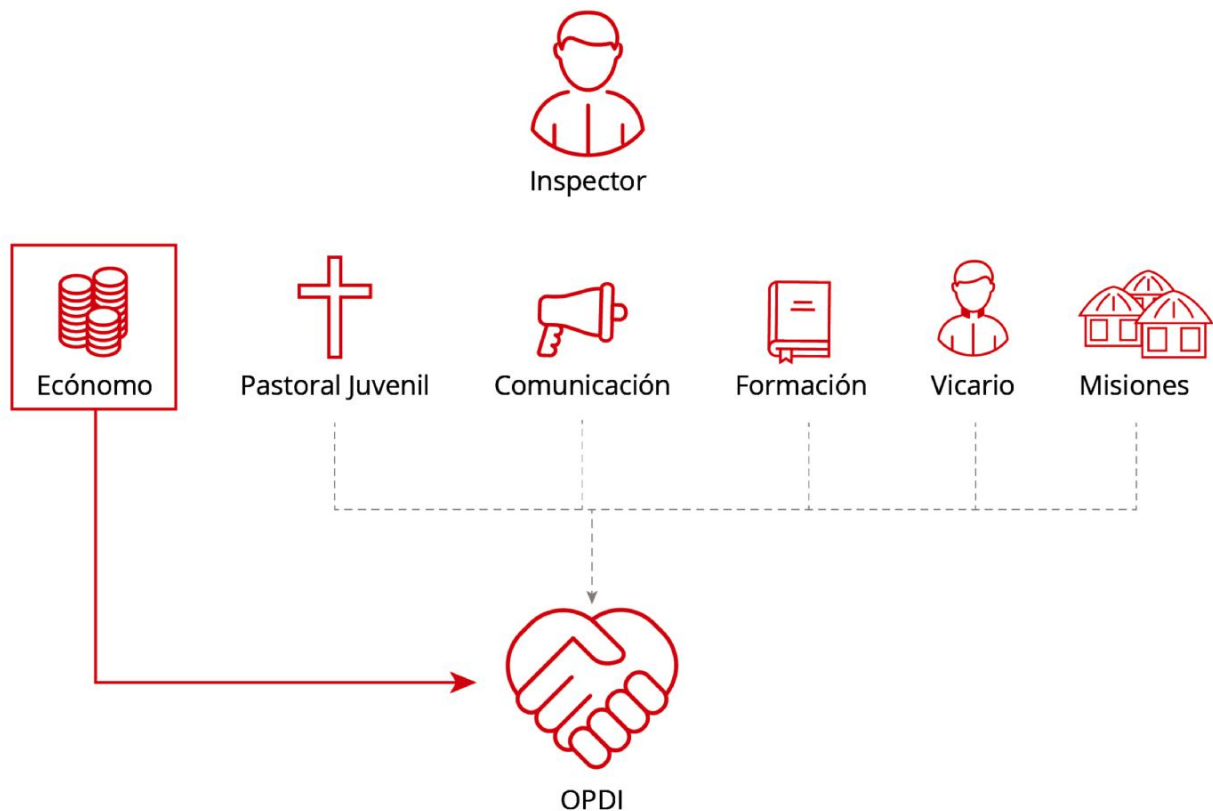
- ::**Comunión** con los valores evangélicos y la espiritualidad salesiana.
- ::**Vocación de servicio** a los jóvenes más necesitados.
- ::**Amabilidad.**
- ::**Trabajo y templanza.**
- ::**Optimismo y alegría.**
- ::**Creatividad y flexibilidad.**
- ::**Sentido de familia.**
- ::**Profesionalidad.**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



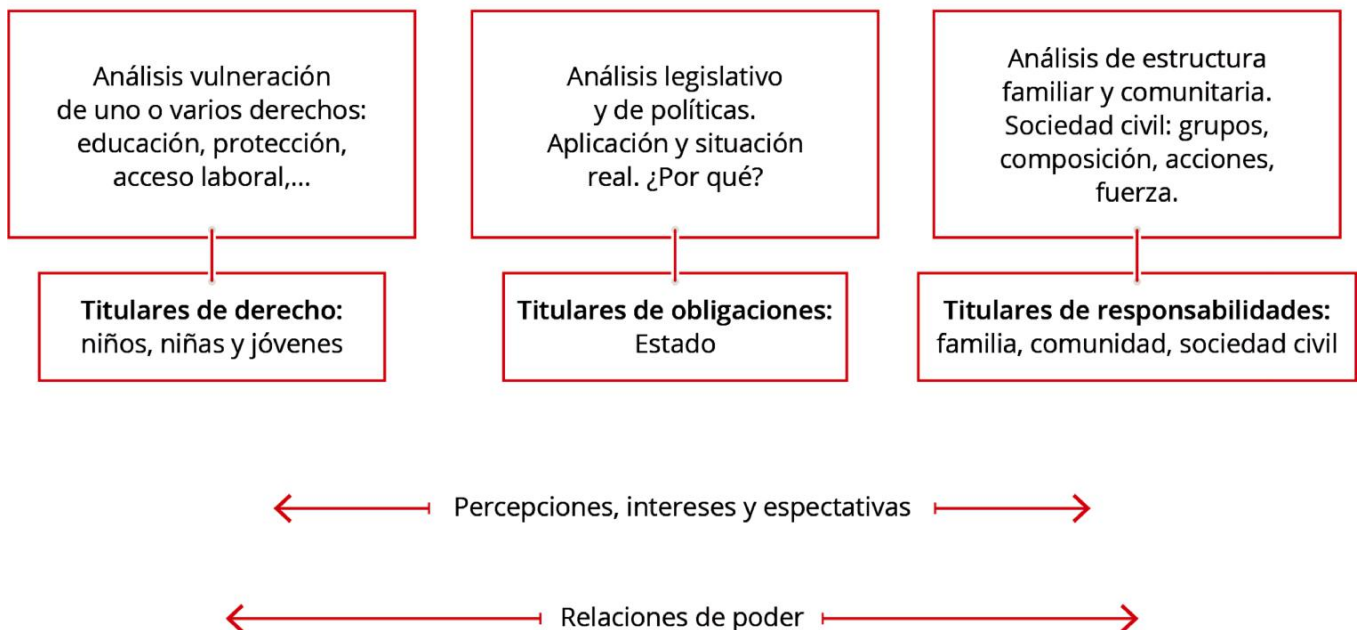
05

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*⁵ 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 posterior⁶.

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)

⁵ Cuadro de referencia de la PJS pág.136.

⁶ D. A. Domenech al CG25.

⁷ 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*⁷.

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 Inspectoría⁸.

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 historia⁹.

El **PEPS** se articula en **cuatro dimensiones** fundamentales¹⁰:



⁸ D. A. Domenech al CG25.

⁹ Cuadro de referencia de la PJS pág.138.

¹⁰ 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**¹¹:



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*¹².

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.

¹¹ Cuadro de referencia de la PJS págs. 155 y ss.

¹² 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 operativa¹³.

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 salesiano¹⁴, 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 concretas¹⁵.



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.

La Auditorías externas anuales de la obras **ayudarán a cada Inspectoría** a mejorar esta gestión.



¹³ Cuadro de referencia de la PJS pág.264.

¹⁴ CG24, 239-241,257.

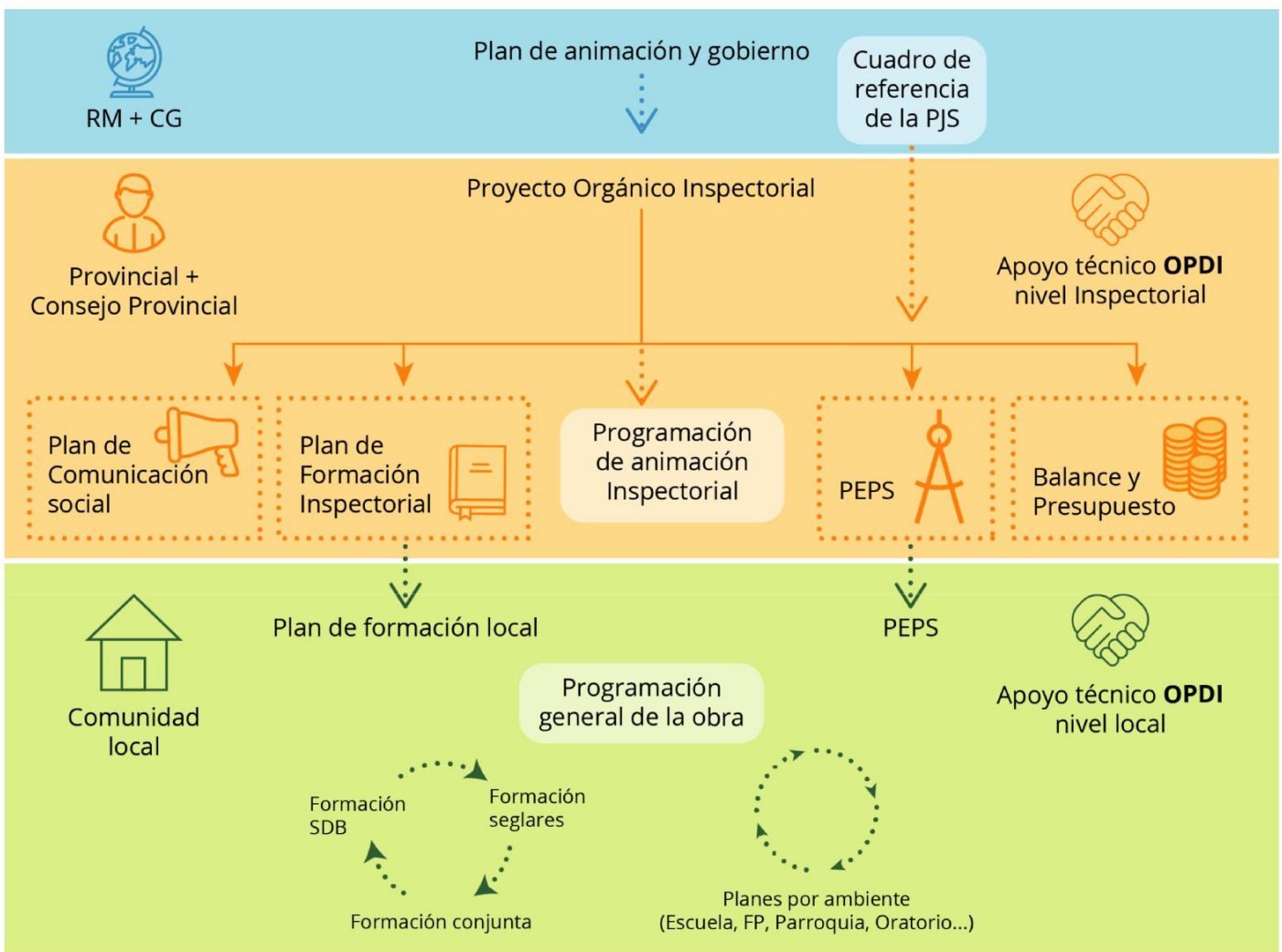
¹⁵ Cuadro de referencia de la PJS págs. 264.



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.¹⁶

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:¹⁷

- ✓ La 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.*¹⁸

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.¹⁹

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.

¹⁶ Cuadro de referencia de la PJS pág. 262.

¹⁷ CG25, 84.

¹⁸ Cuadro de referencia de la PJS pág. 262.

¹⁹ CG27, 26.

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:

- XX** 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 análogas, los recursos deben ser rechazados
- XX** 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.
- XX** 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**.
- XX** 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.
- XX** 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**²⁰ 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.*²¹

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 muchachos²².

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.

²⁰ CG27, 73.4

²¹ Papa Francisco.
Evangelii Gaudium
párr. 238.

²² 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.*²³

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.

²³ 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**.

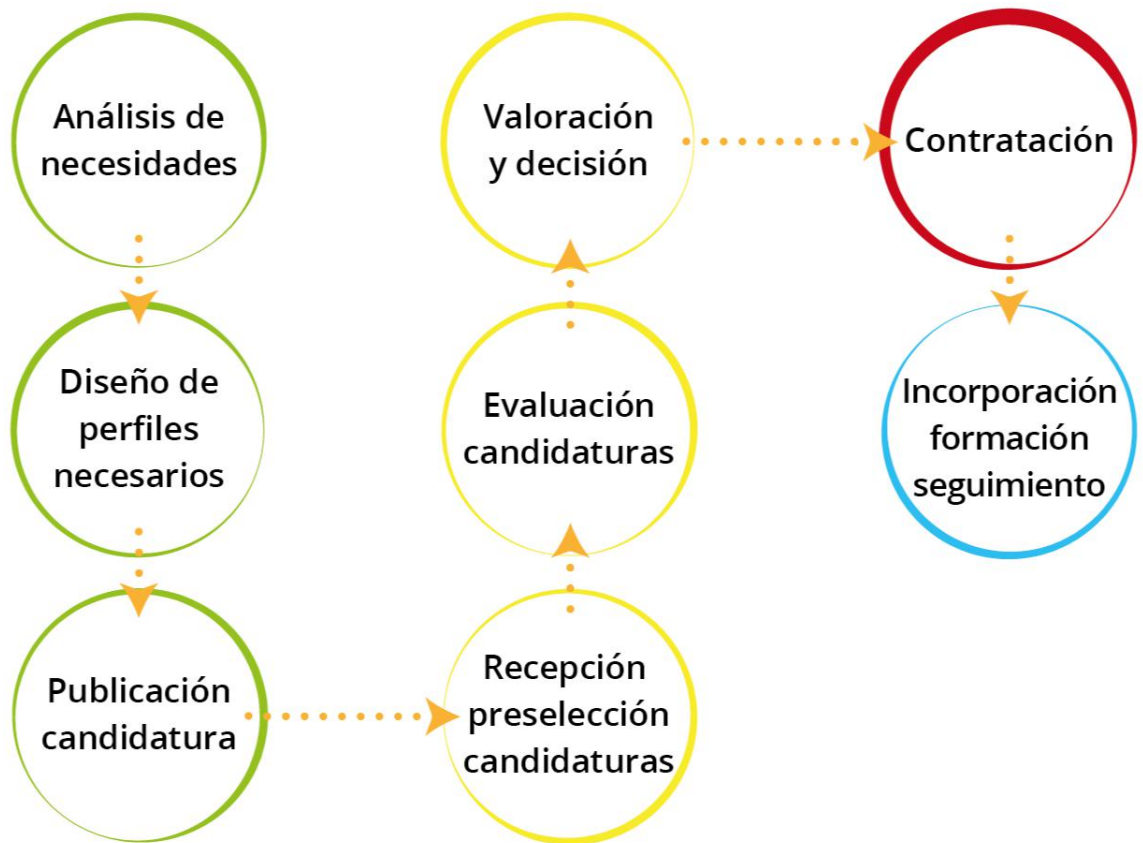
La selección de recursos humanos **debe hacerse de forma dimensionada a las necesidades**, capacidad económica y a la realidad del mercado laboral del país.

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.



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/salesiani-di-don-bosco/190-costituzioni-sdb/747-costituzioni-e-regolamenti-2>

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/salesiani-di-don-bosco/capitoli-general/418-cg-25-2001-2/1141-cg-25-parte-1ma>*

2008. Salesianos de Don Bosco. Capítulo General XXVI. Da Mihi Animas, Cetera Tolle. *<http://www.sdb.org/es/salesiani-di-don-bosco/capitoli-general/416-cg-26-da-mihi-animas>*

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/EvangeliGaudium_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

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>



**Lignes générales du modèle et des fonctions
du Bureau Provincial de Planification
et de Développement dans le monde salésien**

Rome, octobre 2017

Bureau général de l'économat Salésiens de Don Bosco

AVANT-PROPOS

Pour faire comprendre notre système salésien, nous engageons des défis qui sont basés sur les préceptes de Don Bosco, afin d'offrir aux jeunes des solutions aux problèmes de notre société, en prenant en même temps soin d'eux. Le grand défi est d'aborder ce monde fragmenté qui met en danger la religiosité, puisque nous devons soutenir la personne en sa totalité. Année après année, notre mission pour et avec les jeunes devient de plus en plus un soutien, grâce aussi au rôle croissant de la famille salésienne, à la coopération positive de la province et les communautés locales, favorisées par le soutien du Recteur Majeur.

Dans les réunions sur les BPPD qui ont eu lieu à Hyderabad en 2011 et à Nairobi en 2018, on a voulu insister sur le fait que, c'est nécessaire une implication dans le développement des processus éducatifs en vue de renforcer la coopération entre toutes les parties de la famille salésienne. Les laïcs et les jeunes jouent un rôle fondamental dans notre ministère. Notez qu'il y a une prise de conscience croissante parmi tous les acteurs de la mission salésienne, à la fois au niveau global et au niveau local, vers une culture des droits de l'homme; en particulier, vers celle des mineurs et en faveur de la protection de l'environnement; cependant, un changement de mentalité et de structures est nécessaire pour mieux qualifier le travail avec les jeunes. Il y a aussi la nécessité d'inclure de mieux les BPPD dans un réseau afin de soutenir les efforts dans chaque pays et dans chaque province.

Toutes les provinces sont sur le point d'achever les procédures nécessaires pour élaborer leur propre code d'éthique et un protocole pour les procédures légales, mais très peu sont celles qui ont un document politique sur le recrutement du personnel et la formation de tous ceux qui travaillent dans nos structures; pour cette raison, il est nécessaire de créer un nouveau type de BPPD, afin qu'il devienne un instrument au service du provincial et de son Conseil, capable de vérifier, périodiquement l'identité salésienne. Le nouveau type de BPPD dont nous avons besoin est le «Think-tank», qui permet de démarrer une culture de réflexion afin de pouvoir suivre, avec plus d'énergie, les indications données par le Pape François et suivre ses enseignements. Même aujourd'hui, plus de la moitié des provinces ne connaissent pas les documents «Caritas in veritate», «Laudato Si», «Amoris Laetitia» et elles n'ont pas réussi à assimiler ces documents. Dans de nombreux cas, les nouvelles technologies de l'information ne sont pas encore acceptées dans notre espace culturel, social et pastoral. Le rôle des BPPD est donc de créer de nouvelles structures qui aident les provinces à maintenir des liens et à cultiver des relations saines entre le personnel et les jeunes, afin de réduire les distances géographiques qui autrement empêcheraient les communications immédiates et fréquentes.

Il serait utile de reprendre «l'esprit d'Hyderabad» qui, avec une réflexion plus qualifiée sur les besoins des jeunes, envisage la possibilité de réaliser certains de leurs rêves, en utilisant des ressources humaines et économiques. À Hyderabad, a été promu le slogan «Servir les nouveaux dirigeants», cette phrase signifie que sans planification stratégique, nous ne pouvons pas aller de l'avant.

