



---

# PROYECTO DE ANIMACIÓN Y GOBIERNO

---

2016-2021

*“La autoridad salesiana se ejerce a imitación de Cristo, como servicio a los hermanos, según el espíritu de Don Bosco, para buscar y cumplir la voluntad del Padre.” (Const. 121)*

**INSPECTORÍA SALESIANA  
«SAN GABRIEL ARCÁNGEL»  
CHILE - 2016**





# SALESIANOS DON BOSCO-CHILE

*El Proyecto de Animación y  
Gobierno fue aprobado por el  
Capítulo Inspectorial por 38/41 votos*





# ÍNDICE

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 1.       | MARCO CONCEPTUAL  | 4  |
| 1.1.     | Animación   | 4  |
| 1.2.     | Gobierno  | 5  |
| 1.3.     | Gestión   | 12 |
| 2.       | MARCO OPERATIVO   | 14 |
| 2.1.     | Áreas de animación inspectorial                                     | 14 |
| 2.1.1.   | Formación   | 14 |
| 2.1.2.   | Pastoral Juvenil  | 15 |
| 2.1.3.   | Familia Salesiana   | 16 |
| 2.1.4.   | Economía  | 16 |
| 2.1.5.   | Comunicación  | 17 |
| 2.2.     | Zonas geográficas de animación                                      | 17 |
| 2.3.     | Estructura de gestión   | 18 |
| 2.3.1.   | Niveles de gestión  | 18 |
| 2.3.1.1. | Estratégico   | 18 |
| 2.3.1.2. | Ejecutivo   | 20 |
| 2.3.1.3. | Operativo   | 21 |
| 3.       | PROCESOS CLAVES PARA UN MODELO DE ANIMACIÓN Y GOBIERNO              | 22 |
| 3.1.     | Diagnóstico   | 22 |
| 3.2.     | Planificación   | 22 |
| 3.3.     | Control y monitoreo   | 24 |
| 3.4.     | Evaluación  | 25 |
| 3.4.1.   | Tipos de evaluación   | 25 |
| 3.4.1.1. | La evaluación realizada a los proyectos y programas de intervención | 25 |
| 3.4.1.2. | La evaluación de indicativos  | 26 |





# 1. MARCO CONCEPTUAL

El Proyecto de Animación y Gobierno (PAG) es el instrumento que nos permite articular el quehacer educativo – pastoral de la Inspectoría Salesiana de Chile. Para ello organizamos nuestra propuesta por medio de cinco áreas de animación de la misión educativo – pastoral, promoviendo la participación, la comunicación y la corresponsabilidad.

En el PAG hemos hecho la opción de articular tres conceptos que resultan clave para la animación y el gobierno, éstos son: animación, gobierno y gestión, porque facilitan el desarrollo armónico de las áreas de animación: formación, pastoral juvenil, familia salesiana, economía y comunicación.

## 1.1. Animación

La animación salesiana en el sentido profundo de la palabra es dar ánimo, dar alma, por tanto, no es solo una acción técnica y funcional, sino ante todo espiritual, apostólica y pedagógica. Esta manera de animar tiene su fuente en la caridad pastoral y su concreción en el ejercicio de un liderazgo carismático.

Corresponde a la autoridad que tiene responsabilidades de gobierno ser un animador, en el sentido del significado etimológico de la palabra autoridad, que deriva del verbo augere: hacer crecer, promover.

La animación es la forma de contemplar, de pensar, de sentir y de actuar que caracteriza a quien ha asumido tareas de gobierno, pero también a quienes, aun no teniendo esas responsabilidades, participan en la acción pastoral a favor de los jóvenes (CRPJ, p. 261).

**1.1.1. Finalidad de la animación:** es suscitar y mantener constantemente activa la vocación y la corresponsabilidad de los agentes, llamados a hacer presente la unidad y globalidad de un proyecto educativo pastoral (Const. 31).





**1.1.2. Características de la animación salesiana** es el modo particular de realizar la pastoral que se ha transmitido desde Don Bosco a nosotros: es un estilo particular de presencia en el acompañamiento de los jóvenes y de los colaboradores que él practicó, viviendo la misión confiada por Dios (Const. 38).