Cet appel a été repris à Nairobi, où a été discuté la nécessité de préparer les provinces à développer la mission salésienne dans le monde numérique du futur. Les deux rencontres, à Hyderabad et à Nairobi, peuvent être considérées comme deux jalons dans le parcours de notre Congrégation, puisqu'elles nous permettront de réaliser ce que les derniers Chapitres généraux récitent sur le corps et l'âme de chaque Salésien et de chacune de ses œuvres. Le système salésien, qui tous les six ans appelle ses membres à une réflexion commune sur l'identité et la mission, invite le salésien à être témoin des changements qui se produisent naturellement; pour cette raison, le personnel impliqué dans les BPPD doit continuer à soutenir la restructuration des projets. Dans le même temps, les provinciaux doivent «donner une âme» à chaque centre, mais, souvent, ils ne peuvent pas se développer et donner de la visibilité à «une culture salésienne» en raison du manque de présence physique de la vie religieuse.

Maintenant, en 2018, nous confirmons que l'idée, d'installer les BPPD, initiée il y a plus de vingt ans, par divers bureaux missionnaires salésiens et organisations non gouvernementales liées à nos procures missionnaires, est une réalité positive dans notre congrégation.

Les BPPD sont créés pour soutenir les provinces, en créant le plan organique provincial général (POP); ceci est stratégique pour l'animation et le gouvernement et régule le développement et la continuité des décisions de la province. Le POP traite des aspects fondamentaux tels que:

- la possibilité d'impliquer les jeunes pour qu'ils deviennent les protagonistes de la mission salésienne, l'observation attentive de la situation dans laquelle on est appelé à agir;
- les options centrales qui devraient guider le développement de la province;
- les domaines de travail prioritaires dans les années à venir;
- les critères opérationnels qui devraient guider les différents projets;
- les lignes générales à suivre pour la préparation du personnel et le développement économique et structurel.

Rappelons que, le Chapitre général 25 a indiqué qui sont responsables de la production du POP: le provincial et son Conseil guideront et dirigeront un processus d'étude de l'élaboration et de l'évaluation ...

Le Chapitre VII de « La Pastorale Salésienne des jeunes. Cadre de référence » donne des indications plus grandes et plus fortes au POP pour comprendre comment la Congrégation veut aujourd'hui développer la mission de chaque province et, comment, les structures salésiennes sont un «garde-fou» pour partager la responsabilité et prendre des décisions.

Je remercie tous ceux qui ont apporté un soutien utile au succès de la réunion de Nairobi et j'espère que les indications et les suggestions pourront favoriser un service meilleur et plus fructueux en faveur de la jeunesse, de sorte que tout cela soit confié à Don Bosco et à ses collaborateurs d'aujourd'hui.

Jean Paul Muller sdb
Économe Général

Rome, 29.06.2018

Indice

01 Introduction *Page 91*

02 Nature *Page 93*

03 Principes *Page 94*

04 Structure et lieu dans la Province *Page 95*

05 Fonctions spécifiques *Page 96*

5.1 Investigation, diagnostique et identification. *Page 96*

5.2 Conception et facilitation de la planification stratégique. *Page 97*

5.3 Mise en œuvre des plans stratégiques et évaluation continue de la réponse, œuvres et secteurs. *Page 102*

5.4 Captation des ressources. *Page 102*

5.5 Appui au développement des procédures et aux politiques de la province. *Page 103*

5.6 Travail en réseaug. *Page 104*

5.7 Sensibilisation, mobilisation sociale, groupes de pression et incidence politique. *Page 105*

5.8 Volontariat. *Page 106*

5.9 Coordination de cas d'urgence ou urgence. *Page 106*

06 L'importance des Ressources Humaines *Page 108*

07 Questions *Page 112*

08 Glosaire *Page 113*

09 Bibliographie *Page 114*

01

INTRODUCTION

Il y a déjà quelques années que la **Société salésienne** exhorte ses membres sur la nécessité de retourner aux sources en mettant ainsi au centre de toute son activité, les **jeunes les plus pauvres et abandonnés**, ceux qui ont plus de difficultés : « *le monde nous recevra toujours avec plaisir si notre attention est dirigée vers les garçons pauvres, les plus menacés de la société. Cela est pour nous la véritable richesse que personne ne nous enlèvera* ». ¹

Concrètement, les **CG26** et **CG27** nous rappellent notre priorité principale : « **les jeunes pauvres et en péril (en danger)** » ² matériellement ou spirituellement ; et parmi lesquels, ceux qui sont confrontés aux précarités les plus graves de leurs droits, dans les contextes de la famille, de l'école et du travail.

Pour cela, la Congrégation, dans le dernier Chapitre Général, a approuvé une série de délibérations qui doivent être mises en pratique : ³

- : **L'évaluation** de la significativité des œuvres salésiennes.
- : La **mise** en œuvre d'un cadre de référence de la Pastorale des jeunes.
- : **La promotion** des Droits de l'Homme et des Enfants dans une perspective du système préventif, avec une spéciale attention aux situations d'exploitation, de trafic et de traite des enfants, l'addiction aux drogues, le chômage et la migration des jeunes.
- : **Le respect** de la dignité et la protection des garçons et des filles dans nos œuvres.
- : **L'éducation** des jeunes dans le domaine de la justice et de la légalité, dans le domaine sociopolitique, dans le domaine de l'évangélisation et la charité, afin qu'ils se transforment en des agents transformateurs de la société.
- : La **sensibilisation** au respect de la nature, des jeunes, des familles et des communautés.

Il est urgent que les **provinces salésiennes** s'approprient ces conclusions en faisant un effort permanent pour la qualité du travail salésien dans la réponse aux pires menaces et vulnérations des droits des enfants dans une perspective holistique (communauté, famille, gouvernement, société civile).

¹CG20.

²CG26.

³CG27.

Ce processus doit être propulsé au **sein de chaque province** par une adéquate restructuration en se dotant d'outils institutionnels, organisationnels, personnels, formatifs et de matériels nécessaires.

La conceptualisation des **Bureaux de Planification et de Développement** au sein de la **Congrégation Salésienne** a expérimenté une évolution notable durant ces vingt (20) dernières années. Les deux faits les plus importants furent la **célébration des rencontres de Rome (2005) et de Hyderabad (2011)**.

Actuellement la réalité est que, la conception et la fonctionnalité de ces bureaux varie selon les provinces, de même que la qualité et les options choisies comme réponses salésiennes dans chaque contexte.

Malgré nos peurs, nos changements ou stimuli, il est indubitable et urgent la nécessité de transformer le **BPPD** en ce que la réalité nous exige aujourd'hui pour améliorer notre travail: un **instrument de qualification de la réponse salésienne**, au service des Provinciaux et leurs Conseils.

Le projet d'animation et de gouvernement du **Recteur Majeur et son Conseil General** pour le sexennat 2014-2020, établit encore comme une nécessité, la création et la stabilisation des **BPPD**.

Le chemin à suivre est la **construction d'un modèle unique adapté à chaque contexte**. Pour cela, même si les processus et étapes du développement du **BPPD** ne sont pas égaux dans toutes les provinces, on doit mettre en marche des mécanismes nécessaires qui transforment ce bureau en un **instrument d'appui à la qualification**, l'efficacité, la professionnalité, la créativité et la cohérence de la réponse salésienne dans le monde.

Étant conscients de la diversité et de la richesse culturelle dont dispose la Congrégation, le présent manuel a pour objet d'établir les **lignes de bases pour la création, le développement et la reformulation du BPPD** dans le monde salésien, selon un modèle commun.

Le pari de la qualité dans la réponse salésienne pour répondre à la **mission** doit être unitaire, droite et continue pour commencer à dépasser peu à peu les difficultés dont la Congrégation souffre aujourd'hui dans le champ de la mission qui lui est propre.

02

NATURE

Le **BPPD** doit constituer un **outil de base pour la qualité de la mission salésienne**⁴. Il est un des instruments nécessaires au service du Provincial et son Conseil dans sa mission d'animation et de gouvernement de la province, et dans la tâche concrète de **répondre avec qualité et efficacité aux défis que la mission salésienne trouve sur son propre territoire**.

Pour cela, le **BPPD** est le **bureau technique et la structure provinciale** qui garantit la **qualité, l'efficacité et l'efficience** de la gestion du Provincial et son Conseil dans :

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE PARTICIPATIVE, ET DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LA VIE ET LA MISSION DE LA PROVINCE décrite et explicitée dans le POI au niveau des dimensions qui lui soient propres.

L'information et la gestion du **BPPD** de même que sa communication constante au Provincial et son Conseil aidera ces derniers à être à jour, connaître la réalité qui alimente et rend possible les décisions et la définition des objectifs stratégiques de la province en évitant de tomber dans le risque de l' « **AUTORÉFÉRENTIALITÉ** ».

Pour cela, on **doit**:

- : **Connaître** parfaitement la **réalité des jeunes et des enfants** dans le territoire sur lequel s'insère la province ; la culture locale et la situation sociale, économique, politique...
- : **Connaître la situation réelle** de la province tant dans son tissu social, éducatif, ecclésial et culturel, que dans sa consistance patrimoniale économique et financière.
- : **Soutenir les processus de planification stratégique** au niveau provincial et local, connaissant les objectifs de la Congrégation.
- : **Garantir la planification et le développement** des différentes œuvres avec leurs activités et tâches, connaissant les objectifs généraux de la Province.
- : **Aider à développer, exécuter et évaluer** les projets et actions concrètes orientés pour atteindre les objectifs décrits par la Province.

⁴Don Vaclav Klement.
Les BPPD au service du
charisme salésien dans
la Province. Hyderabad
6-10 novembre 2011.

03

PRINCIPES

Les principes qui doivent régir l'agissement du personnel du **BPDP** sont les suivants:

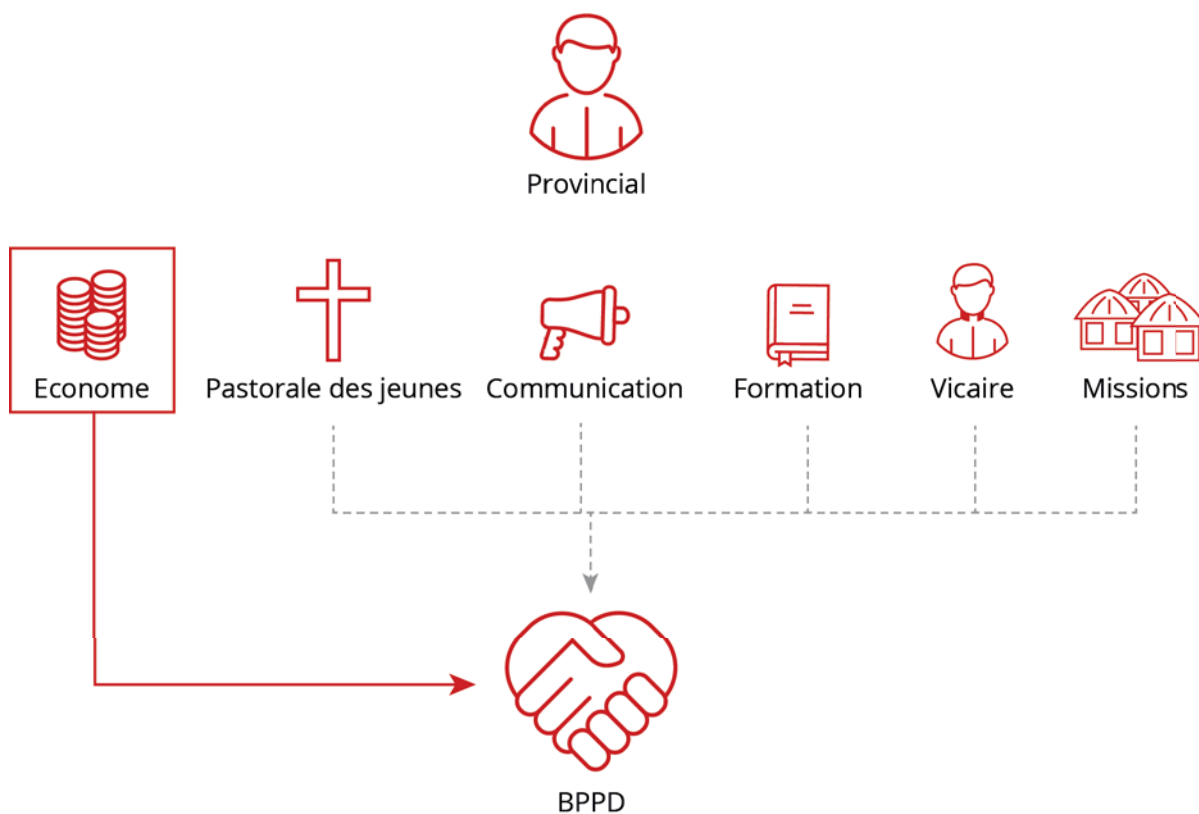
- : **Communion** avec les valeurs évangéliques et la spiritualité salésienne.
- : **Vocation de service** aux jeunes surtout les plus nécessiteux.
- : **Amabilité.**
- : **Travail et tempérance.**
- : **Optimisme et joie.**
- : **Créativité et souplesse.**
- : **Sens de famille.**
- : **Professionalisme.**
- : **Transparence** et comptes-rendus.
- : **Coresponsabilité.**

04

STRUCTURE ET LIEU DANS LA PROVINCE

La **coordination du BPPD** revient à **l'économe provincial**. Toutefois il s'agit d'un organe transversal au service du Provincial et de son Conseil. Entrent dans ses fonctions **l'assistance-expertise, la collaboration et la coordination** avec le reste des secteurs de la Province. Dans ce sens la pastorale des jeunes prend une place de choix et aussi les autres secteurs comme la communication sociale, la formation et même la famille salésienne. Il ne s'agit pas d'une entité indépendante, ni de captation de fonds, ni d'une ONG dans le sens civil du terme. Le fait que le BPPD soit sous la coordination de l'économe de même que sa forme juridique répondent simplement à des raisons fonctionnelles.

Les fonctions du **BPPD** ne sont pas uniquement reliées au Provincial et à son Conseil, mais **le sont aussi avec les différentes commissions provinciales et les communautés locales.**



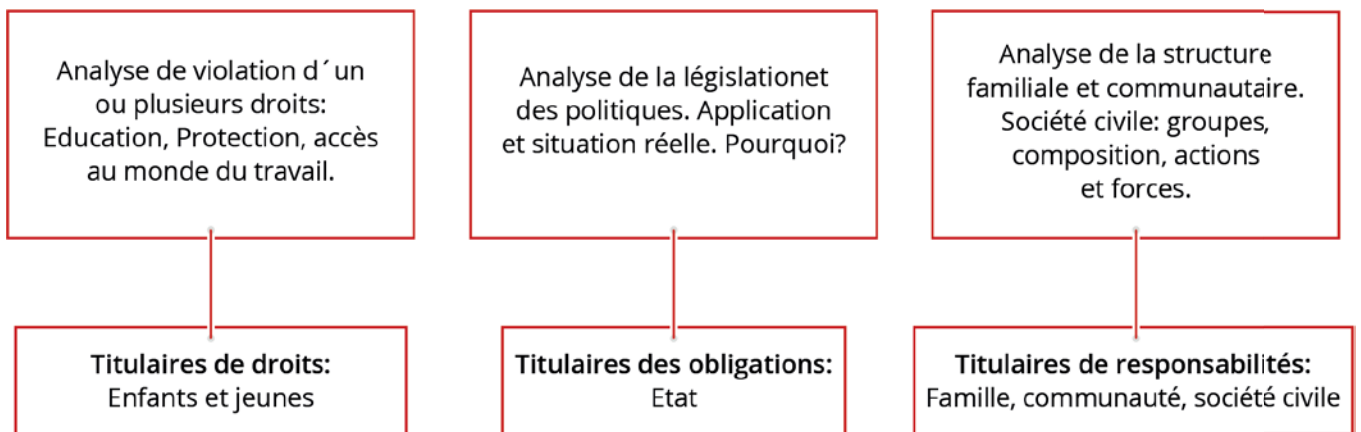
05

FONCTIONS SPÉCIFIQUES

5.1. INVESTIGATION, DIAGNOSTIQUE ET IDENTIFICATION

Il faut reconnaître que dans chaque pays, région et localité, la réalité que vivent les enfants et les jeunes est **différente et dynamique**. Pour cela une première fonction sera celle de:

Diagnostiquer quelle est la situation réelle, voir et analyser les problèmes, déterminer son envergure, ses causes et ses conséquences de même que ses acteurs, tenants et aboutissants. Tout ceci est un **processus indispensable** pour pouvoir connaître et comprendre la situation que vivent les enfants et les jeunes et donner la priorité à ceux qui se trouvent dans les difficultés majeures. Comme exemple, **les éléments suivants sont quelques-uns qu'il faudrait connaître et analyser** à partir d'une perspective de droits:



← Perceptions, intérêts et attentes →

← Relations de pouvoir →

La simple intuition et l'observation directe appuient ce diagnostic. Toutefois cela **ne doit pas constituer les uniques outils** qui orientent la prise de décision pour ne pas tomber dans des attitudes d'autoréférentialité, de donner la priorité à la réponse la plus facile, d'engager des actions peu effectives ou orientées vers des collectivités qui ne sont pas en relation avec la mission salésienne.

Pour le diagnostique, il existe des techniques d'investigation de diverses natures. On doit choisir les plus adéquates pour **l'investigation minutieuse** de la réalité concrète que nous voulons étudier. Si c'est possible nous pouvons nous **appuyer sur la documentation** préexistante élaborée par d'autres organismes ou par nous-mêmes et nous devons élaborer nos propres études s'il n'y avait pas de documentation ou si cette dernière n'était pas actualisée ou si nous avons des doutes sur la véracité des données.

L'investigation et le diagnostique ont une **triple fonction**:

- **Identification et proposition** de la meilleure réponse salésienne à la situation des enfants et des jeunes dans le but de l'intégrer dans les plans de la province et des œuvres
- **Evaluation, redéfinition et restructuration** de la réponse salésienne existante
- **Avoir les informations suffisantes** pour mener les actions de communication, sensibilisation, défense dans les institutions et dans la promotion de la cause des jeunes...

Pour mener à bien ce processus il est indispensable de compter sur un **personnel spécialisé** et avec une expérience certaine dans le domaine qu'on veut analyser. Cela peut être fait par le personnel de **BPPD**, on peut compter sur une assistance technique extérieure, avec l'appui de personnes spécialisées, de centres d'études extérieurs comme des universités ou autres centres salésiens de formation ou des centres d'investigation.

Les processus de diagnostique et d'identification sont **antérieurs et indispensables pour la planification**, la mise en œuvre, la redéfinition des œuvres et les réponses à donner de même que l'ouverture de nouvelles œuvres.

5.2. CONCEPTION ET FACILITATION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Après une étude approfondie de la réalité à laquelle nous sommes confrontés, nous devons être capables de **projeter notre futur dans le service des jeunes**, tout en sachant que le fait de projeter doit être *une attitude d'esprit et de cœur*⁵ plus qu'un processus technique.

Le plan stratégique de chaque province doit être le **POP**. C'est le plan stratégique d'animation et de gouvernement de la Province qui regarde **l'ensemble de sa vie et de sa mission** et qui présente les options fondamentales qui doivent orienter son action postérieure.⁶

Le projet organique provincial présente les options fondamentales qui guident le développement de la Province en assurant sa continuité et la cohérence des décisions CG25, 82.

⁵ Cadre de référence de la PSJ.

⁶ D. A Domenech au CG25.

⁷ CG25, 82.

*En général il embrasse les champs d'actions prioritaires pour les prochaines six années, les critères opératifs qui doivent guider les différents plans et projets, les présences auxquelles il faudrait prêter plus d'attention, les lignes générales pour la préparation des personnes et le développement économique et structurel en répondant aux urgences actuels et aux prévisions du futur qui ont surgi de l'analyse de la zone.*⁷

Comme l'indique le **CG25**, le Provincial et son Conseil doivent être **appuyés par une équipe opérative** pour la préparation, l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du POI. C'est cette équipe que nous voulons qu'elle constitue de nos jours, le BPPD.

Le provincial et son équipe, assistés par le **BPPD** doivent assumer **et guider l'animation de tout le processus** d'élaboration du **POP**. Les directeurs devraient faire partie de ce processus pour **promouvoir la participation** de toutes les communautés de la Province.⁸

Le **BPPD** doit aider, ensemble avec les communautés locales et avec la participation des propres enfants et jeunes, à **proposer les meilleures options stratégiques** pour donner des réponses aux problèmes qui ont été priorisés dans leur moment historique et dans leur contexte spécifique.

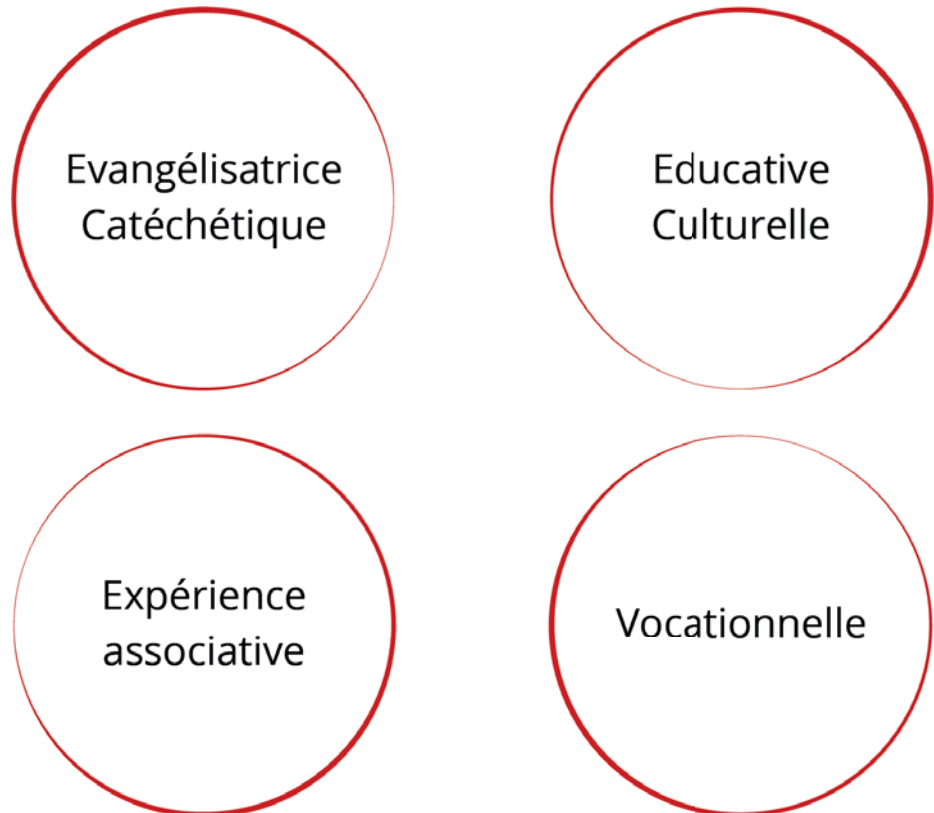
Le **POI** doit être **révisé et actualisé** normalement après chaque chapitre général pour que la Province puisse assumer ses orientations et les priorités retenues dans le **projet d'animation et de gouvernement du Recteur et du Conseil Général**.

Au même moment, le **BPPD**, comme équipe opérative, appuiera le Provincial et son Conseil et les communautés locales à d'autres **niveaux de planification**. Actuellement ce sont les suivants :



Le projet Educatif et Pastoral Provincial et local qui propose les objectifs à atteindre et à évaluer, les processus et les pas à faire et les interventions à réaliser en relation avec la mission selon les options fondamentales du POP. Au centre du **PEPS** doit se trouver **l'enfant ou le jeune le plus nécessiteux dans l'intégrité de ses dimensions**, ses relations, dans la double perspective de la personne et de son protagonisme dans l'histoire.⁹

Le **PEPS** s'articule en **quatre dimensions** fondamentales:¹⁰



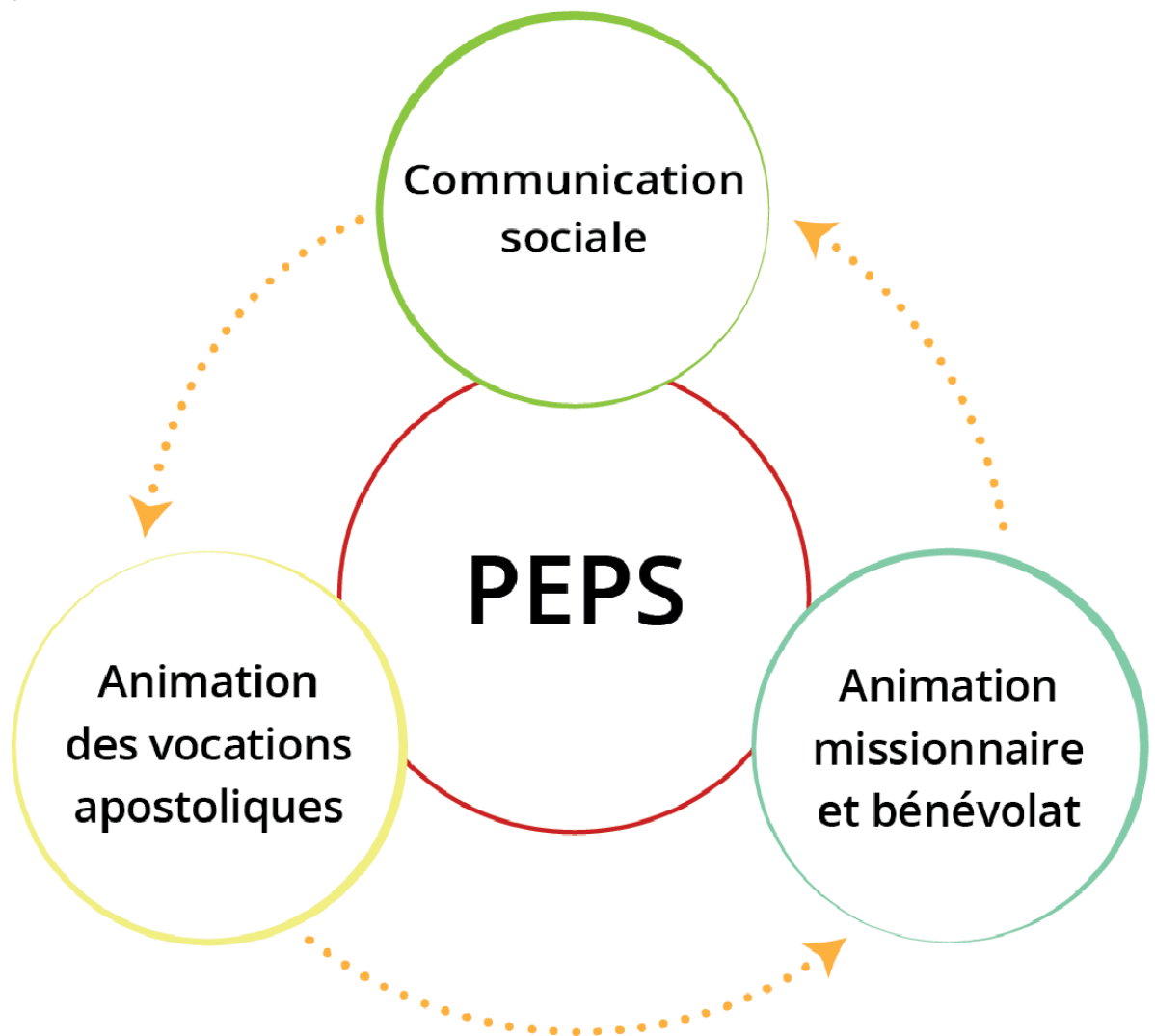
⁸ D. A. Domenechau CG25.

⁹ Cadre de référence de la PSJ p.138.

¹⁰ Const. 32-37; Regl. 6-9. Cf. Cadre de référence de la PSJ p. 142.



Il existe en plus, une série d'engagements éducatifs et pastoraux transversaux promus dans le PEPS.¹¹



Le PEPS doit être élaboré d'une forme participative avec toute la CEP. *Le charisme salésien nous exige le soin, la co-participation et la responsabilité de tous les membres du noyau animateur de la CEP, Sdb et laïcs pour promouvoir une mentalité de projet et l'action commune au bénéfice des jeunes, des familles et des adultes des milieux populaires.*¹²

Dans le cas des communautés locales, le **PEPS**, approuvé par la communauté doit servir **de base au plan que doit élaborer la CEP pour chaque milieu salésien**: centre d'accueil, résidence, centre de formation professionnelle, centre des jeunes, écoles, paroisses...

Il est important de rappeler que le secteur que la **Pastorale des jeunes** appelle enfance à risque fait référence aux **services d'assistance à des situations déterminées de risque**. Toutefois, l'enfance à risque, vulnérable ou en difficulté comme telle est le **noyau central** de tous les secteurs de la Pastorale salésienne des jeunes dont la pertinence viendra de la nécessité de ces enfants.

¹¹Cadre de référence de la PSJ p.155.

¹²CG27, 46.



Le projet provincial et local de formation: qui propose les objectifs à **atteindre et évaluer**, les processus et les pas à faire et les interventions à réaliser en relation avec la mission selon les options fondamentales du **POP**.

La formation pastorale demande l'**accompagnement des salésiens et des laïcs** pour l'approfondissement de leur vocation et la mise à jour de leur capacité opérative.¹³

Le **BPPD** peut aider chaque Province, selon les nécessités identifiées et définies dans le **POP**, à établir des itinéraires de formation, de même qu'un chronogramme d'exécution et sélectionner les personnes et les ressources nécessaires. La formation continue adressée aux laïcs et aux salésiens doit aider à promouvoir et garantir leur professionnalisme de même que l'appropriation et l'application du charisme salésien,¹⁴ spécialement la **pédagogie du système préventif** dans les secteurs dans lesquels on travaille directement avec la jeunesse et l'enfance.

Il est nécessaire au même moment de penser à une **professionnalisation des Salésiens et la formation des laïcs professionnels** sur le charisme et la mission salésienne.

De la même manière, le **BPPD** peut **donner un coup de main dans les processus de formation en PJ** dans les phases initiales de formation des SDB. D'un point de vue technique, le personnel peut aider à former ou à chercher des formateurs qui aideront les jeunes confrères à acquérir des outils et des systèmes d'action actualisés, professionnels et techniques qui qualifieront leur réponse éducative dans les situations de risque auxquelles se confrontent les enfants et les jeunes dans leur contexte précis. D'un point de vue pratique, **ces outils doivent être appliqués et évalués sur le terrain** avec un accompagnement conséquent ; et le **BPPD** doit aider à identifier, planifier et évaluer ces actions concrètes.¹⁵



Le budget et le bilan annuel de la Province et de chaque communauté sont nécessaires pour assurer et réguler les ressources économiques nécessaires pour la réalisation des divers projets selon les options du **POP**.

Chaque Province doit atteindre la **gestion économique équilibrée, transparente et professionnalisée** en concordance avec la législation du pays et les critères et normes établis par la Congrégation.

Le **BPPD** doit assurer cette gestion et administration professionnalisées, en connaissant parfaitement quelle est la **normative locale**, la meilleure manière de mener à bien une gestion transparente et actualisée pour pouvoir connaître à tout moment la situation réelle de la Province et des communautés locales, contrôlant réellement les dépenses dans le but de réaliser les corrections budgétaires nécessaires. De cette manière, il aidera à mettre en œuvre ce type de gestion dans chaque communauté locale et dans tous les secteurs.

On devra présenter annuellement les **bilans et les autres justifications dans le temps et les formes exigées par la Direction Générale de la Congrégation**; en plus d'une mémoire économique et des activités de la Province en général et non seulement du BPPD.

Les audits externes annuels des œuvres **aideront chaque province** à améliorer cette gestion.



¹³ Cadre de référence de la PSJ p. 264.

¹⁴ CG24, 239-241,257.

¹⁵ Cadre de référence de la PSJ p. 264.

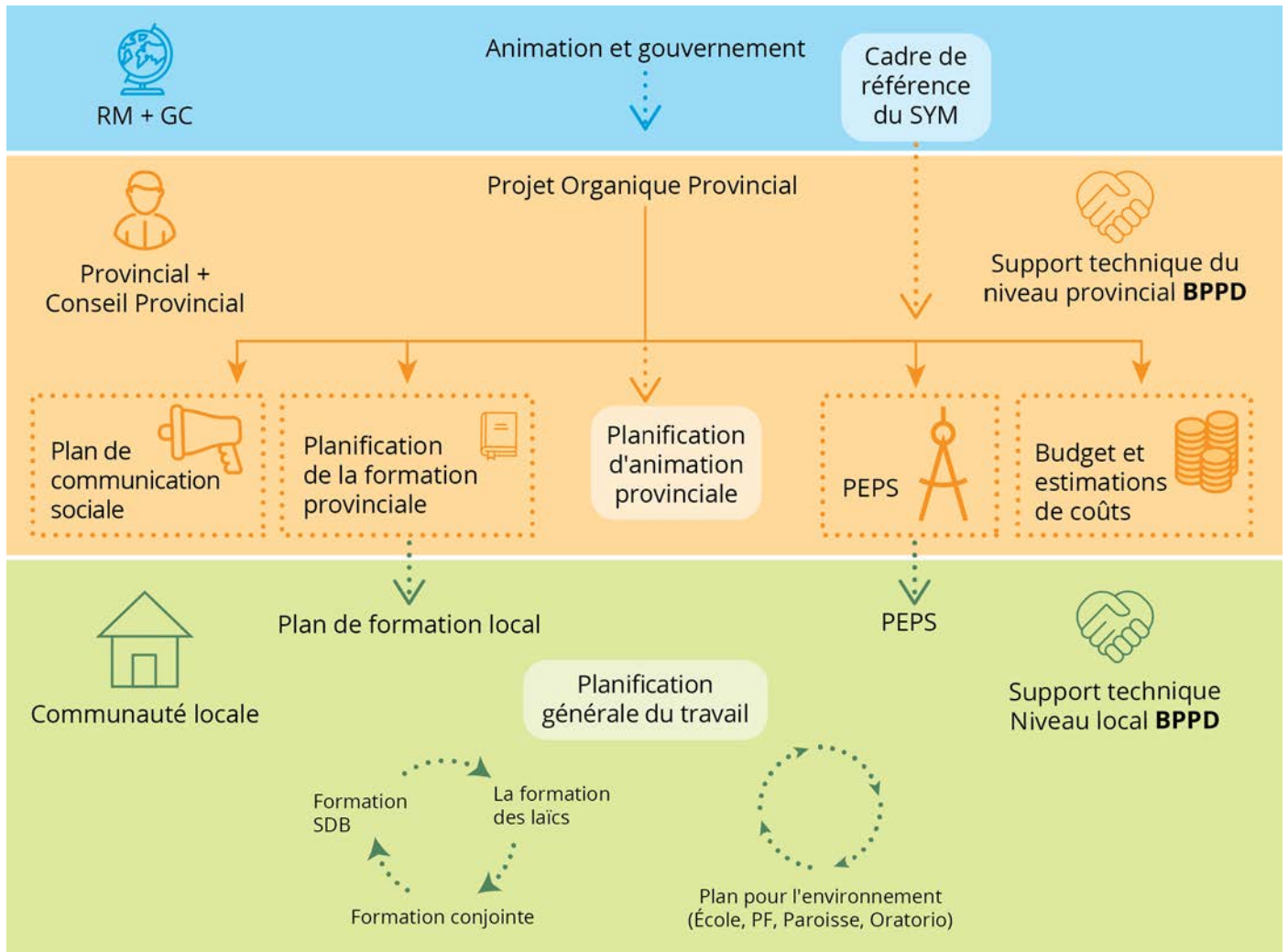


Le projet Provincial de Communication Sociale: Comme nous l'avons vu, c'est un **élément transversal** du PEPSP et du PEPS. Le BPPD doit appuyer le processus de planification de la communication depuis la Province, surtout la **communication externe**, entendue comme un outil de plus dans la transformation sociale et l'obtention des objectifs planifiés.

Dans cette optique, il est nécessaire de promouvoir la réflexion et l'investigation, la sensibilisation et l'éducation au développement et la communication tout en visant une incidence politique.



Il est **indispensable alors de se mettre à jour** et d'utiliser les moyens et canaux de communication nécessaires pour obtenir les objectifs programmés par la Province. Ceci demande un processus permanent d'apprentissage et d'actualisation, déjà que l'usage de la technologie est en permanente transformation.



POP: Plan stratégique de la Province : 6 ans

PEPSP: Plan Stratégique de la Pastorale Provincial des Jeunes : 6 ans

PEPS: Plan Stratégique de la pastorale des jeunes dans l'œuvre : 3 à 6 ans

Programmation Provinciale d'Animation: Plan opératif de la Province : 1 an

Programmation générale de l'œuvre: Plan opératif de l'œuvre : 1 an

5.3. MISE EN ŒUVRE DES PLANS STRATEGIQUES ET EVALUATION CONTINUE DE LA REPONSE, ŒUVRES ET SECTEURS

*L'animation suppose l'urgence de la réflexion constante sur la situation des jeunes et sur la praxis de la pastorale, toujours tendue à syntoniser avec ses attentes.*¹⁶

Le **CG25** établit que dans l'élaboration et la révision du **POP** le Provincial et son Conseil, aidés par une équipe opérative qu'aujourd'hui est le **BPPD**, doivent évaluer la **significativité de la mission** de chaque œuvre/présence sur la base de ces critères:¹⁷

- ✓ Consistance quantitative et qualitative de la communauté salésienne.
- ✓ Possibilité d'une vie religieuse fraternelle, selon le style salésien, lisible et significatif pour les jeunes et laïcs qui partagent notre mission et les autres collaborateurs.
- ✓ Présence parmi les jeunes, spécialement les plus pauvres et nécessiteux, vivant intensément le système préventif.
- ✓ Capacité d'offrir des réponses de qualité éducative et évangélisatrice aux défis du monde juvénile et des divers contextes sociaux.
- ✓ La capacité d'ajouter d'autres forces (laïcs, jeunes, famille salésienne, autres provinces et autres organisations...).
- ✓ Promotion des présences souples et légères qui permettent une adéquation dynamique au changement de la réalité.
- ✓ Capacité de collaborer et de répercuter de manière efficace et prophétique dans la transformation de la zone.