Se busca así que todos los salesianos y los laicos, cada uno desde sus propias responsabilidades, se comprometan dentro de la CEP en el análisis y elaboración de los criterios y de las decisiones educativo – pastorales, así como en su ejecución (CRPJ, p. 263).

El papel efectivo de los salesianos es diferente según el número de hermanos y sus funciones. Es competencia del Inspector con su Consejo la animación de la misión de la Inspectoría, que se realiza a través de las cinco áreas y determinar los modelos concretos de actuación de la CEP local (CG24, 169), de modo que se genere una comunión de vida y misión en cada una de las presencias y entre ellas.

La animación pastoral de las obras y actividades con las que se realiza la misión salesiana en un lugar determinado es responsabilidad, ante todo, de la Comunidad salesiana local y, principalmente del Director con el Consejo local.

El Director como primer responsable de la CEP, acompaña a los animadores y está al servicio de la unidad y desarrollo de la obra. Cuida la identidad carismática del PEPS, en diálogo con el Inspector y en sintonía con el proyecto inspectorial, para mantener la integridad y la unidad de la propuesta pastoral salesiana (CG24, n.172).

## 1.2. Gobierno

Pertenece a la misma naturaleza de la Iglesia, comunidad espiritual y visible a la vez, la necesidad de una estructura de gobierno, sin la que ninguna comunidad puede lograr sus objetivos, disponer de los medios más idóneos para conseguirlos y tomar las decisiones adecuadas.

La misión de los salesianos está definida en sus Constituciones y Reglamentos. En esos mismos textos fundamentales encontramos directrices que son las orientaciones de nuestro estilo de animación y gobierno.





## 1.2.1. Articulación de los niveles de gobierno central inspectorial y local

### 1.2.1.1. Gobierno central

La Congregación Salesiana es una comunidad mundial presente en contextos sociales, políticos y culturales diversos, que se configura en comunidades inspectoriales, que, a su vez, se articulan en comunidades locales (Const. 120). Toda Inspectoría es una especie de encarnación de la Congregación en su conjunto fundamental de vida y de misión en un territorio determinado.

### 1.2.1.2. Gobierno inspectorial

Así como el gobierno central de la Congregación garantiza la unidad de vida y de acción a nivel mundial, en forma análoga, dentro del legítimo pluralismo de las comunidades inspectoriales esparcidas por los cinco continentes, el gobierno inspectorial es garantía de una animación unitaria, en la consecución de las opciones y las orientaciones relativas a la situación y al desarrollo de la Inspectoría.

Estas opciones están definidas en el Proyecto Orgánico Inspectorial (POI), que es el plan estratégico de animación y de gobierno que regula el desarrollo y la continuidad de las decisiones de la Inspectoría. El POI es el punto de referencia constante para el gobierno y la animación de la Inspectoría, y su realización se articula en los Proyectos inspectoriales de cada área de animación de nuestra misión: Formación (PIF), Pastoral Juvenil (PEPSI), Familia Salesiana (PIFS), Comunicación (PICS) y Economía (PIE).

El Inspector con su Consejo es el primer responsable de la animación y del gobierno pastoral de la Inspectoría (Const. 161). Compete a él con la ayuda de su Consejo la función fundamental de gobernar la vida y la acción pastoral de la Inspectoría; orientar e indicar, según la situación, las finalidades que se quieren alcanzar, las prioridades que se deben establecer, las estrategias que hay que usar y los recursos disponibles.

De este modo el gobierno inspectorial es clave en la superación de miradas parciales o individualistas, en una sinergia de personas y recursos que enriquece y articula orgánicamente a todos en la encarnación de la misma vocación.





### 1.2.1.3. Gobierno Local

La Inspectoría se articula en comunidades locales, partes vivas de la comunidad inspectorial, a modo de miembros de un cuerpo vivo que es la Inspectoría (Const. 49).