L'évaluation d'œuvres et de diverses réponses doit se faire en accord avec les diagnostics et analyses profondes de la réalité préalablement réalisés. Les BPPD doivent élaborer des outils et conduire l'évaluation constante permettant de réviser et d'accorder les œuvres et les réponses aux besoins de la réalité, à la mission et au charisme salésiens, selon les critères énumérés et les objectifs programmatiques établis par la province.

Cela signifie qu'ils **doivent appuyer le provincial et son conseil** dans l'animation des processus et structures en *réalisant une réflexion systématique et une confrontation entre la réalité et les objectifs fixés : processus continu d'analyse, réflexion, élection, programmation et vérification.*¹⁸

La pastorale salésienne n'a pas peur de changer de modèles propres et de se mettre en attitude de conversion pastorale.

Aujourd'hui il est urgent d'être conscient de l'importance de la **redéfinition et de la restructuration des présences en vue d'actualiser l'identité charismatique et de garantir la fidélité créative du système éducatif de Don Bosco en répondant aux besoins des jeunes de notre temps.**¹⁹

5.4. CAPTATION DES RESSOURCES

La captation des fonds et de ressources doit se faire en conformité aux besoins de la mission et aux priorités établies dans la **planification stratégique**, et doit être proportionnelle à la capacité de gestion.

¹⁶ Cadre de référence de la PSJ p.262.

¹⁷ CG25, 84.

¹⁸ Cadre de référence de la PSJ p. 262.

¹⁹ CG27, 26.

Pour entreprendre les actions établies dans la programmation, le **BPPD** devra servir à la captation de fonds et ressources de différentes manières:

- ✓ A travers la **formulation et la présentation de projets** aux bailleurs privés et publics locaux et étrangers.
- ✓ A travers des **campagnes de captation**, qui mettraient en exergue, fidèlement, la réalité existante et notre vision et manière de travailler pour la transformer. L'objectif de ces campagnes doit être celui d'éveiller la conscience et de susciter davantage de sympathie dans les personnes et leur adhésion à la mission salésienne.
- ✓ A travers la création des **relations personnelles des laïcs et salésien** avec des institutions et personnes qui peuvent nous être d'un appui économique, technique ou en espèces, et que nous pouvons identifier avec la mission et le charisme.

Dans la recherche de fonds, le **BPPD** devrait servir à **garantir** une série d'aspects sur lesquels il faut avoir une rigueur scrupuleuse:

- ✗ Les ressources doivent servir aux finalités établies dans le **POI**, le **PEPSP** et les différents **PEPS locaux** et non pas celles établies pour un possible donateur. S'il arrivait qu'elles soient différentes, on devrait le lui expliquer et les reconduire. Dans le cas où les finalités ne sont pas analogues, les ressources doivent être refusées.
- ✗ Une fois accompli le point antérieur, et les une fois les fonds acceptés, la volonté du donateur, doit être respectée à tout moment. Dans le cas d'impossibilité ou de changement de finalité, les motifs devraient être expliqués préalablement à son usage. S'il n'y a pas de consentement du donateur pour cela, le don devrait être restitué.
- ✗ En aucun cas ne doivent être acceptées les ressources des personnes, institutions ou entités, dont les activités sont contraires aux finalités de la mission salésienne, de l'Église en général et des **Droits de l'Homme**.
- ✗ On ne devra pas non plus accepter des financements d'entités opaques dont la finalité n'est pas claire. Dans ce sens, il faut porter une spéciale attention aux entités qui voudraient nous utiliser pour innocenter ou couvrir leur nom devant des activités socialement et éthiquement blâmables, en investissant dans une fin sociale avec notre collaboration.
- ✗ La recherche des ressources ou des fonds devra garder la proportion aux nécessités. On ne doit pas croître sans viabilité, sans capacité et qualité pour le simple fait de la présence des fonds.

5.5. APPUI AU DEVELOPPEMENT DES PROCÉDURES ET AUX POLITIQUES DE LA PROVINCE

Les provinces salésiennes doivent **définir les étapes pour mener à bien leur mission** dans différents domaines (secteurs) de manière plus efficace et plus efficiente. De la même manière, aussi bien les laïcs que les salésiens doivent en connaître les principes généraux, surtout par rapport à un certain nombre de thèmes spécifiques sur lesquels la Congrégation s'est engagée à agir.

Le **BPPD** doit identifier **quel domaine manque de définition**. Elle doit informer le provincial et son conseil sur les raisons et la pertinence d'une telle définition. En cas d'approbation, elle procèdera au développement, à la diffusion et à l'application de ce processus dans la province.

C'est le cas des manuels de gestion et des procédures opérationnelles. Par exemple, dans le domaine de la gestion économique, la transparence, les comptes-rendus, la qualité, la gestion des projets et le financement de projet externe, la sélection du personnel, etc.

En ce qui concerne les politiques et règlements internes, il s'agit essentiellement de la **protection des mineurs**²⁰ dans nos milieux, la protection des données personnelles, la relation institutionnelle ou les politiques spécifiques par rapport à des activités ou des projets concrets.

5.6. TRAVAIL EN RESEAU

Avec le **CG27**, la Congrégation s'engage à :

1. Promouvoir la **synergie** avec d'autres groupes de la famille salésienne qui travaillent pour ou avec les jeunes en vue de la promotion de leurs droits.
2. **Travailler en réseau** pour rester véritablement connecté avec l'Eglise locale, les autres familles religieuses et d'autres institutions éducatives, sociales et gouvernementales.

Pour l'Eglise en général, et la Congrégation Salésienne en particulier, *il y a trois champs (domaines) de dialogue dans lesquels nous devons être présents pour aider au plein développement de l'être humain et assurer le bien commun : le dialogue avec les Etats, le dialogue avec la société—qui inclut le dialogue avec les cultures et avec les sciences—et le dialogue avec d'autres croyants non catholiques.*²¹

Le **BPPD** peut aider aussi bien au niveau provincial que local, dans chaque territoire et secteur, à travailler en réseau et ouvrir un dialogue avec divers interlocuteurs qui ont des impacts sur la vie des jeunes.²²

Dialogue avec les Etats

Dialogue avec la société civile

Dialogue avec l'Eglise locale

Dialogue interreligieux

Dialogue avec d'autres institutions.

Ce dialogue et cette collaboration avec d'autres institutions sont indispensables. Ils nous permettent, entre autres, d'avoir une meilleure connaissance de la réalité, de ne pas dupliquer les efforts, d'avoir plus force pour entreprendre des actions d'incidence politique et nous assure une certaine sécurité dans ce dernier cas. Le **BPPD** doit **assurer la présence de la province dans les réseaux de travail** par secteur d'activités pastorales au niveau local, national et international ainsi qu'avec d'autres **BPPD** salésiens.

En cas d'inexistence de relation antérieure ou de réseau de travail dans nos secteurs, on devra **étudier sa viabilité** et notre capacité de l'initier ou de le promouvoir.

²⁰ CG27, 73.4

²¹ Pape François. Evangelii Gaudium. 238.

²² Cadre de référence de la PSJ p. 139.

Pour maintenir une relation institutionnelle appropriée, les contacts ne doivent pas seulement être personnels mais partagés aussi bien avec le personnel laïc que salésien. **Ces contacts sont au service de la mission et non des individus.** On devrait établir comme règle ou tout au moins comme recommandation le fait d'éviter les faveurs personnelles qui peuvent engendrer postérieurement des engagements individuels, puisque souvent cela peut conduire à des conflits avec la mission.

La présence des SDB dans les relations institutionnelles est indispensable, le **BPPD** peut accompagner cela du point de vue technique et personnel (ressources humaines), mais c'est le charisme et la présence salésienne qui doivent régir toute relation.

La Congrégation Salésienne doit être considérée comme une **référence** dans le travail en faveur des jeunes et des enfants les plus démunis au niveau de chaque pays. On doit réussir à ce que son opinion et ses réponses soient prises en compte quand il s'agit d'apporter des **solutions** à la situation des jeunes et des enfants dans chaque contexte.

5.7. SENSIBILISATION, MOBILISATION SOCIALE, GROUPES DE PRESSION ET INCIDENCE POLITIQUE

Comme le dit le pape François: *“dans le dialogue avec l'Etat et la société, l'Eglise n'a pas de réponse pour toutes les situations particulières. Cependant, ensemble avec les autres forces sociales, elle accompagne les propositions qui répondent le mieux à la dignité de la personne humaine et au bien commun. En le faisant, elle propose clairement les valeurs fondamentales de l'existence humaine, pour transmettre des convictions qui pourront être traduites en option politique”*.²³

En accord avec les objectifs marqués dans le **POP** et le **PEPSP**, le **BPPD** peut jouer un rôle fondamental en appuyant la Province dans les aspects sur lesquels le Pape nous exhorte à savoir:

SENSIBILISATION ET MOBILISATION SOCIALE: en collaboration avec la société civile, nous **devons nous engager dans la sensibilisation en faveur de la connaissance et du respect des droits de l'enfant et des jeunes.** Nous devons faire connaître la situation que vivent les protagonistes de notre mission dans chaque contexte, avec pour finalité la promotion de leurs droits en suscitant la prise de conscience sociale.

GROUPES DE PRESSION ET INCIDENCE POLITIQUE: en collaboration avec la société civile, nous devons nous engager à **obtenir, si possible les changements nécessaires au niveau des programmes et des projets gouvernementaux** afin que soient pris réellement en compte les droits de l'enfant et des jeunes.

On doit parvenir à la claire reconnaissance des garçons et filles comme des **citoyens de plein droit** et veiller à ce que les ressources disponibles pour les enfants et les jeunes orientent les décisions politiques et sociales.

Finalement, on doit travailler stratégiquement pour **créer au sein** des institutions la conscience du rôle qu'elles doivent jouer : le service public aussi aux enfants et jeunes les plus vulnérables. Il s'agira d'identifier la stratégie qui va susciter une amélioration en ce qui concerne l'acceptation de la responsabilité de ces institutions.

²³ Pape François. Evangelii Gaudium. 241

5.8. VOLONTARIAT

Le volontariat est un **élément transversal dans la pastorale salésienne des jeunes**. Les volontaires sont une force énorme pour la mission salésienne.

Le volontariat salésien a une série de caractéristiques et typologies propres que nous trouvons dans le document “**Volontariat Missionnaire Salésien, Identité et orientation**” (en élaboration) et qui doit inclure les objectifs, les contenus, les critères méthodologiques, les moyens de formation et les étapes déterminées par le Dicastère pour la Pastorale des Jeunes et pour la Mission dans le Manuel de Guide et Orientation du Volontariat dans la Mission Salésienne.

5.9. COORDINATION DE CAS D'EMERGENCE OU URGENGE

Les urgences peuvent être de diverses natures : les catastrophes naturelles, les conflits armés, les famines... et leurs effets peuvent être ponctuels ou prolongés dans le temps.

La réponse salésienne doit être **étudiée dans chaque situation** et toujours à partir du contexte local où se trouvent les Salésiens. Cependant, il est bon de rappeler le **protocole 14/0020** de la Direction Générale de la Congrégation qui indique ces **10 points** importants en cas d'urgence à grande échelle :

1. Être là
2. Procurer (fournir) un service effectif (concret) et spirituel
3. Travailler ensemble (ensynergie)
4. Partager les informations
5. Accueillir et coordonner la solidarité internationale
6. Être transparents
7. Penser à long terme
8. Promouvoir la participation locale et la sensibilisation sur les droits des hommes.
9. Prendre des mesures préventives (surtout dans les zones exposées aux désastres)
10. Garantir une transition raisonnable de la phase d'urgence à la phase de reconstruction.

Le **BPPD** doit jouer un rôle essentiel en appui technique au Provincial et son Conseil ainsi qu'aux communautés locales afin **d'accomplir tout ce qui est possible**.

Le **BPPD** de chaque province doit, au minimum, **appuyer l'élaboration et la diffusion entre les communautés** d'un protocole d'action et de communication en cas d'urgence comme la définition des rôles et des personnes responsables.

Les fonctions spécifiques du BPPD a différents niveaux de la province

Le BPPD et le Povincial et son Conseil	Le BPPD et les commissions provinciales	Le BPPD et les oeuvres	Le BPPD et la province en générale
<p>Communication, appui et conseil technique et professionnel continu dans les tâches d'animation et de gouvernement puisque le BPPD est sensé connaître parfaitement le contexte de la Province et du territoire sur lequel il agit.</p>	<p>Offrir des conseilstechniques et professionnels sur la réalité des jeunes et des enfants de nos œuvres comme appui au travail d'animation et de gouvernement: diagnostiques, rassemblement de données, études de viabilité, analyse de situation, évaluation des besoins...</p>	<p>Offrir une assistance technique et professionnelle en appui aux tâches opératives des différents secteurs de l'oeuvre: diagnostiques, rassemblement de données, études de viabilité, analyse de situation, évaluation des besoins etc...</p>	<p>Sensibilisation, mobilisation sociale, faire des groupes de pression et d'incidence politique en accord avec les objectifs du POP.</p>
<p>Appui dans la préparation et l'organisation de la planification stratégique et opérative de la province (POI et Programmation d'animation provinciale).</p>	<p>Appui dans la préparation et l'organisation des plans stratégiques des commissions (PEPSP, budget et évaluation, plan de communication, plan de formation) en accord avec ce qui est décrit dans le POP.</p>	<p>Assistance dans la mise en oeuvre du POP/ les plans des commissions dans la planification des œuvres.</p>	<p>Création ou recherche de ressources matérielles (fonds et biens) pour la mise en œuvre des plans à tous les niveaux de la province.</p>
<p>Appui dans la mise en oeuvre du POP à travers des programmes et des projets.</p>	<p>Appui dans le développement et le suivi des programmes et des projets des commissions pour la mise en œuvre de leurs plans respectifs.</p>	<p>Appui dans le développement et la mise en oeuvre des plans de la mission (l'oeuvre) à travers des programmes et des projets, la recherche de personnes ressources, la formation continue...</p>	<p>Aide dans la recherche, la sélection et la préparation des ressources humaines (volontaires, experts, techniciens...) pour les différents besoins de la Mission.</p>
<p>Suivi et évaluation permanente du degré de mise en œuvre (application) du POP et proposition de correction et de solutions.</p>	<p>Suivi et évaluation technique permanentes de degré d'application des plans des commissions. Proposition de corrections et de solutions.</p>	<p>Suivi et évaluation technique permanentes du degré de mise en oeuvre (application) des plans. Proposition de corrections et de solutions.</p>	<p>Travail en groupe avec le gouvernement, la société civile, les institutions, agences, personnes... pour créer des alliances qui puissent améliorer notre mission.</p>
<p>Accomplir strictement les directives du Provincial et son Conseil.</p>	<p>Coordination et collaboration permanente avec les commissions.</p>	<p>D'autres formes d'appui, (soutien).</p>	<p>Développement et mise en œuvre des procédures et des politiques.</p>
<p>Préparation, coordination et appui technique dans l'organisation, la gestion et le compte rendu en cas d'urgence et de post-urgence.</p>			

06

L'IMPORTANCE DES RESSOURCES HUMAINES QUI DOIVENT INTÉGRER LE BPPD

La sélection du personnel est d'une importance capitale compte tenu du fait que la réussite de notre travail dépend de son talent, sa disposition et de son rendement.

Même si la Congrégation ne sera ni meilleure ni pire à cause des personnes qui l'intègrent, il faudra **laisser de côté la sélection basée sur des critères subjectifs** qui occasionnent un travail médiocre, le malaise dans les équipes de travail, le manque de responsabilité et de coresponsabilité.

Il faut chercher les capacités techniques chez les Salésiens et chez les laïcs compétents et identifiés à notre charisme et **à nos valeurs**.

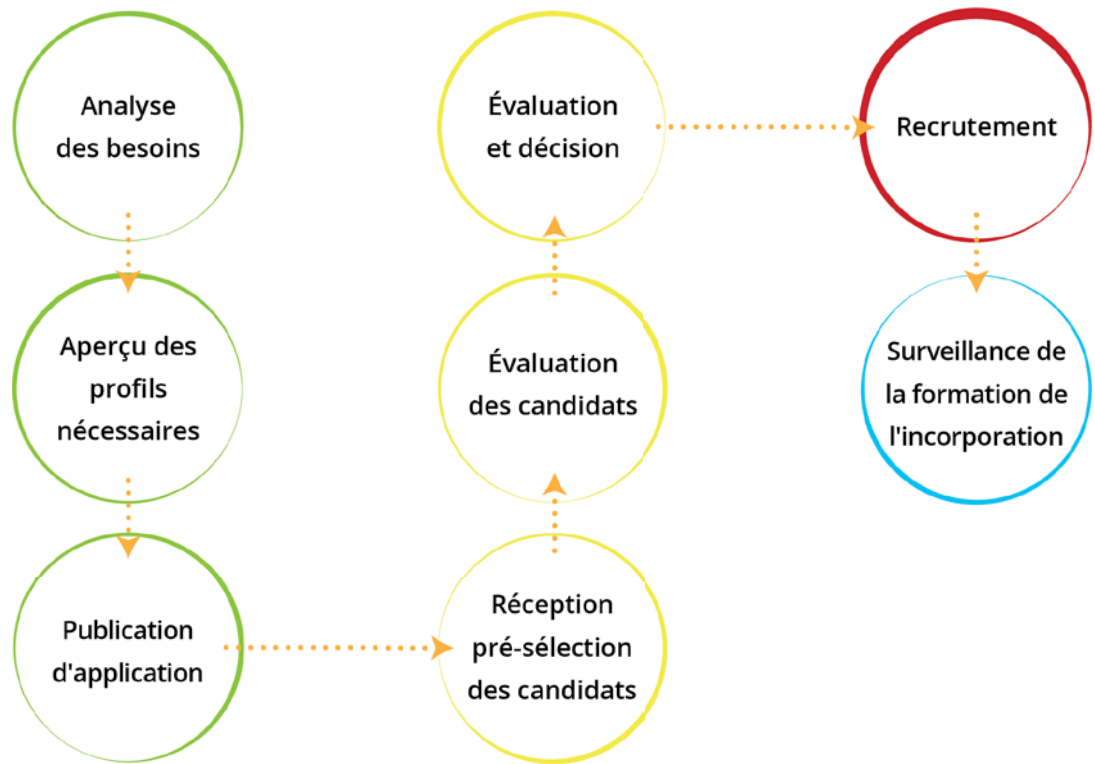
La sélection des ressources humaines **doit se faire proportionnellement aux nécessités**, à la capacité économique, et à la réalité du monde du travail du pays.

En fonction du poste de travail nécessaire, il faudra évaluer:

- : S'il est nécessaire d'embaucher une personne pour créer un poste permanent
- : Si c'est mieux de compter sur une expertise externe à travers une institution salésienne (Marketing, comptabilité, appui juridique, consultants...)
- : S'il est nécessaire d'embaucher pour une assistance technique ponctuelle (formations, identifications, architectes, maîtres d'œuvre...).

il est aussi nécessaire d'évaluer:

- : Si le processus de sélection peut être interne en faisant la promotion ou en redéfinissant le cahier de charge du personnel déjà existant.
- : S'il faut embaucher une nouvelle personne de l'extérieur.



Procédés de base:

La situation et le degré de professionnalisation dans le monde salésien sont **très épars**. Il existe des Provinces dont les procédures sont bien développées et d'autres qui n'en disposent pas.

Pour cela on propose certains **pas minimums** et quelques éléments à tenir en compte pour la sélection et la gestion du personnel qui doit intégrer un **BPPD**:

1. Analyse et description du poste qu'il faut couvrir: l'origine d'un processus de sélection est la nécessité de couvrir un poste de travail. Pour cela il est nécessaire de connaître **l'information du poste et les prérequis nécessaires** pour pouvoir déterminer la personne idoine pour le poste offert.

Tenant compte de ses fonctions, il s'agit en fait de concrétiser les **actions** que doit réaliser l'occupant du poste de travail et les **résultats** qu'il doit atteindre. Pour ce travail, il faudrait tenir compte des aspects significatifs comme les suivants :

- : **Responsabilités du poste:** articulées en fonctions et compétences.
- : **L'entourage du travail** en termes de : culture d'organisation, normes, politique de l'institution.
- : **Importance, fréquence et portée** des décisions qu'il faut prendre dans ce poste.

2. Définition du type de contrat: la loi du travail du pays doit être respectée. On doit définir le type de contrat en fonction de cette dernière, des nécessités du poste de travail, et des possibilités de l'institution.

3. Définition du profil de celui qui postule: il s'agit de la définition des **compétences ou caractéristiques** que doit accomplir celui qui postule au poste que nous offrons.

Par exemple nous devons déterminer les connaissances, les expériences, les habiletés, les valeurs telles que : l'honnêteté, la persévérance, la sensibilité envers les jeunes

les plus pauvres etc.) et les attitudes telles que : la capacité de travailler en équipe, la tolérance à la pression, etc. que nous voulons que la personne possède.

Une fois définis les trois premiers aspects, nous avons les informations précises sur le poste qu'il faut couvrir et la personne dont on a besoin pour cela.

- 4. Recherche, recrutement ou appel à candidature:** L'étape suivante consiste en la recherche, recrutement ou l'appel à candidature des candidats qui remplissent les conditions de compétences requises ou des caractéristiques abordées plus haut.

Cette étape inclut aussi l'envoi par les candidats de leur curriculum vitae de même que leur lettre de motivation.

- 5. Evaluation:** l'étape suivante est l'évaluation des candidats que nous avons sélectionnés, dans le but de choisir parmi tous, le plus idoine (ou les plus idoines) pour le poste que nous offrons.

Cette étape peut commencer par une pré-sélection (par exemple à travers la révision des curricula) qui nous permette d'éliminer les candidats qui ne remplissent pas les conditions demandées ou qui nous permette d'avoir un nombre raisonnable de candidats à évaluer.

Ce processus se réalise par l'intermédiaire de : une interview préliminaire, épreuve de connaissance, tests psychologiques et une interview finale.

- 6. Sélection et embauche:** une fois évalués tous les candidats et/ou toutes les candidates, on passe à la sélection de celui qui combine mieux engagement pour le travail et valeurs personnelles, fruits des interviews et des tests effectués. C'est-à-dire on passe à la sélection du candidat le plus idoine pour couvrir le poste vacant.

- 7. Processus d'incorporation:** une fois terminée la phase de sélection et de l'embauche du nouvel employé, nous devons veiller à son **adaptation le plus vite possible** au travail avec les Salésiens et le doter de compétences nécessaires pour qu'il puisse exécuter correctement son nouveau travail. Il doit connaître principalement les documents de base de la Congrégation salésienne qui l'aideront dans l'exercice de son travail et il doit recevoir une formation initiale sur la salésianité si d'aventure il ne la possédait pas.

De la même manière on peut commencer à lui indiquer les installations et les domaines de l'institution salésienne en lui montrant :

- : **Où peut-il trouver les outils** nécessaires pour son travail et les présenter aux superviseurs immédiats ou à ses compagnons de travail
- : **Lui montrer les processus, politiques et normes** de l'institution salésienne. Il faut aussi lui assigner un tuteur qui se chargera de lui fournir des compétences des ses tâches et responsabilités
- : **Le familiariser** avec les obligations et les autres particularités de son nouveau travail.

Par la suite et d'une manière permanente, il est très important de mettre l'accent sur la formation du personnel du **BPPD** sur le **charisme salésien**, sur le système préventif et porter à sa connaissance les documents les plus importants de la Congrégation qui doivent orienter son travail.

En menant à bien ces processus, nous aurons un personnel plus productif avec une meilleure capacité intellectuelle et plus identifié à notre mission.

8. Suivi, Gestion et Évaluation du résultat: la gestion de nos ressources humaines est un élément primordial car il s'agit pas seulement d'avoir des personnes capables, mais des **équipes de travail motivées**, en cohésion et fières de travail qu'elles réalisent. Pour aboutir à cet objectif, il faudrait tenir compte des éléments suivants :

- : La **compréhension et la relation** avec le personnel comme des individus. A cet effet il est important d'identifier les besoins individuels qui vont l'aider à être plus efficace dans son poste de travail.
- : **Le développement des interactions positives** entre les travailleurs à telle enseigne qu'on puisse entretenir une atmosphère optimale qui garantisse l'obtention des objectifs.
- : **L'identification des domaines** qui souffrent d'une certaine faiblesse quant à la connaissance pour mieux répondre dans le travail. Ces faiblesses sont la base pour décider sur la nécessité de formation du personnel.
- : Favoriser un **espace dans** lequel tous les travailleurs pourront exprimer leurs objectifs et apporter leurs idées.
- : **Partager les problèmes et les solutions** et élaborer des programmes.
- : Etablir pour tous les laïcs, **un plan de formation** permanente sur la salésianité.
- : **Partager avec le personnel** les documents importants et nécessaires de la Congrégation pour la réalisation de leur fonction.

En plus de cela, l'évaluation du travail réalisée, qu'elle soit formelle ou informelle est un aspect que nous devons affronter tôt ou tard. Une bonne évaluation nous permettra de **d'apprécier objectivement la masse salariale** qui correspond à un employé, ses nécessités de formation et de recyclage, la promotion interne ou la modification du cahier de charge... Le plus indiqué est de coutume, la satisfaction des critères variés ; non seulement la concentration sur la production mais aussi sur d'autres critères propres de l'organisation tels que:

- : Communication : expression orale et écrite.
- : Dynamisme : rapidité dans l'exécution des tâches.
- : Qualité du travail : précision, garanties et présentation du travail.
- : Accomplissement des objectifs.
- : Don de soi.
- : Accomplissement dans délais.
- : Volume horaire.
- : Travail en équipe.
- : Créativité.
- : Planification des tâches.

07

QUESTIONS

Qu'il faut considérer avant la mise en œuvre ou les questions qu'il faut revoir pour un développement institutionnel efficace et efficient au sein de la province

Actuellement nous avons une **carte institutionnelle** dans plusieurs provinces qui doit être révisée. Les nouvelles structures juridiques doivent être repensées en fonction de **l'amélioration de la mission salésienne** et non pour satisfaire un désir personnel. Il arrive des fois où nous nous trouvons devant la duplicité d'institutions avec des fins analogues et dans plusieurs cas, il n'y a pas une identité commune, ce qui disperse nos énergies et confond la société.

Avant de structurer ou de repenser le présent modèle du **BPPD**, les Provinces devraient penser à leurs réponses devant les possibilités et défis suivants:

- : **Restructuration** institutionnelle de la Province s'il y a une ou plusieurs ONG, Procure provinciale ou autres institutions dont les fonctions se superposent ou peuvent être incluses dans les BPPD ou dans d'autres organismes de la Province. Nous avons l'obligation professionnelle, morale et éthique de **ne pas dupliquer les structures, les ressources et les efforts**, pour être par conséquent le plus efficaces possible dans notre mission qui est unique et qui être partagée par tous.
- : La possibilité de lancer un processus pour que toutes les institutions de la Province aient une **image unique** et parfaitement identifiée à la Congrégation salésienne, sauf des cas où les circonstances du contexte obligent à faire un autre choix.
- : La pertinence de créer une nouvelle **figure légale**, qui n'est pas obligatoirement tenue d'avoir une nouvelle structure, pour les besoins de nature fiscale, légale ou pour des opportunités de captation de fonds.
- : Voir si elle doit **intégrer** la Province comme un bureau de plus et liée à sa personnalité juridique.
- : Dans le cas d'une Province qui comporte plusieurs pays, tenant compte du volume tu travail, on pourra penser à la possibilité de **créer des antennes ou délégations**.

08

GLOSSAIRE

CEP: Communauté Éducative et Pastorale

CG: Conseil Général

CG20: Chapitre Général XX

CG24: Chapitre Général XXIV

CG25: Chapitre Général XXV

CG26: Chapitre Général XXVI

CG27: Chapitre Général XXVII

DH: Droits de l'homme

BPPD: Bureau Provincial de Planification et de Développement

PEPSP: Projet Éducatif et Pastoral Salésien Provincial

PEPS: Projet Éducatif et Pastoral Salésien

PJ: Pastorale des Jeunes

POP: Projet Organique Provincial Général

RM: Recteur Majeur

SDB: Salésiens de Don Bosco

09

BIBLIOGRAPHIE

Salesians of Don Bosco. Rules and Regulations.

<http://www.sdb.org/fr/salesiani-di-don-bosco/190-costituzioni-sdb/747-costituzioni-e-regolamenti-2>

1971. Salesians of Don Bosco. General Chapter XX. New constitutions.

1996. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXIV. Salesians and Lay people.

2002. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXV. The Salesian community today.

<http://www.sdb.org/fr/salesiani-di-don-bosco/capitoli-general/418-cg-25-2001-2/1141-cg-25-parte-1ma>

2008. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXVI. Da Mihi Animas, Cetera Tolle.

<http://www.sdb.org/fr/salesiani-di-don-bosco/capitoli-general/416-cg-26-da-mihi-animas>

2011: Seminar/Meeting Hyderabad. Salesian planning and development offices in the service of the salesiano charism in the Province.

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

2013. Pape Francis. Apostolic Exhortation Evangelii Gaudium.

http://w2.vatican.va/content/francesco/it/apost_exhortations/documents/papafrancesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html

2014. Don Pascual Chavez. Prot. 14/0020. The salesian service in case of emergencies

2014. Department for the Slesian Youth Ministry. Reference frame of the Salesian Youth Ministry.

https://issuu.com/salesianosmedellin/docs/la_pastoral_juvenil_salesiana_-_cua

2014. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXVII. Witnesses of the Evangelic radicalism.

<http://www.sdb.org/fr/salesiani-di-don-bosco/capitoli-general/414-cg-27-generale?start=10>

Animation and government project of the Rector Major and his Council for six years' time 2014-2020.

<http://www.sdb.org/fr/rettor-maggiore/88-strenne-rm/1379-strenna-2018-linee-guida>



**Linhas Gerais do modelo e as funções
do Gabinete de Planificação e Desenvolvimento
Provincial en el mundo Salesiano**

Roma, outubro de 2017

Bureau général de l'économat Salésiens de Don Bosco

PREFÁCIO

Para fazer compreender o nosso sistema salesiano, comprometemo-nos com desafios que se baseiam nos preceitos de D. Bosco, de modo a oferecer aos jovens soluções para os problemas da nossa sociedade, cuidando, entretanto, deles. O grande desafio é enfrentar este mundo fragmentado, que coloca em perigo a religiosidade que, para nós, é suporte para a pessoa de modo completo. Ano após ano, a nossa missão para e com os jovens torna-se, sempre e mais, de apoio, também, graças ao papel crescente da família salesiana, à cooperação positiva da inspetoria e das comunidades locais, favorecidas pelos apoios do Reitor Mor.

Nos encontros sobre os PDO que se desenvolveram em Hyderabad em 2011 e em Nairobi em 2018, quis-se refletir sobre este facto: é necessário o envolvimento no desenvolvimento de processos educativos de modo a poder reforçar a cooperação entre todas as partes da família salesiana. Um papel fundamental no nosso ministério, é desenvolvido pelos leigos e jovens. Nota-se que, há uma crescente sensibilidade entre todos os atores da missão salesiana, tanto a nível global, como a nível local, para uma cultura dos direitos humanos; em particular, para a franja dos menores e a favorecer a proteção do ambiente; porém, é necessária uma mudança de mentalidade e das estruturas de modo a poder qualificar cada vez mais o trabalho com os jovens. Há ainda a necessidade de inserir melhor o PDO numa rede, de modo a suportar os esforços de cada Nação e de cada inspetoria.

Todas as inspetorias estão a terminar os elementos necessários para formular tanto um código ético, como um protocolo de procedimentos legais, mas são ainda poucas, aquelas que têm um documento político sobre recrutamento de pessoal e sobre a formação de todos os que trabalham nas nossas estruturas; por esse motivo, é preciso criar um novo tipo de PDO, de modo que este se possa tornar um instrumento ao serviço do inspetor e do seu conselho, apto a verificar, vez por vez, a identidade salesiana. O novo tipo de PDO que precisamos é um “think-tank” que permite iniciar uma cultura de reflexão para poder continuar, com mais energia, as indicações do Papa Francisco e do seu ensinamento. Ainda hoje, mais da metade das inspetorias não conhece os documentos “*Caritas in veritate*”, “*Laudato Si*”, “*Amoris Laetitia*” nem, muito menos, os fizeram seus. Em muitos casos, as novas tecnologias da informação não são ainda aceites no nosso espaço cultural, social e pastoral. O papel do PDO é, por isso, o de criar novas estruturas que ajudem as inspetorias a manter as ligações e a cultivar relações sãs entre o pessoal e os jovens, com o fim de reduzir as distâncias geográficas que, de outra forma, obstaculizariam comunicações imediatas e frequentes.

Seria útil retomar o “Espírito de Hyderabad” que, com uma reflexão mais qualificada sobre as necessidades dos jovens, perspetiva a possibilidade de realizar alguns dos seus sonhos, com a utilização dos recursos humanos e económicos. Em Hyderabad foi promovido o slogan “Precisamos de novos líderes” com o qual se quer dizer que, sem planificação estratégica não se pode caminhar adiante. Este apelo foi retomado em Nairobi onde se falou da necessidade de dever pre-

parar as inspetorias para serem capazes de desenvolver a missão salesiana no mundo digital do futuro. Os dois encontros, de Hyderabad e de Nairobi, podem ser considerados como duas pedras milenares no caminho da nossa Congregação, dado que permitiram realizar o que os últimos Capítulos Gerais recitam sobre o corpo e a alma de cada salesiano e de cada obra. O sistema salesiano, que cada seis anos chama os próprios membros a uma reflexão comum sobre a identidade e a missão, convida o salesiano a ser testemunha das mudanças que naturalmente acontecem; por esse motivo, o pessoal que trabalha nos PDO deve continuar a suportar a reestruturação dos projetos. Ao mesmo tempo, os inspetores, têm o dever de “dar alma” a cada centro, mas, muitas vezes, não estão capazes de desenvolver e dar visibilidade a “uma cultura salesiana” por falta de presença física da vida religiosa.

Ora, em 2018, confirmamos, como ideia, a instalação dos PDO iniciada por diversos centros da missão salesiana e por organizações não governamentais unidas às nossas procuradorias missionárias há mais de vinte anos, tornando-se uma realidade positiva na nossa congregação.

Os PDO nascem para suportar as inspetorias, criando o plano orgânico inspetorial geral (POI); este, é estratégico para a animação e o governo e regula o desenvolvimento e a continuidade das decisões da inspetoria. O POI trata assuntos fundamentais como:

- a possibilidade de tornar participantes os jovens de modo a serem protagonistas da missão salesiana, a atenta observação da situação em que somos chamados a agir;
- as opções centrais que deveriam guiar a inspetoria;
- os campos prioritários de trabalho nos próximos anos;
- os critérios operativos que deveriam guiar os diferentes projetos;
- as linhas gerais a seguir na preparação do pessoal e o desenvolvimento económico e estrutural.

Recordamos que o Capítulo Geral 25 indicou quem são os responsáveis pela produção do POI: o inspetor e o seu Conselho guiarão e dirigirão um processo de estudo de elaboração e de avaliação...

O Capítulo VII do Quadro de Referência da Pastoral Juvenil Salesiana oferece maiores e fortes indicações para que o POI compreenda como a Congregação hoje quer desenvolver a missão de cada inspetoria e como as estruturas salesianas sejam um “guardrail” para partilhar responsabilidades e tomar decisões.

Agradeço a todos os que ofereceram um útil apoio para o sucesso do encontro de Nairobi e desejo que estas indicações e as sugestões possam favorecer um melhor e fecundo serviço a favor dos jovens, de modo que tudo seja confiado a D. Bosco e aos seus colaboradores de hoje.

Jean Paul Muller sdb
Ecónomo Geral

Roma, 29.06.2018

Índice

- 01 **Introdução** *Pag 119*
- 02 **Natureza** *Pag 121*
- 03 **Princípios** *Pag 122*
- 04 **Estrutura e lugar na província** *Pag 123*
- 05 **Funções específicas** *Pag 124*
- 5.1 Investigação, diagnóstico e identificação. *Pag 124*
 - 5.2 Desenho e disponibilização da planificação estratégica. *Pag 125*
 - 5.3 Implementação dos planos estratégicos e avaliação contínua da resposta obras e setores. *Pag 130*
 - 5.4 Captação de recursos. *Pag 130*
 - 5.5 Apoio no desenvolvimento de procedimentos e políticas da Província. *Pag 131*
 - 5.6 Trabalho em rede. *Pag 132*
 - 5.7 Sensibilização, mobilização social, lóbi e incidência política. *Pag 133*
 - 5.8 Voluntariado. *Pag 133*
 - 5.9 Coordenação em caso de Emergência. *Pag 134*
- 06 **A importância dos Recursos Humanos** *Pag 136*
- 07 **Questões** *Pag 140*
- 08 **Glossário** *Pag 141*
- 09 **Bibliografia** *Pag 142*

01

INTRODUÇÃO

A **Sociedade Salesiana** anda há vários anos a exortar os seus membros sobre a necessidade de voltar às suas raízes pondo o centro de toda a sua atividade nos **jovens mais pobres e abandonados** e expostos a maiores dificuldades: *“O mundo receber-nos-á sempre com gosto enquanto as nossas atenções estiverem centradas nos rapazes mais pobres, mais ameaçados da sociedade. Esta é para nós a verdadeira riqueza que ninguém poderá tirar-nos”*.¹

Concretamente, os **CG26** e **CG27** recordam a nossa prioridade principal: **“os jovens pobres e em perigo”**² material e espiritual, e entre estes, os que se confrontam com os mais graves atentados aos seus direitos nos contextos de família, escola e trabalho.