El mandato apostólico, que nos confía la Iglesia, lo reciben y realizan, en primer lugar, las comunidades inspectorales y locales. Sus miembros tienen funciones complementarias, con incumbencias todas ellas relevantes para la misión que se les ha confiado.

El Director, en diálogo con el Inspector, como animador de la participación, guía el discernimiento de la comunidad, para que camine unida y fiel en la realización del proyecto educativo-pastoral

El PEPS local es el principal punto de referencia para la animación y el gobierno en cada obra, al presentar la integridad y la articulación de las cinco áreas que configuran la propuesta educativa pastoral salesiana a nivel local (Const. 44).

## 1.2.2. Autoridades e instancias de animación y gobierno

### 1.2.2.1. Autoridades unipersonales

Al frente de todo nivel – central, inspectorial y local – hay un superior que gobierna su comunidad con potestad ordinaria, propia y unipersonal: Rector Mayor, Inspector y Director local. En nuestro modelo de animación y gobierno se excluye una instancia de gobierno ordinario de carácter colegiado.

### 1.2.2.2. Capítulo General

En la Congregación salesiana existen órganos que gozan de autoridad en determinados momentos y circunstancias. Se trata de la autoridad colegiada de los capítulos, cuando están reunidos en sesión. El Capítulo General tiene autoridad suprema sobre toda la Congregación, en cuanto que elige al Rector Mayor y al Consejo General y le compete legislar para toda la Congregación.

### 1.2.2.3. Capítulo inspectorial

En la Inspectoría, el Capítulo inspectorial tiene determinados poderes, especialmente para aplicar las leyes universales a la propia cir-





cunscripción, hacer y revisar el Directorio inspectorial (Const. 171) y para verificar el cumplimiento de las orientaciones dadas en el Capítulo inspectorial anterior (R. 167).

#### 1.2.2.4. Consejos y asambleas

La autoridad personal del Superior está enriquecida con la participación de diversos consejos y asambleas, lo que implica que, en determinados casos, dicha autoridad queda incluso condicionada por un voto deliberativo o consultivo de dichos órganos colegiados que a continuación se presentan.

**a) Consejo Inspectorial**, que colabora con el Inspector en la animación y gobierno inspectorial

**b) Consejo de la comunidad**, que colabora con el Director en la animación y gobierno de la presencia (cfr. Const. 178).

**c) Asamblea de hermanos**. Es la asamblea que reúne a todos los hermanos de la comunidad para tratar "principales cuestiones sobre la vida y la actividad de la comunidad" (Const. 186), Constituye un momento importante para la participación. Se considera que es un instrumento apto para coordinar en la comunidad la labor de las fuerzas apostólicas, la comunión de las personas, la búsqueda común de la voluntad de Dios.

**d) Asamblea inspectorial**. En el caminar de nuestra vida inspectorial se han generado asambleas periódicas como una instancia de discernimiento, de carácter consultivo, como una forma de buscar la voluntad de Dios y facilitar el servicio del gobierno inspectorial.

### 1.2.3. Naturaleza del servicio de la autoridad

Las Constituciones (art. 121) subrayan que la autoridad salesiana se ejerce a imitación de Cristo, como servicio a los hermanos, según el espíritu de Don Bosco, para buscar y cumplir la voluntad del Padre. El espíritu de don Bosco es el espíritu de familia y de caridad que hace que las relaciones se basen en la estima y la confianza recíproca (Const. 65).

El concepto de autoridad no evoca un poder que distingue entre superiores e inferiores y pone a los últimos más o menos al servicio de los primeros, como fácilmente puede ocurrir en las organizaciones sociales. La autoridad necesita ejercerse en espíritu de servicio, y servicio fraterno. El modelo de







autoridad es Jesucristo “Buen Pastor” que conquista con la mansedumbre y la entrega de sí mismo. Estos rasgos tienen que distinguir a quien ejerce autoridad, la que viene entendida como una autoridad pastoral, para fomentar el espíritu de familia.