Para isso a Congregação, no último **Capítulo Geral**, aprovou uma série de deliberações que devem ser postas em prática:³

- :: **Avaliar** a significatividade neste sentido das obras salesianas.
- :: **A implementação** de Marco de referência da Pastoral Juvenil.
- :: **A defesa** dos DH (Direitos Humanos) e da criança na visão do sistema preventivo, com especial atenção às situações de exploração, tráfico e tráfico de crianças, dependência da droga, desemprego e migração juvenil.
- :: **Respeito** pela dignidade e a proteção dos rapazes e raparigas nas nossas obras.
- :: **Educação** dos jovens na justiça, na legalidade, na dimensão sociopolítica da evangelização e da caridade, para que se convertam em agentes transformadores da sociedade.
- :: **A sensibilização** sobre o respeito pela natureza de jovens, famílias e comunidades.

É urgente que as **Províncias Salesianas** assumam estes compromissos fazendo um esforço permanente pela **qualificação do trabalho salesiano** na resposta às piores ameaças e atentados aos direitos da criança na perspetiva global (comunidade, família, governo, sociedade civil).

¹CG20 p351.

²CG26, 105.

³CG27, 73.

Este processo deve ser impulsionado **em cada Província** por uma adequada reestruturação dotando-se para isso das ferramentas institucionais, organizativas, pessoais, formativas e materiais necessárias.

A concetualização dos **Gabinetes de Planificação e Desenvolvimento** dentro da **Congregação Salesiana** sofreu uma evolução durante os últimos 20 anos. Os dois marcos mais importantes foram a **celebração dos encontros de Roma (2005) e Hyderabad (2011)**.

A realidade é que, atualmente, a conceção e funcionalidade destes gabinetes varia muito de uma Província para outra, tal como a qualidade das mesmas e as opções adotadas como resposta salesiana em cada contexto.

Apesar dos nossos medos, mudanças ou estímulos, é indiscutível e urgente a necessidade de chegar a converter o **GPDP** naquilo que a realidade nos exige hoje para melhorar o nosso trabalho: um **instrumento de qualificação da resposta Salesiana**, ao serviço dos Provinciais e seus Conselhos.

O Projeto de animação e governo do **Reitor-Mor e seu Conselho Geral** para o sexénio 2014-2020 volta a estabelecer, como uma necessidade, a criação e estabilização dos **GPDP**.

O caminho a seguir é a **construção de um modelo único adaptado a cada contexto**. Para isso, embora os processos e etapas de desenvolvimento do **GPDP** não estejam equiparados em todas as Províncias, devem-se pôr em marcha os mecanismos necessários que transformem este gabinete num **instrumento de apoio à qualificação**, eficácia, profissionalismo, criatividade e coerência da resposta salesiana no mundo.

Tendo consciência da diversidade e riqueza cultural de que a Congregação dispõe, o presente manual tem por objeto estabelecer as **linhas básicas para a criação, desenvolvimento e reformulação do GPDP** no mundo salesiano, segundo um modelo comum.

A aposta na qualidade da resposta salesiana para a consecução da **Missão**, deve ser unitária, firme e continuada para ir superando pouco a pouco as dificuldades que hoje a Congregação atravessa no campo da missão que lhe é própria.

02

NATUREZA

O **GPDP** deve constituir uma **ferramenta básica para a qualidade da Missão salesiana**.⁴ É um dos instrumentos necessários ao serviço do Provincial e seu Conselho na sua missão de animação e governo da Província, na tarefa concreta de **responder com qualidade e eficácia aos reptos que no seu território a missão salesiana encontra**.

Portanto, o **GPDP** é o **gabinete técnico e a estrutura provincial** que garante a **qualidade, eficácia e eficiência** da gestão do Provincial e seu Conselho em:

A PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA, E NO DESENVOLVIMENTO DA VIDA E MISSÃO PROVINCIAL descrita e explicitada no POI naqueles âmbitos e dimensões que lhe sejam próprios

Contar com a informação e gestão do **GPDP** e sua comunicação constante ao Provincial e seu Conselho, ajudar- lhes-á a estar em dia, conhecer a realidade que alimenta e possibilite as decisões e a definição dos objetivos estratégicos da Província evitando cair no perigo do **“AUTORREFERENCIAL”**.

Por isso **deve**:

- ::Conhecer** perfeitamente **a realidade dos jovens e crianças** no território em que a Província se insere, a cultura local e a situação social, económica, política...
- ::Conhecer a situação real** da Província tanto no seu tecido social, educativo, eclesial e cultural, como na sua consistência patrimonial económico-financeira.
- ::Apoiar os processos de planificação** estratégica a nível provincial e local conhecendo os objetivos da Congregação.
- ::Garantir a planificação e o desenvolvimento** das diferentes obras com as suas atividades e tarefas, conhecendo os objetivos gerais da Província.
- ::Ajudar a desenvolver, implementar e avaliar** os projetos e ações concretas destinados a conseguir os objetivos estabelecidos pela Província.

⁴ Don Vaclav Klement.
Las GPDP al servicio del
Carisma Salesiano en la
Inspectoría. Hyderabad
6-10 Noviembre 2011.

03

PRINCÍPIOS

Os princípios que devem reger a atuação do pessoal do **GPDP** são os seguintes:

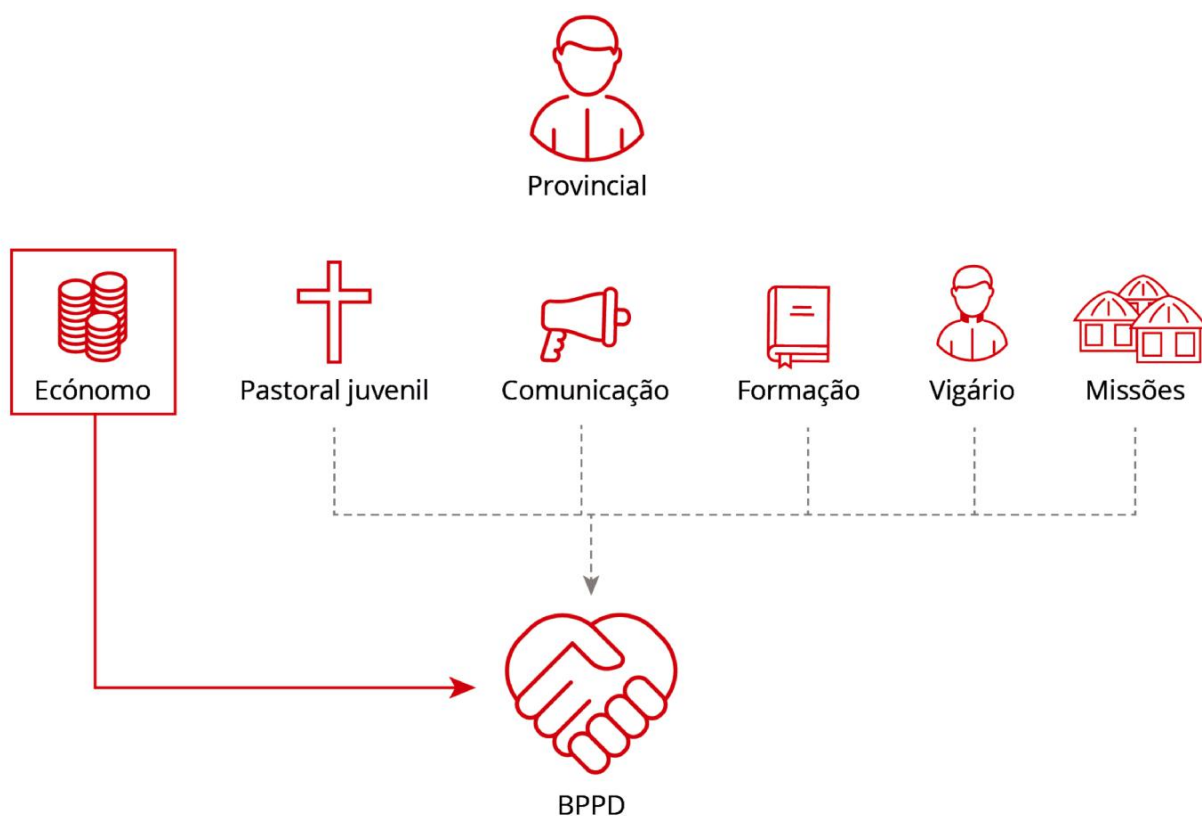
- ::**Comunhão** com os valores evangélicos e com a espiritualidade salesiana.
- ::**Vocação de serviço** aos jovens mais necessitados.
- ::**Amabilidade.**
- ::**Trabalho e temperança.**
- ::**Otimismo e alegria.**
- ::**Criatividade e flexibilidade.**
- ::**Sentido de família.**
- ::**Profissionalismo.**
- ::**Transparência** e prestação de contas.
- ::**Corresponsabilidade.**

04

ESTRUTURA E LUGAR NA PROVÍNCIA

A **coordenação do GPDP** corresponde ao **Ecónomo Provincial**. Não obstante, trata-se de um órgão transversal ao serviço do Provincial e seu Conselho. As suas funções implicam **a assessoria, a colaboração e a coordenação** com os restantes setores da Província. Principalmente, a pastoral juvenil e outras áreas como a comunicação social, a formação e mesmo a família salesiana..., que assim deverão entender este Gabinete. Não se trata de um ente independente, nem de captação de fundos, nem de uma ONG em sentido civil. A coordenação pelo Economato bem como a forma jurídica escolhida deve-se a meras razões funcionais.

As funções do **GPDP** não estão só em conexão com o Provincial e seu Conselho, mas estão **também conectadas com as diferentes comissões provinciais e as comunidades locais**.



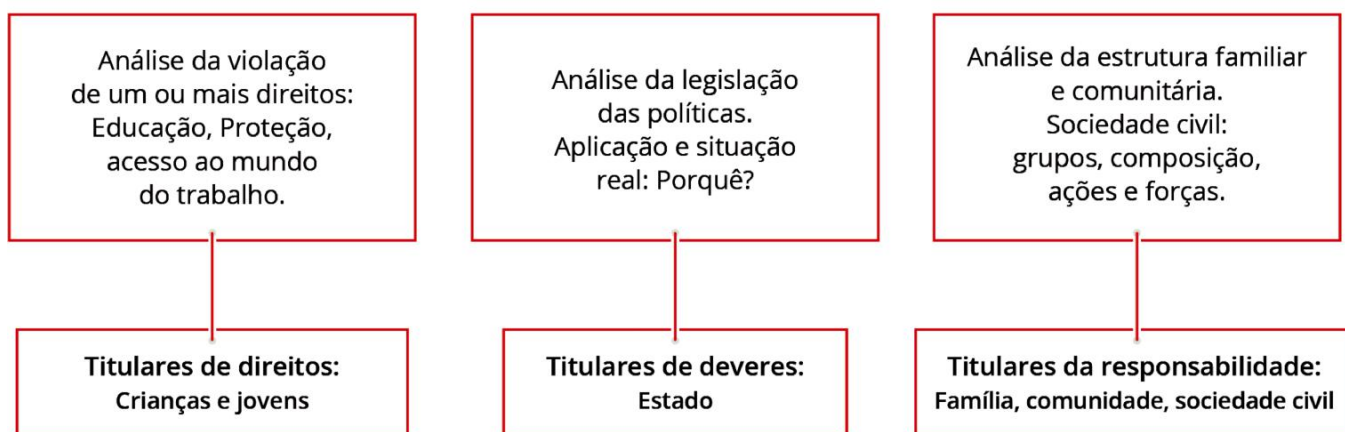
05

FUNÇÕES ESPECÍFICAS

5.1. INVESTIGAÇÃO, DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO

Em cada país, região e localidade a realidade que vivem crianças e jovens é **diferente e dinâmica**. Por isso a primeira função será a de:

Diagnosticar qual é realmente a situação, e ver e analisar os problemas, determinar as suas dimensões, as suas causas e consequências, bem como os atores que são parte das mesmas. Todo este é um **processo imprescindível** para poder conhecer e compreender qual é a situação que vivem crianças e jovens e dar prioridade aos que se encontram em maior dificuldade. A título de exemplo, estes são apenas **alguns dos elementos a conhecer e analisar** numa linha de direitos:



← Percepções, interesses e expectativas →

← Relações de poder →

A mera intuição e a observação direta apoiam este diagnóstico. Todavia, **não devem ser as únicas ferramentas** que orientem a tomada de decisões para não cair em atitudes autorreferenciais, priorizar a resposta mais fácil, empreender ações pouco efetivas, ou dirigidas a coletivos não relacionados com a missão salesiana.

Para diagnosticar existem técnicas de investigação de diversa índole. Devem selecionar-se as mais adequadas para a **investigação minuciosa** da realidade concreta que queremos estudar. Se for possível, poderemos **apoiar com documentação** preexistente elaborada por outras organizações ou por nós mesmos e deveremos elaborar os nossos próprios estudos no caso de existir documentação, estar desatualizada ou termos dúvidas sobre a veracidade dos dados.

A investigação e o diagnóstico têm uma **tríplice função**:

- :: Identificação e proposta** da melhor resposta salesiana à situação de crianças e jovens, a fim de a integrar nos planos da Província e das obras.
- :: Avaliação, redefinição e reestruturação** da resposta salesiana existente.
- :: Disponer da informação suficiente** para levar a cabo ações de comunicação, sensibilização, defesa das instituições e promoção da causa dos jovens...

A fim de levar a cabo satisfatoriamente este processo é necessário contar com **personal especializado** e com experiência demonstrada na matéria que se queira analisar. Pode ser realizado por pessoal do **GPDP**, contar com uma assistência técnica exterior, com o apoio de especialistas, centros de estudos exteriores como universidades e outros centros de formação salesianos ou centros de investigação.

Os processos de diagnóstico e identificação são **prévios e imprescindíveis para a planificação**, a implementação, o repensamento de obras e respostas a dar e para abertura de novas obras.

5.2. DESENHO E FACILITAÇÃO DA PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

Após um estudo profundo da realidade com que nos confrontamos, devemos ser capazes de **projetar o nosso futuro no serviço dos jovens**, sabendo que projetar deve ser uma atitude da mente e do coração mais do que um processo técnico.

O Plano estratégico de cada Província deve ser o **POI**. É o plano estratégico de animação e governo da Província que olha para o **conjunto da sua vida e missão** e que apresenta as opções fundamentais que devem orientar a sua ação posterior.⁶

O Projeto Orgânico Inspetorial apresenta as opções fundamentais que guiam o desenvolvimento da Província, assegurando a continuidade e a coerência das decisões (CG25, 82).

⁵ Caixa de referência da GPDP.

⁶ D. A Domenech au CG25.

⁷ CG25, 82.

Em geral, *abarc*a os **campos de ação prioritários para os próximos anos** (6), os *critérios operativos que devem guiar os diversos planos e projetos, as presenças a que há que prestar atenção, as linhas gerais para a preparação das pessoas e o desenvolvimento económico e estrutural, dando resposta às urgências atuais e às previsões de futuro surgidas da análise da zona*.⁷

Como o **CG25** indica, o Provincial e seu Conselho devem estar **apoiados por uma equipa operativa** tanto para a sua preparação como elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do POI. É esta equipa que hoje queremos que constitua o GPDP.

O Provincial e seu Conselho, assistidos pelo **GPDP**, devem assumir **a guia e a animação de todo o processo** de elaboração do **POI**; neste processo deverão interessar os diretores e **promover a participação** de todas as comunidades da Província.⁸

O **GPDP** deve ajudar, juntamente com as comunidades locais e com a participação das próprias crianças e jovens, a **propor as melhores opções estratégicas** para dar resposta aos problemas que foram priorizados no seu momento histórico e contexto específico.

O **POI** deverá ser **revisto e atualizado** normalmente depois de cada Capítulo Geral, para que a Província possa assumir as suas orientações e as prioridades consignadas no **Projeto de animação e governo do Reitor-Mor e Conselho Geral**.

Igualmente, o **GPDP**, como equipa operativa, apoiará o Provincial e seu Conselho e as comunidades locais, noutros **níveis de planificação**. Atualmente são os seguintes:



O Projeto Educativo Pastoral Inpetorial e local, que propõem os objetivos a atingir e avaliar, os processos ou passos a dar e as intervenções a fazer em relação com a missão, segundo as opções fundamentais do POI.

O centro do **PEPS** deve ser a **criança ou jovem mais necessitado na integridade das suas dimensões**, relações, na dupla perspetiva da pessoa e do seu protagonismo na história.⁹

O **PEPS** articula-se em **quatro dimensões** fundamentais:¹⁰



⁸ D. A. Domenech au CG25.

⁹ Caixa de referência da GPDP p.138.

¹⁰ Const. 32-37; Regl. 6-9. Cf. Caixa de referência da GPDP p.142.



Além disso, existe uma série de **compromissos educativos e pastorais transversais** promovidos no **PEPS**:¹¹



E deve ser **elaborado de forma participativa** com toda a **CEP**. *O carisma salesiano exige-nos o cuidado, a comparticipação e responsabilidade de todos os membros do núcleo de animação da CEP, SDB e leigos, para **promover uma mentalidade de projeto e a ação comum** em benefício dos jovens, das famílias e dos adultos dos ambientes populares*¹².

No caso das comunidades locais, o **PEPS** aprovado pela comunidade deve servir **de base ao plano que a CEP deve elaborar por cada ambiente salesiano**: centros de acolhimento, residências, centros de formação profissional, centros juvenis, escolas, paróquias...

É importante recordar que o ambiente a que a **pastoral juvenil** chama infância em risco, faz referência a **serviços de assistência a situações de risco determinadas**.

Não obstante, a infância em risco, vulnerável ou em dificuldade como tal, é o **núcleo central** de todos os ambientes da pastoral juvenil salesiana cuja pertinência partirá das necessidades destes meninos e meninas.

¹¹ Caixa de referência da GPDP p.155.

¹² CG27, 46.



O Projeto Provincial e local de Formação: que propõem os objetivos a **atingir e avaliar**, os processos ou passos a dar e as intervenções a fazer em relação à missão, segundo as opções fundamentais do **POI**.

A formação pastoral pede o **acompanhamento dos salesianos e dos leigos** para o aprofundamento da sua vocação educativa e a atualização da sua capacidade operativa¹³.

O **GPDP** pode ajudar cada Província, segundo as necessidades identificadas e definidas no **POI**, a estabelecer itinerários formativos, bem como um cronograma de execução, e selecionar as pessoas e recursos necessários. A formação contínua dirigida a leigos e salesianos que deve ajudar a promover e garantir o seu profissionalismo, bem como a assunção e a aplicação do próprio carisma salesiano¹⁴, especialmente a **pedagogia do sistema preventivo** nos ambientes em que se trabalhe diretamente com a juventude e infância.

É necessário ao mesmo tempo uma **profissionalização de salesianos e a formação sobre o carisma e missão salesianos** para leigos profissionais.

De igual modo, o **GPDP** pode **apoiar processos formativos na PJS** nas fases iniciais de formação de salesianos sdb. Do ponto de vista técnico, o pessoal pode ajudar a formar ou buscar formadores que ajudem os irmãos jovens a adquirir ferramentas e sistemas de atuação atualizados, profissionais e técnicos que qualifiquem a sua resposta educativa nas situações de risco com que enfrentam jovens e crianças no seu contexto determinado. Do ponto de vista prático, **estas ferramentas devem ser aplicadas e avaliadas no terreno**, com um correto acompanhamento, e o **GPDP** deve ajudar a identificar, planificar e avaliar estas ações concretas.¹⁵



O Orçamento e o balanço anual da Província e de cada comunidade são necessários para assegurar e regular os recursos económicos necessários para a realização dos diversos projetos, segundo as opções do **POI**.

Cada Província deve conseguir uma **gestão económica equilibrada, transparente e profissional**, de acordo com a legislação do país e com os critérios e normas estabelecidos pela Congregação.

O **GPDP** deve assegurar esta gestão e administração profissional, conhecendo perfeitamente qual é a **norma local**, a melhor maneira de levar a cabo uma gestão transparente e atualizada, para poder conhecer a todo o momento a situação real da Província e das comunidades locais, fazendo um controle real dos gastos e assim poder realizar as correções orçamentais necessárias.

Para tal, ajudar a implementar este tipo de gestão em cada comunidade local e todos os seus ambientes.

Anualmente, deverão apresentar-se os **balanços e demais justificações nos tempos e forma exigidos pela Direção Geral da Congregação**, além de uma memória económica e de atividades da Província em geral, e não só do gabinete.

As auditorias externas anuais das obras **ajudarão cada Província** a melhorar esta gestão.



¹³ Caixa de referência da PSJ p. 264.

¹⁴ CG24, 239-241,257.

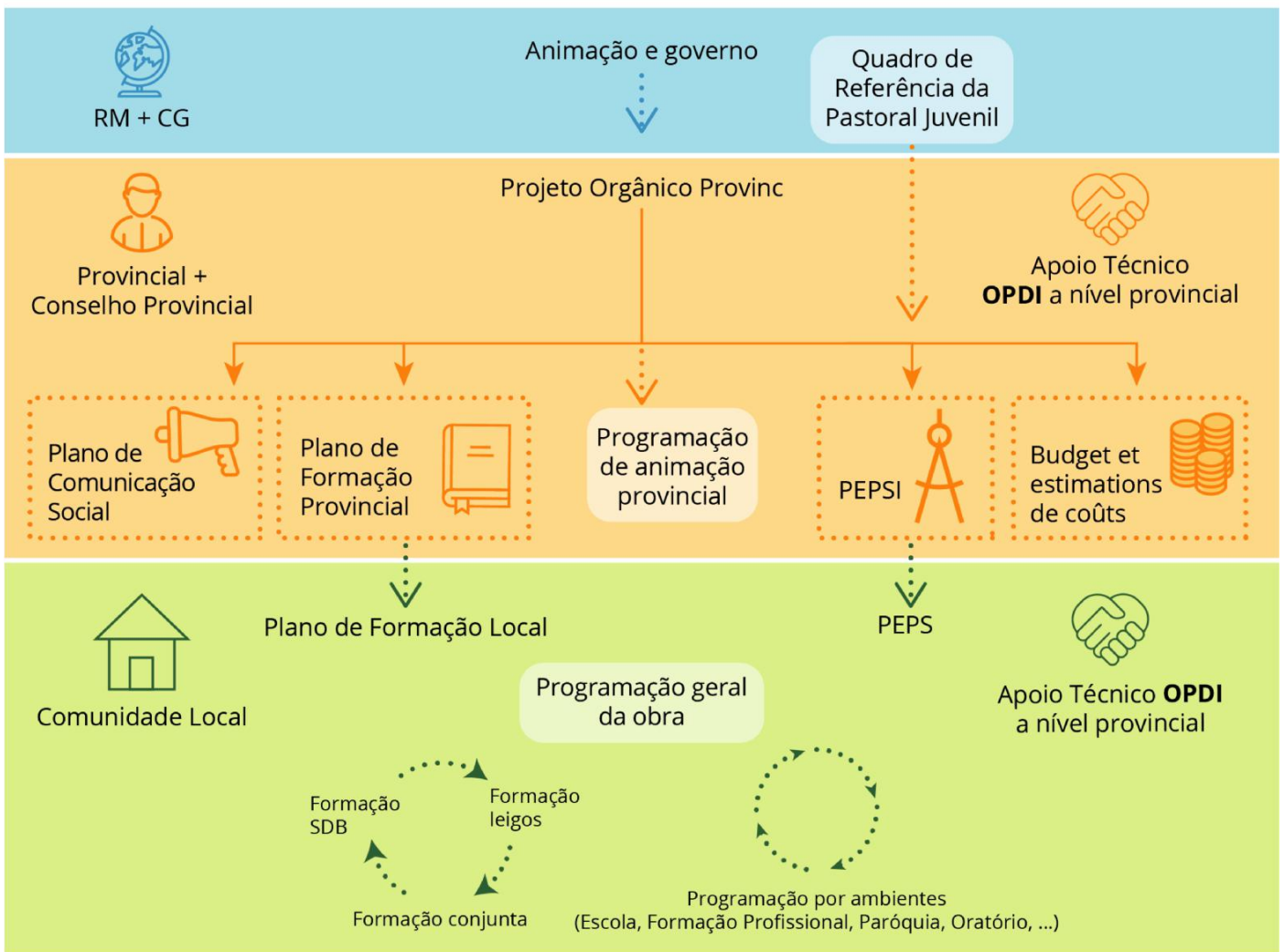
¹⁵ Caixa de referência da GPDP p. 264.



O Projeto Provincial de Comunicação Social: Como já vimos, é um elemento transversal do PEPSI e do PEPS. O GPDP deverá apoiar o processo de planificação da comunicação a partir da Província, principalmente a **comunicação externa**, entendida como uma ferramenta mais de transformação social e de consecução dos objetivos planificados.

Requer que se promova a reflexão e investigação, a sensibilização, a educação para o desenvolvimento e a comunicação dirigida à incidência política.

É **imprescindível estar atualizado** e utilizar os meios e canais de comunicação necessários para conseguir os objetivos programados pela Província, o que requer um processo permanente de aprendizagem e atualização, já que o uso da tecnologia está em permanente transformação.



POI: Plano estratégico da Província para 6 anos.

PEPSI: Plano estratégico da PJS na Província para 6 anos.

PEPS: Plano estratégico da PJS na obra para 3-6 anos.

Programação de animação Provincial: Plano operativo para 1 ano na Província.

Programação geral da obra: Plano operativo para 1 ano da obra.

5.3. IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS E AVALIAÇÃO CONTÍNUA DA RESPOSTA, OBRAS E SETORES

*A animação supõe a **urgência da reflexão constante** sobre a situação dos jovens e sobre a práxis pastoral, sempre focada em sintonizar com as expectativas.¹⁶*

O **CG25** estabelece que na elaboração e revisão do **POI** o Provincial e seu Conselho, ajudados pela equipa operativa que é o **GPDP**, devem avaliar a **significatividade da missão** de cada obra/presença na base destes critérios:¹⁷

- ✓ A consistência quantitativa e qualitativa da comunidade salesiana.
- ✓ A possibilidade de uma vida religiosa fraterna, segundo o estilo salesiano, legível e significativo para os jovens e leigos que partilham a missão e outros colaboradores.
- ✓ A presença entre os jovens, especialmente os mais pobres e necessitados, vivendo intensamente o sistema preventivo.
- ✓ A capacidade de oferecer respostas de qualidade educativa e evangelizadora aos desafios do mundo juvenil e dos diversos contextos sociais.
- ✓ A capacidade de congregar outras forças (leigos, jovens, família salesiana, outras Províncias e outras organizações...).
- ✓ A promoção de presenças ágeis e leves que permitam uma adequação dinâmica à mudança da realidade.
- ✓ A capacidade de colaborar e de incidir de maneira eficaz e profética na transformação evangélica da zona.

A avaliação de obras e diversas respostas deve fazer-se de acordo com os **diagnósticos e análises profundos da realidade** previamente realizados. Os **GPDP** devem desenhar ferramentas e conduzir a avaliação constante que permita rever e adequar obras e respostas às necessidades da realidade e à missão e carisma salesianos, segundo os critérios enumerados e os objetivos programáticos estabelecidos pela Província.

Isto significa que **deve apoiar o Provincial e seu Conselho** na animação de processos e estruturas *realizando uma **sistemática reflexão e confrontação** entre a realidade e os objetivos fixados: processo contínuo de análise, reflexão eleição, programação e verificação.*¹⁸

A pastoral salesiana não tem medo de mudar os modelos próprios e de se colocar em atitude de conversão pastoral.

Hoje é urgente ter consciência da importância da **redefinição e reestruturação de presenças a fim de atualizar a identidade carismática e garantir a fidelidade criativa do sistema educativo de Dom Bosco dando resposta às necessidades dos jovens do nosso tempo.**¹⁹

5.4. CAPTAÇÃO DE RECURSOS

A captação de fundos e recursos deve realizar-se conforme as necessidades da Missão e as prioridades estabelecidas pela **planificação estratégica**, e deve ser proporcionada à capacidade de gestão.

¹⁶ Caixa de referência da GPDP p. 262.

¹⁷ CG25, 84.

¹⁸ Caixa de referência da GPDP p. 262.

¹⁹ CG27, 26.

Para empreender as ações estabelecidas na programação, o **GPDP** deverá servir para a captação de fundos e recursos de várias maneiras:

- ✓ Através da **formulação e apresentação de projetos** para financiadores privados e públicos, locais e estrangeiros.
- ✓ Através de **campanhas de angariação captação**, que ponham de manifesto, fielmente, a realidade existente e a nossa visão e maneira de trabalhar para a transformar. O objetivo destas campanhas deve ser despertar a consciência e suscitar em mais pessoas a sua simpatia e adesão à missão salesiana.
- ✓ Através da criação de **relações pessoais de leigos e salesianos** com instituições e pessoas que possam dar-nos apoio económico, técnico ou em espécies, e que possamos identificar com a missão e o carisma.

Na captação de fundos, o **GPDP** deveria servir para **garantir** uma série de aspetos sobre os quais se deve ter um rigor escrupuloso:

- XX** Os recursos devem servir as finalidades estabelecidas no **POI, PEPSI** e nos distintos **PEPS locais** e não as que estabeleçam um possível doador. No caso de serem diferentes, deveria explicar-se e justificar. No caso de não serem análogas, os recursos devem ser recusados.
- XX** Cumprido o ponto anterior, a vontade do doador, uma vez aceites os fundos, deve ser integralmente respeitada. Em caso de impossibilidade ou mudança de finalidade, os motivos deveriam ser previamente explicados ao seu uso. Se não houvesse consentimento do doador para isso, o donativo devia ser devolvido.
- XX** Não devem em caso nenhum aceitar-se recursos de pessoas, instituições ou entidades, cujas atividades sejam radicalmente contrárias aos fins da missão salesiana, da Igreja em geral e aos **direitos humanos**.
- XX** Não se deve aceitar financiamento de entidades duvidosas cuja finalidade não é clara. Neste sentido, há que pôr especial atenção nas entidades que pretendessem utilizar-nos para limpar o seu nome face a atividades social e eticamente reprováveis, investindo num fim social com a nossa colaboração.
- XX** A captação de recursos deverá ser proporcional às necessidades. Não se deve crescer sem viabilidade, capacidade e qualidade para isso pelo mero facto da existência de fundo.

5.5. APOIO NO DESENVOLVIMENTO DE PROCEDIMENTOS E POLÍTICAS DA PROVÍNCIA

As Províncias salesianas precisam de **definir os passos para desenvolver a sua ação** em diferentes áreas de forma mais eficaz e eficiente. Igualmente, tanto o pessoal leigo como salesiano, devem conhecer os princípios gerais sobre determinados temas específicos que a nossa Congregação se compromete a cumprir.

O **GPDP** deve identificar **que áreas carecem de definição**, informar o Provincial e o seu Conselho sobre as razões da sua pertinência e, no caso e ser aprovadas por estes, proceder ao seu desenvolvimento, difusão e implementação na Província Salesiana.

Este é o caso dos manuais de gestão e procedimentos operativos. Por exemplo, nas áreas de gestão económica, transparência, prestação de contas, qualidade, gestão de projetos e financiamento externo, seleção de pessoal, etc.

No caso das políticas e regulamentos internos, falamos principalmente de temas como **proteção da criança**²⁰ nos nossos ambientes, proteção de dados de carácter pessoal, relação institucional, ou políticas específicas fixadas para atividades e projetos concretos feitas à medida dos mesmos.

5.6. TRABALHO EM REDE

Com o **CG27** a Congregação compromete-se a:

1. Promover **sinergias** com outros grupos da Família Salesiana que trabalham para e com os jovens e promovem os seus direitos.
2. **Trabalhar em rede**, conectando-se efetivamente com a Igreja local, com outras famílias religiosas e com os agentes educativos, sociais e governamentais.

Para a Igreja em geral e a Congregação em particular, *neste tempo há particularmente **três campos de diálogo** nos quais deve estar presente, para cumprir um serviço a favor do pleno desenvolvimento do ser humano e procurar o bem comum: o diálogo com os Estados, com a sociedade – que inclui o diálogo com as culturas e com as ciências – e com outros crentes que não fazem parte da Igreja Católica.*²¹

O **GPDP** pode ajudar tanto a nível Provincial como a nível local, em cada território e ambiente, a trabalhar em rede e abrir um diálogo com os mais diversos interlocutores que têm incidência sobre a vida dos rapazes.²²

Diálogo com os Estados

Diálogo com a Sociedade civil

Diálogo com a Igreja local

Diálogo inter-religioso

Diálogo com outras instituições

Este diálogo e colaboração com outras entidades é imprescindível. Permite-nos, entre outras coisas, **conhecer melhor a realidade**, não duplicar forças, ter mais força no momento de empreender ações

de incidência política e também nos oferece segurança neste último caso. O **GPDP** deve **assegurar a presença em redes de trabalho** por cada ambiente da pastoral a nível local, nacional ou internacional dentro da Província, incluídos outros **GPDP** salesianos.

No caso de não haver relações prévias ou redes de trabalho criadas nas nossas áreas, dever-se-ia **estudar a viabilidade** e a capacidade de liderança para a sua criação e promoção.

²⁰ CG27, 73.4

²¹ Pape François. Evangelii Gaudium. 238.

²² Caixa de referência da GPDP p. 139.

Para se estabelecer uma relação institucional apropriada os contactos não devem ser só pessoais, mas devem ser partilhados tanto por pessoal leigo como salesiano. **Os contactos estão ao serviço da missão e não dos indivíduos.** Dever-se-ia estabelecer como norma, ou ao menos recomendar, evitar favores pessoais que podem gerar posteriormente compromissos individuais, já que muitas vezes podem entrar em conflito com a missão.

A presença dos SDB nas relações institucionais é imprescindível, o **GPDP** pode acompanhar do ponto de visto técnico e, se for possível, pessoal, mas o carisma e a presença dos salesianos devem reger toda a relação.

A Congregação Salesiana deve ser considerada **referente** no trabalho em cada país em favor dos jovens e crianças mais desfavorecidos. Deve conseguir-se que a sua opinião e as suas respostas sejam tomadas em conta no momento de dar **soluções** para a situação particular de jovens e crianças em cada contexto.

5.7. SENSIBILIZAÇÃO, MOBILIZAÇÃO SOCIAL, GRUPOS DE PRESSÃO E INCIDÊNCIA POLÍTICA

Tal como afirma o Papa Francisco: *No diálogo com o Estado e com a sociedade, a Igreja não tem soluções para todas as questões particulares. Todavia com as diversas forças sociais, acompanha as propostas que melhor respondam à dignidade da pessoa humana e ao bem comum. Ao fazê-lo, sempre propõe com clareza os valores fundamentais da existência humana, para transmitir convicções que depois possam traduzir-se em ações políticas.*²³

De acordo com os objetivos estabelecidos pelo **POI** e o **PEPSI**, o **GPDP** pode jogar um papel fundamental apoiando a Província nos aspetos a que o Papa nos exorta:

SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO SOCIAL: Comprometendo-nos, junto com a sociedade civil, a **sensibilizar sobre o conhecimento e o respeito dos direitos da infância e dos jovens.** Devemos dar a conhecer a situação que vivem os protagonistas da nossa missão em cada contexto, buscando a promoção dos seus direitos a partir de uma mudança de consciência social.

GRUPOS DE PRESSÃO E INCIDÊNCIA POLÍTICA: Comprometendo-nos, junto com a sociedade civil, a fim de **conseguir, na medida do possível, as mudanças necessárias em programas e projetos governamentais** para que o exercício efetivo dos direitos das crianças e jovens seja uma realidade.

Deve-se conseguir que se reconheçam de forma clara às crianças como aos **cidadãos de pleno direito**, e conseguir que se determine que os recursos disponíveis em favor da infância e juventude guiem as decisões políticas e sociais.

Por fim, deve-se trabalhar estrategicamente para **criar consciência** nas instituições acerca do seu próprio papel: o serviço público também às crianças e jovens mais vulneráveis. Deve-se fixar a estratégia que suscite uma mudança para a assunção das suas obrigações.

5.8. VOLUNTARIADO

O voluntariado é um **elemento transversal da Pastoral Juvenil Salesiana.** Os voluntários são uma força enorme para a missão salesiana.

²³ Pape François.
Evangelii Gaudium. 241

O voluntariado salesiano tem uma série de características e tipologias próprias que se encontram no documento “**Voluntariado Missionário Salesiano, Identidade e Orientações**” (em elaboração) e que deve incluir os objetivos, conteúdos, critérios metodológicos, recursos formativos e etapas determinados pelos Dicastérios de Pastoral Juvenil e das Missões no Manual de Guia e Orientações do Voluntariado na Missão Salesiana.