#### 1.2.4. Finalidad de la autoridad salesiana

El primer cometido se refiere a promover la vocación personal de cada hermano y la comunión fraterna, garantizando la unidad de mentes y corazones en la elaboración y realización del proyecto común. Un segundo cometido, en el ámbito de la misión, tiene por finalidad proponer metas, orientar en el camino y en el proceso de toma de decisiones y asegurar las correspondientes evaluaciones.

#### 1.2.5. Participación y corresponsabilidad

En nuestras Constituciones (art. 123) se afirma que nuestro modo de gobernar tiene como criterio la participación responsable y efectiva: a la responsabilidad específica de los superiores corresponde la corresponsabilidad de todos los hermanos salesianos y de los laicos comprometidos en nuestras obras, en los planos de la programación, la organización, la actuación y la evaluación, según los respectivos cargos y competencias.

Los hermanos salesianos y los laicos, según sus responsabilidades, participan en la búsqueda común al programar y organizar, en el trabajo concorde en la ejecución, y en la revisión o evaluación de los proyectos (Const. 66).

Por tanto, la autoridad se ejerce:

- a)** Escuchando con atención las necesidades, aspiraciones y problemas que van surgiendo en las comunidades educativo-pastorales y en sus proyectos;
- b)** En el diálogo y buen trato personal, imprescindible para valorar a cada miembro responsable de la CEP (Const. 70; Regl. 49);
- c)** Informando adecuadamente a fin de poder interesar a todos los hermanos y a los laicos comprometidos en la reflexión sobre los problemas más importantes (Regl. 33. 180. 184);
- d)** En el discernimiento comunitario, es decir, en la búsqueda común de la voluntad del Señor (Const. 66; Regl. 173);





- e) En la toma de decisiones oportunas que normalmente brotarán de la convergencia de opiniones (Const. 66).

En consecuencia, los actos de gobierno no son asunto de unos pocos hermanos. Cada uno está llamado a poner a disposición de los demás su experiencia, su capacidad personal y la responsabilidad que tiene por cargo, para desarrollar y dar continuidad al proyecto común. Así es como en la comunidad, con miras a la misión, todos obedecemos, aun desempeñando distintas funciones.

### 1.2.6. Subsidiariedad y descentralización

En las Constituciones (art. 124) se sostiene que en la animación y gobierno se reconocen los principios de subsidiariedad y de descentralización, donde el que tiene la autoridad deja a la iniciativa de órganos subalternos y los individuos lo que éstos pueden decidir y realizar según sus respectivas competencias. Por otra parte, la autoridad superior asumirá activamente aquello que los órganos subalternos no pueden realizar, además de conservar siempre la posibilidad de intervenir para suplir posibles deficiencias y corregir desviaciones (Cfr. El Proyecto de Vida de los SDB, comentario al art. 124, p. 976).

El principio de subsidiariedad pide una descentralización real. Esta provee a una distribución justa y eficaz de poderes, tras una determinación oportuna de los ámbitos de competencia de los diversos órganos y de sus objetivos e instrumentos, a fin de valorar de mejor modo las potencialidades e iniciativas de cada comunidad.

Por otra parte las realidades de centralización existentes en la Congregación ayudan a guardar la unidad y a coordinar fuerzas e iniciativas, siempre reconociendo una conveniente autonomía y una orgánica distinción de funciones entre los diversos órganos de gobierno.

### 1.2.7. Directrices de los Capítulos Generales

Los últimos Capítulos Generales han presentado criterios para la animación y el gobierno en la Congregación.

- 1.2.7.1.** El CG 24, 70 reconoce que nuestra manera de animar se realiza a través de la Comunidad Educativo Pastoral. El n° 19 afirma que la comunidad salesiana tiene un papel y una tarea concreta de animación y formación. De igual manera el n° 47 señala que el





Proyecto Educativo Pastoral es clave en la animación de la CEP, además del Consejo de la CEP, integrado por laicos y salesianos (CG24, 160).

El CG24, 72, reconoce que los laicos son llamados a la animación de la CEP, por motivos:

- a) antropológicos, siendo la educación una tarea laical,
- b) eclesiológicos, todos los bautizados están llamados a la evangelización,
- c) carismáticos, por la dimensión laical de Don Bosco,
- d) profesionales, educativos y pastorales, donde los laicos aportan con su competencia profesional, educativa y pastoral.

**1.2.7.2.** El CG25, 80, manifiesta que la comunidad salesiana vive su vocación de ser punto de referencia para la identidad carismática del núcleo animador de la CEP. En el nº 79 se declara que en cada obra existe un núcleo animador, conformado por quienes, junto a los salesianos, se sienten más identificados con el espíritu y la misión salesiana. En el Nº 39 se reafirma el papel de la comunidad de animar y formar la CEP en su función carismática dentro del núcleo animador.

**1.2.7.3.** El CG26, 100, plantea nuevos modelos de gestión de las obras que garanticen la consistencia cuantitativa y cualitativa de la comunidad; la corresponsabilidad real de los hermanos y de los laicos; la disponibilidad del director para su deber primario; la promoción de nuevas formas de presencia más flexibles; el proyectar conjuntamente con la Familia Salesiana y el trabajo en red con otras organizaciones y agencias educativas, en sinergia con la Iglesia local y la sociedad.

El CG26, 120, reconoce que hay actualmente en la Congregación una pluralidad de modelos de gestión de las obras:

- a) obras gestionadas por una comunidad salesiana que es núcleo animador de una más amplia comunidad educativo – pastoral;
- b) actividades y obras enteramente confiadas por los salesianos a los laicos o creadas por los seglares y reconocidas en el proyecto Inspectorial, según los criterios indicados en el CG24, 180-182;





**c)** modalidades de gestión diversificadas no reducibles a un único modelo, en las que permanece la relación entre una comunidad local y la obra (o más obras), pero ésta (o sectores de ésta) son gestionadas por laicos.

**1.2.7.4.** El CG27 subraya que el carisma salesiano nos exige el cuidado, la coparticipación y responsabilidad de todos los miembros del núcleo animador de la CEP, salesianos y laicos, para promover una mentalidad de proyecto y la acción común en beneficio de los jóvenes, de los familias y de los adultos de los ambientes populares (CG27, 46). En esta tarea el director es una figura central; él, más que un simple gestor, es el padre que reúne a los suyos en la comunión y el servicio apostólico (CG27, 51).

## 1.3. Gestión

El concepto de gestión hace referencia a la concreción de diligencias conducentes al logro de los objetivos de una institución. La noción implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una organización.

### 1.3.1. Modelo de gestión

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una organización. Esto quiere decir que la animación y el gobierno de una institución tienen un modelo de gestión en el que se basa para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

### 1.3.2. Enfoque sistémico

En nuestra Inspectoría queremos organizar, animar y gestionar el quehacer educativo evangelizador a la luz de un enfoque de gestión que es sistémico, entendiendo por sistema al conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un conjunto de unidades combinadas que forman un todo organizado, buscando el logro de los objetivos comunes.

Este enfoque nos permite abordar de manera integral el quehacer de la Inspectoría porque, comprendiendo nuestra misión educativo-pastoral como un sistema, promovemos que cada una de las áreas de la misión interactúe





con las demás para alcanzar aquello que como Inspectoría nos hemos propuesto en el POI, en el PEPSI y en los demás proyectos de las áreas. De este modo se favorece la comunión y la participación, se potencia el diálogo y el trabajo en equipo, en sintonía con nuestra identidad carismática.

### 1.3.3. Rasgos del enfoque sistémico<sup>1</sup>

En el enfoque sistémico la institución puede ser comprendida como un conjunto de células en constante interacción, constituyendo un todo sinérgico, en el que el todo es mayor que la suma de las partes. La recíproca interacción entre las unidades está iluminada por los conceptos de propósito y totalidad. Es decir, todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos, como también una variedad de relaciones, que definen una distribución de personas y recursos, que trata siempre de alcanzar los objetivos comunes. De este modo lo que hacen juntas las personas que conforman la institución tiene un sentido común y, al mismo tiempo, un sentido para cada una de ellas. Por otra parte, todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por lo cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, muy probablemente producirá cambios en todas las otras unidades de éste.