5.9. COORDENAÇÃO DE CASO DE EMERGÊNCIA

As emergências podem ser de índole diversa: catástrofes naturais, conflitos armados, grandes fomes... E os seus efeitos, igualmente, podem ser pontuais ou prolongados no tempo.

A resposta salesiana deve **estudar-se em cada momento** e sempre a partir do contexto local em que os salesianos estão presentes. Contudo, é importante recordar o **protocolo 14/0020** da Direção Geral da Congregação em que se indicam como importantes os seguintes **10 pontos** em caso de emergência em grande escala:

1. Estar lá.
2. Prestar um serviço efetivo e espiritual.
3. Trabalhar juntos.
4. Partilhar informação
5. Acolher e coordenar a solidariedade internacional.
6. Ser transparentes.
7. Pensar a longo prazo.
8. Promover a participação local e a sensibilização sobre os direitos das pessoas.
9. Tomar medidas preventivas (sobretudo nas zonas propensas a estes desastres).
10. Garantir uma razoável transição da fase de emergência para a fase de reconstrução.

O **GPDP** deve desempenhar um papel essencial no apoio técnico ao Provincial e seu Conselho e às comunidades locais em **cumprimento de todos os pontos que lhe seja possível**.

O **GPDP** de cada província deveria, no mínimo, **apoiar a elaboração e difusão entre as comunidades** de um protocolo de atuação e comunicação em caso de emergência com definição de papéis e pessoas responsáveis.

Funções específicas do GPDP nos diferentes níveis da Província

O GPDP e o Provincial e seu Conselho	O GPDP e as Comissões Provinciais	O GPDP e as obras	O GPDP e a Província em geral
Comunicação, apoio e assessoria técnica e profissional contínua nas tarefas de animação e governo conhecendo perfeitamente o contexto da Província e do território em que se enquadram os temas que como GPDP lhe são próprios.	proporcionar assessoria técnica e profissional sobre a realidade de jovens e crianças e das nossas obras em apoio às tarefas de animação e governo: diagnósticos, recolha de dados, estudos de viabilidade, análises de situação, avaliação das necessidades, etc...	proporcionar assistência técnica profissional em apoio às tarefas operativas dos diversos ambientes da obra: diagnósticos, recolha de dados, estudos de viabilidade, análises de situação, avaliação das necessidades, etc...	Sensibilização, mobilização social, fazer grupos de pressão e incidência política de acordo com os objetivos do POI.
Apoio na preparação e facilitação da planificação estratégica e operativa da Província (POI e programação de animação provincial).	Apoio na preparação e facilitação dos planos estratégicos das Comissões (PEPSI, Orçamento e balanços, Plano de Comunicação, Plano de Formação) de acordo com o descrito no POI.	Assistência na implementação do POI/ Planos das Comissões na planificação das obras.	Geração de recursos materiais (fundos e bens) para a implementação dos planos a todos os níveis da Província.
Apoio na implementação e desenvolvimento do POI através de programas e projetos.	Apoio no desenvolvimento e acompanhamento dos programas e projetos das Comissões destinados à implementação dos seus respetivos planos.	Apoio no desenvolvimento e implementação dos planos da obra através de programas e projetos, busca de pessoas-recurso, formação contínua...	Ajudar a buscar, selecionar e preparar recursos humanos (voluntários, peritos, técnicos...) para as diferentes necessidades que a missão exija.
Acompanhamento e avaliação técnica permanente do grau de implementação do POI e proposta de correções e soluções.	Acompanhamento e avaliação técnica permanente do grau de implementação dos planos das Comissões e soluções.	Acompanhamento e avaliação técnica permanente do grau de implementação dos planos. Proposta de correções e soluções.	Trabalho em grupo com o governo, a sociedade civil, instituições, agências, pessoas... para criar alianças que melhorem a nossa missão.
Cumprir estritamente as diretrizes do Provincial e seu Conselho.	Coordenação e colaboração com as Comissões de forma permanente.	Outras formas de apoio.	Desenvolvimento e implementação de procedimentos e políticas.

Preparação, coordenação e apoio técnico na organização, gestão e prestação de contas em caso de emergência e pós-emergência.

06

A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS QUE DEVEM INTEGRAR O GPDP

A seleção do pessoal é de suma importância, porquanto do seu talento, atitude e rendimento depende o êxito do nosso trabalho.

A Congregação não será melhor nem pior do que as pessoas que a integram, pelo que **há que pôr de parte a seleção baseada em critérios subjetivos** que dão lugar a um trabalho medíocre, mal-estar nas equipas de trabalho, falta de responsabilidade e de corresponsabilidade...

Há que buscar as capacidades técnicas nos salesianos e nos leigos qualificados e identificados com os **nossos valores**.

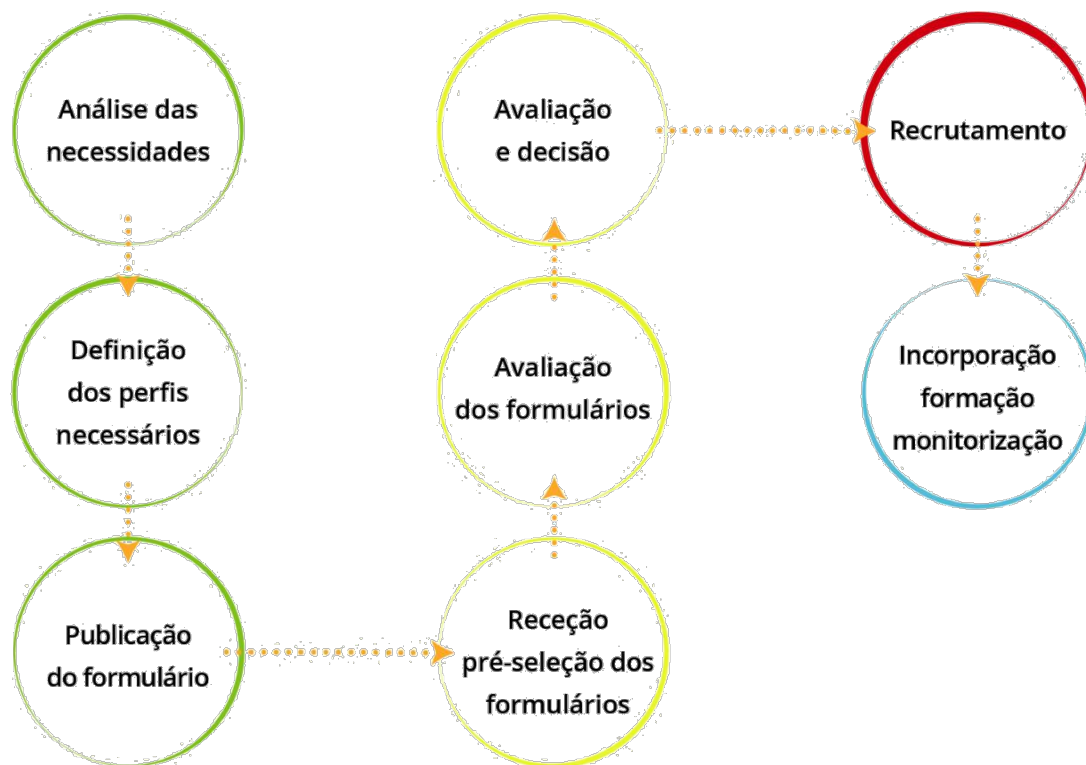
A seleção de recursos humanos **deve fazer-se de forma adequada às necessidades**, capacidade económica e à realidade do mercado laboral do país.

Segundo o tipo de posto necessário haverá que ponderar:

- ::Se é necessário contratar uma pessoa para a criação de um posto permanente
- ::Se é melhor atribuir o serviço através de uma instituição SDB externa. (Marketing, contabilidade, assessoria jurídica, consultorias...).
- ::Se é necessária uma contratação para uma assistência técnica pontual. (Formações, identificações, arquitetos, técnicos de engenharia...).

Também será necessário ponderar:

- ::Se o processo de seleção pode ser interno, promovendo ou recolocando pessoal existente.
- ::Se se deve contratar uma pessoa nova de fora.



Passos mínimos:

A **situação** e grau de profissionalização no mundo salesiano é **muito díspar**. Há Províncias e presenças com procedimentos bem desenvolvidos e estabelecidos para a seleção de pessoal e outras carentes deles.

Por isso propõem-se alguns **passos mínimos** e alguns elementos a ter em conta para a seleção do pessoal e gestão do pessoal que deve integrar um **GPDP**:

1. Análise e descrição do posto a preencher: A origem de um processo de seleção é a necessidade de preencher um lugar de trabalho. Para isso é preciso conhecer **informação do posto e os requisitos necessários** para poder determinar que pessoa se adequará melhor ao mesmo.

Em relação com as funções, trata-se de definir as **ações** que deve realizar o ocupante do posto de trabalho e os **resultados** que deve alcançar. Alguns aspetos significativos a ter em conta neste trabalho serão:

- : **Responsabilidades do posto:** lista de funções e competências.
- : **O enquadramento do trabalho** em termos de: cultura organizativa, normativa, políticas da instituição.
- : **Relevância, frequência e alcance** das decisões a tomar no dito posto.

2. Definição de tipo de contrato: A legislação laboral do país deve ser respeitada. Deve definir-se o tipo de contrato de acordo com a mesma, com as necessidades do posto e com as possibilidades da instituição.

3. Definição do perfil do solicitante: Definição das **competências ou características** que deve preencher uma pessoa para que possa candidatar-se ao lugar que estamos a oferecer.

Por exemplo, devemos determinar que conhecimentos, experiência, competências, capacidades, valores (tais como a honestidade, perseverança, sensibilidade para com os jovens mais pobres, etc.) e atitudes (como a capacidade de trabalhar em equipa, resistência à pressão, etc.) queremos que possua.

Uma vez definidos estes três primeiros aspetos, temos a informação precisa do lugar que se necessita preencher e da pessoa requerida para ele.

- 4. Busca, recrutamento ou convocatória:** O passo seguinte consiste na busca, recrutamento ou convocatória dos candidatos que melhor preencham as competências que definimos nos passos anteriores.

Esta etapa também inclui o pedido aos candidatos de que nos enviem o seu curriculum e carta de motivação.

- 5. Avaliação:** O passo seguinte é a avaliação dos candidatos que seleccionámos ou convocámos, com o fim de escolher entre todos eles o mais idóneo (ou os mais idóneos) para o lugar que estamos a oferecer.

Esta etapa pode começar com uma pré-seleção (por exemplo, através de revisão de curriculum) que nos permite eliminar os candidatos que não cumpram os requisitos solicitados, o que nos permita ter um número razoável de candidatos a avaliar.

Este processo realizar-se-á mediante: Entrevista preliminar, Prova de Conhecimento, Testes Psicológicos e Entrevista Final.

- 6. Seleção e contratação:** Uma vez que avaliámos todos os candidatos, passamos a seleccionar o que melhor combine desempenho com valores pessoais nas entrevistas e provas realizadas, quer dizer, passamos a seleccionar o candidato mais idóneo para ocupar o lugar vago.

- 7. Processo de incorporação:** Passada já a fase de seleção e contratado o novo pessoal, devemos procurar que este se **adapte o mais depressa possível** ao trabalho com os SDB e capacitá-lo para que possa desempenhar-se corretamente no seu novo lugar. Sobretudo, deve conhecer os principais documentos da Congregação Salesiana que o ajudem no desempenho do seu trabalho e receber formação inicial sobre salesianidade, se é que a não teve já.

Igualmente, poderíamos começar por dar-lhe a conhecer as instalações e as áreas da instituição SDB, indicando-lhe:

::Onde pode encontrar as ferramentas que poderia necessitar para o seu trabalho, e apresentá-lo aos seus supervisores imediatos e aos seus companheiros.

::Dar-lhe a conhecer os processos, políticas e normas da instituição SDB, e atribuir-lhe um tutor que se encarregue de o capacitar nas funções, tarefas, responsabilidades.

::De o familiarizar com as obrigações e demais particularidades do seu novo posto.

Depois, e de forma permanente, é muito importante a formação do pessoal do **GPDP** no **carisma salesiano**, sistema preventivo e dar-lhe a conhecer os documentos mais importantes da Congregação que devem orientar o seu trabalho.

Levando a cabo todos estes processos, teremos um pessoal mais produtivo, com melhor capacidade e mais em sintonia com a nossa missão.

8. Acompanhamento, gestão e avaliação do desempenho: A gestão dos nossos recursos humanos é um elemento primordial, pois não basta ter pessoas capazes, mas é preciso ter equipas de trabalho motivadas, coesas e entusiasmadas com o trabalho que estão a realizar. Para tal fim deverão ter-se em conta os seguintes elementos:

- ::: **A compreensão e relação** pessoal como indivíduos, pelo que a identificação das necessidades individuais que o ajudem a ser mais efetivo dentro do posto de trabalho é muito importante.
- ::: **Desenvolvimento de interações positivas** entre os trabalhadores, de forma a manter um ótimo ambiente que possa garantir a consecução dos objetivos.
- ::: **A identificação das áreas** que tenham certos pontos débeis quanto ao conhecimento para desempenhar uma boa função na execução das suas tarefas. Estes pontos débeis são a base para decidir sobre as necessidades de formação do pessoal.
- ::: Favorecer a **criação de espaços** em que os trabalhadores possam expressar os seus objetivos e apresentar as suas ideias.
- ::: **Partilhar problemas e soluções**, e elaborar programas.
- ::: Estabelecer um **plano de formação** permanente sobre salesianidade de todos os leigos.
- ::: **Partilhar com o pessoal** os documentos importantes e necessários da Congregação para o desempenho das suas funções.

Além disso, a avaliação do desempenho, realizada quer de modo formal quer informal, é algo que mais tarde ou mais cedo devemos enfrentar. Uma boa avaliação permitir-nos-á **valorizar objetivamente o escalão salarial** que corresponde a um trabalhador, as suas necessidades de formação e reciclagem, a promoção interna ou mudança de funções... O mais correto costuma ser atender a critérios variados, não apenas centrados na produção, mas também noutros próprios da organização. Por exemplo:

- ::: Comunicação: expressão oral e escrita.
- ::: Constância Dinamismo: rapidez na execução de tarefas.
- ::: Qualidade do trabalho: precisão, garantias e apresentação do trabalho.
- ::: Cumprimento de objetivos.
- ::: Empenhamento.
- ::: Cumprimento de prazos.
- ::: Volume de trabalho.
- ::: Trabalho em equipa.
- ::: Criatividade.
- ::: Planificação nas suas tarefas.



QUESTÕES

A ter em conta antes da sua implementação ou a repensar para um desenvolvimento institucional eficaz e eficiente dentro da província

Atualmente, temos em muitas Províncias um **mapa institucional** que deve ser revisto. As novas estruturas jurídicas devem ser pensadas em função da **melhoria da missão salesiana** e não atendendo a um desejo pessoal. Encontramo-nos perante duplicidade de instituições com fins análogos e em muitos casos não há uma identidade de marca comum, o que dispersa as nossas forças e confunde a sociedade.

Antes de estruturar ou repensar o presente modelo de **GPDP**, as Províncias deverão dar a sua resposta perante as seguintes possibilidades e desafios:

- ∴ **Restructuration** iReestruturação institucional da Província se há uma ou várias ONGs, Procura Provincial, ou outras instituições cujas funções se sobreponham ou possam ser incluídas no GPDP ou então noutros organismos das Províncias. Temos a obrigação profissional, moral e ética de **não duplicar estruturas, recursos e esforços** e, portanto, de ser o mais eficientes possível na nossa Missão que é única e deve ser partilhada por todos.
- ∴ A possibilidade de desencadear um processo para que todas as instituições da Província tenham uma **imagem única** perfeitamente identificada com a Congregação Salesiana, a não ser que as circunstâncias do contexto obriguem a outra opção.
- ∴ A pertinência de criar uma nova **figura legal**, sem que isso exija necessariamente uma nova estrutura, por necessidades de índole fiscal, legal ou oportunidade de captação de fundos.
- ∴ Se deve ficar **integrado** como um gabinete mais da Província vinculado à personalidade jurídica da mesma.
- ∴ No caso de uma Província com vários países, dependendo do volume de trabalho, poder-se-á pensar na possibilidade de **criar antenas ou delegações**.

08

GLOSSÁRIO

CEP: Comunidade Educativo Pastoral.

CG: Conselho Geral.

CG20: Capítulo Geral XX.

CG25: Capítulo Geral XXV.

CG24: Capítulo Geral XXIV.

CG26: Capítulo XXV Geral XXVI.

CG27: Capítulo Geral XXVII.

DH: Direitos Humanos.

GPDP: Gabinete de Planificação e Desenvolvimento Provincial.

PEPSI: Projeto Educativo Pastoral Salesiano Inspetorial.

PEPS: Projeto Educativo Pastoral Salesiano.

PJ: Pastoral Juvenil.

POI: Projeto Orgânico Inspetorial.

RM: Reitor-Mor.

SDB: Salesianos de Dom Bosco.

09

BIBLIOGRAFIA

Salesians of Don Bosco. Rules and Regulations. <http://www.sdb.org/it/salesiani-di-don-bosco/190-costituzioni-sdb/747-costituzioni-e-regolamenti-2>

1971. Salesians of Don Bosco. General Chapter XX. New constitutions.

1996. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXIV. Salesians and Lay people.

2002. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXV. The Salesian community today. <http://www.sdb.org/pt/salesiani-di-don-bosco/capitoli-generalis/418-cg-25-2001-2/1141-cg-25-parte-1ma>

2008. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXVI. Da Mihi Animas, Cetera Tolle. <http://www.sdb.org/pt/salesiani-di-don-bosco/capitoli-generalis/416-cg-26-da-mihi-animas>

2011: Seminar/Meeting Hyderabad. Salesian planning and development offices in the service of the salesiano charism in the Province. <http://sdl.sdb.org/greenstone/collect/espanol/index/assoc/HASH018a.dir/doc.pdf>

2013. Pape Francis. Apostolic Exhortation Evangelii Gaudium. http://w2.vatican.va/content/francesco/it/apost_exhortations/documents/papafrancesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html

2014. Don Pascual Chavez. Prot. 14/0020. The salesian service in case of emergencies

2014. Department for the Slesian Youth Ministry. Reference frame of the Salesian Youth Ministry. https://issuu.com/salesianosmedellin/docs/la_pastoral_juvenil_salesiana_-_cua

2014. Salesians of Don Bosco. General Chapter XXVII. Witnesses of the Evangelic radicalism. <http://www.sdb.org/pt/salesiani-di-don-bosco/capitoli-generalis/414-cg-27-generale?start=10>

Animation and government project of the Rector Major and his Council for six years' time 2014-2020. <http://www.sdb.org/pt/rettor-maggiore/88-strenne-rm/1379-strenna-2018-linee-guida>