La organización, como organismo vivo, está compuesta por células que funcionan coordinadamente entre sí y subordinadas a la funcionalidad del sistema, es decir, una célula funciona en cuanto a la tarea que le corresponde asumir respecto de la demanda del organismo (institución). Esta funcionalidad requiere una importante capacidad de conexión (comunicación). En cada obra salesiana, una célula de trabajo, bien sea un departamento, un programa, un equipo, una comisión, o bien cualquier otra unidad semejante, tiene un grado de autonomía, pero, al mismo tiempo, es interdependiente, ya que su autonomía está al servicio de la realización de los objetivos generales de la institución. No existe contradicción entre autonomía e interdependencia sino complementariedad. Por ello, este modelo exige que cada grupo de actores tenga una red de relaciones que le permitan hacer eficazmente su trabajo.

Por lo tanto, el deber fundamental del responsable y líder será escuchar, ayudar, formar, coordinar, animar, dirigir y dar sentido al trabajo que cada persona o grupo realiza.

---

<sup>1</sup> L. VON BERTALANFFY, Teoría general de los sistemas, Fondo de Cultura Económica México, 22006.





## 2. MARCO OPERATIVO

### 2.1. Áreas de animación inspectorial

Son los sectores de acción de la Inspectoría: Formación, Pastoral Juvenil, Familia Salesiana, Comunicación y Economía (CRPJ, p. 302). Para una mejor animación de la misión, cada área será encabezada por un salesiano o un laico, delegado del Inspector, a quien dará cuenta de su gestión.

Cada área contará con equipos y departamentos:

- **Equipos técnicos**, de carácter operativo, y **equipos asesores** que apoyan el desarrollo de la misión desde su especificidad y especialidad.
- **Departamentos**, que coordinan y desarrollan tareas específicas del área.

#### 2.1.1. Área de la Formación

**2.1.1.1. Finalidad:** el área de la Formación, mediante los diversos órganos de animación y gobierno, es la responsable y la encargada de planificar, implementar, acompañar y evaluar todo el camino formativo de la Inspectoría, según lo requiera el propio contexto cultural, en conformidad con las directrices de la Iglesia y de la Congregación (Const. 101), a nivel de salesianos, Familia Salesiana y laicos, respetando y colaborando con las iniciativas formativas propias de los distintos grupos de la Familia Salesiana y del Área de la Pastoral Juvenil y sus sectores.

**2.1.1.2. Órganos de animación:** el primer responsable de la Formación en la Inspectoría es el Inspector, ayudado por su Consejo. El servicio ordinario de la animación de la Formación es asumido por el Delegado inspectorial y por la Comisión Inspectorial de Formación (CIF), en la cual participan los equipos de Formación Inicial, Formación Permanente y Espiritualidad Salesiana.





## 2.1.2. Área de la Pastoral Juvenil

**2.1.2.1. Finalidad:** es el área de la Inspectoría, encargada de animar y organizar articuladamente la misión salesiana en Chile para responder con inteligencia pastoral a los desafíos de la evangelización de los jóvenes.

**2.1.2.2. Ambientes y ámbitos de animación:** la Inspectoría desarrolla su misión en cinco ambientes y en cinco ámbitos transversales.

**a)** Los ambientes: escuelas, universidad, oratorios y centros juveniles, parroquias y santuarios y nuevas fronteras.

**b)** Los ámbitos transversales, presentes en los distintos ambientes: movimiento juvenil salesiano, evangelización y catequesis, animación misionera y voluntariado, animación vocacional y animación familiar.

Estos ámbitos y ambientes tienen su instancia de coordinación en el Equipo Inspectorial de Pastoral Juvenil.

### 2.1.2.3. Órganos de animación:

**a)** El responsable de la pastoral juvenil salesiana es el P. Inspector, quien delega en un salesiano la coordinación de esta área.

**b)** El delegado inspectorial de la pastoral juvenil cuida la unidad orgánica de la acción pastoral inspectorial y su orientación según el PEPSI.

**c)** El secretario inspectorial de la pastoral juvenil colabora en la ejecución de la acción pastoral inspectorial.

**d)** El Equipo inspectorial de Pastoral Juvenil compuesto por el delegado inspectorial, el secretario ejecutivo y los coordinadores de los ambientes y ámbitos de la pastoral juvenil.

**e)** El Equipo operativo de la pastoral juvenil que es un conjunto de salesianos y laicos que tienen algunas tareas y/o proyectos específicos de la misión.





## 2.1.3. Área de la Familia Salesiana

**2.1.3.1. Finalidad:** La misión del área de la Familia Salesiana es animar en los distintos grupos la identidad carismática y apostólica, promoviendo en ellos la misión común, con sus características fundamentales: juvenil, popular y misionera ad gentes (CIFS art. 16).

### 2.1.3.2. Órganos de animación:

**a)** El primer responsable de la Familia Salesiana es el P. Inspector, quien delega en un salesiano de votos perpetuos, la tarea de coordinar el trabajo y la misión en común con todos los grupos, favoreciendo el vínculo carismático compartido con todos.

**b)** El Consejo de la Familia Salesiana, presidido por el delegado del área, en nombre del P. Inspector, está compuesto por los responsables de los distintos grupos de la Familia Salesiana en Chile (Salesianos de don Bosco, Hijas de María Auxiliadora, Salesianos Cooperadores, Antiguos Alumnos Salesianos, Exalumnas de María Auxiliadora, Asociación de María Auxiliadora, Voluntarias de Don Bosco, Damas Salesianas, Comunidad de la Misión de Don Bosco, Canción Nueva).

**c)** Consejos locales y regionales de la Familia Salesiana.

Además participan en este Consejo otros grupos que han solicitado ser parte de la Familia Salesiana, y están haciendo un camino de reflexión para ser reconocidos como tales.

## 2.1.4. Área de la Economía

**2.1.4.1. Finalidad:** administrar, gestionar y supervisar todos los bienes y recursos de la Inspectoría en beneficio de la propuesta educativo pastoral y generar iniciativas para la captación de nuevos recursos al servicio de la propuesta educativo pastoral inspectorial.

**2.1.4.2. Órganos de animación:** el Ecónomo inspectorial es el delegado para la economía. Se apoya en una comisión de coordinación administrativa y articula el trabajo del área en los siguientes departamentos y equipos:

**a)** Departamento de Administración y Finanzas, que cuenta con los Equipos de: Finanzas, Contraloría o Auditoría Interna, Recursos







Humanos, Contabilidad y Prevención de Riesgos. Además, se hace ayudar por un grupo de expertos externos a la administración.

**b)** Equipos de asesores: esta área cuenta con los Equipos de: Informática, Construcciones, Auditoría externa, Jurídico y de Negociación Colectiva, además de un Equipo de Asesores económicos sdb y laicos.

**c)** Dentro del área de la Economía hay una Oficina de Planificación y Desarrollo y un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC Ceprode).

Las Empresas y Fundaciones ligadas a la Inspectoría Salesiana de Chile son acompañadas desde esta área.

## 2.1.5. Área de la Comunicación

**2.1.5.1. Finalidad:** tiene como objetivo el desarrollo del Sistema Salesiano de Comunicación Social (SSCS) en sus cuatro áreas de acción: Animación, Producción, Información y Bienes artísticos y culturales, según lo que describe de ellas el SSCS.

**2.1.5.2. Órganos de animación:** los departamentos del área de Información son la Oficina de Prensa y Relaciones Públicas, el Boletín Salesiano y el Centro de producción multimedial Caetera Tolle. Además existen los equipos de Informática y de Formación para la comunicación.

## 2.2. Zonas geográficas de animación y gobierno

La situación geográfica del país pide que la animación de la inspectoría se realice a través de zonas geográficas, acompañando y animando a través de esta estructura las particularidades de cada presencia. De esta manera se busca la convergencia, las sinergias y la mejor utilización de los recursos humanos y materiales. Las zonas son:

- **Norte grande:** Iquique, Antofagasta y Calama
- **Norte chico:** Copiapó y La Serena
- **Centro:** Santiago, Catemu y Valparaíso





- **Centro Sur:** Talca, Linares y Concepción
- **Sur:** Valdivia y Puerto Montt
- **Austral:** Punta Arenas, Puerto Natales

## 2.3. Estructura de Gestión

Se puede definir una estructura como la distribución de las personas en diferentes responsabilidades y relaciones, dispuestas según un modelo, a través del cual una organización realiza sus funciones.

La estructura está para ayudar a producir los resultados y alcanzar los objetivos organizacionales; está diseñada para armonizar o regular las diferencias individuales y es el medio por el cual en la organización se ejerce la autoridad, se toman decisiones y se realizan las actividades.

### 2.3.1. Niveles de gestión

Para animar a salesianos y laicos en torno a la misión entre los jóvenes, nuestra Inspectoría reconoce los siguientes niveles de gestión: el nivel estratégico, que tiene por tarea el diseño de las grandes políticas generales, su despliegue e implementación a nivel inspectorial y local, en el largo plazo, respondiendo a los desafíos del entorno, las orientaciones eclesiales y congregacionales; el nivel ejecutivo, que asume la tarea de traducir dichas estrategias en políticas y grandes planes; y el nivel operativo, que asume la responsabilidad de implementar dichos planes que permitan lograr dichas metas y alcanzar resultados concretos.

#### 2.3.1.1. Nivel Estratégico

El nivel estratégico de la Inspectoría está dado por las estructuras de gobierno, animación y gestión inspectoriales y locales.

Las estructuras a nivel inspectorial y local tienen como objetivo el animar, gobernar y gestionar el nivel estratégico de la vida inspectorial, atentos, en particular, a las diversas necesidades y realidades que presentan las estructuras ejecutivas de coordinación inspectorial y las comunidades locales, favoreciendo una cultura inspectorial.





**a) El Capítulo inspectorial:** es la reunión fraterna donde las comunidades locales refuerzan su sentido de pertenencia a la comunidad inspectorial. Como asamblea representativa de los hermanos y comunidades es la instancia privilegiada para la animación, orientación, desarrollo y evaluación de la vida y la misión de la Inspectoría. Se realiza cada tres años a tenor de las Constituciones y Reglamentos (Const. 170).

**b) El Inspector con su Consejo:** el Inspector ejerce su servicio al objeto de formar una comunidad inspectorial fraterna y, con la ayuda de su Consejo, anima la vida religiosa y la actividad apostólica de la comunidad inspectorial (Const. 161). Es el primer responsable de la animación, gobierno y gestión de la Inspectoría. Lo hace en comunión y en actitud de discernimiento, valorando particularmente las visitas inspectoriales y las consultas, según lo dispuesto en las Constituciones, buscando las mejores respuestas a las situaciones de los hermanos y de las presencias, en fidelidad al carisma y la misión salesiana.

El Consejo ayuda al Inspector en todo lo referente a la animación y al gobierno, para cuidar la espiritualidad y orientar la Inspectoría en las líneas estratégicas definidas ordinariamente en el Capítulo inspectorial y en el Proyecto Orgánico Inspectorial (POI), y acompaña la instalación de los diversos procesos diseñados en los Proyectos inspectoriales de las cinco áreas de animación inspectorial.

**c) Director local con el consejo de la casa.** El director, acompañado por el consejo de la casa, es el primer responsable de la animación, gobierno y gestión de la presencia local, en sintonía con el Proyecto Orgánico Inspectorial. Promueve el diálogo y el discernimiento comunitario, reúne periódicamente al Consejo de la casa, y promueve el desarrollo del carisma y la comunión en todas las obras que constituyen la presencia (Const. 178,180).

El director salesiano es el padre que reúne a los suyos en la comunión y el servicio apostólico (CG27, 51). Como primer responsable de la CEP, anima a los animadores y está al servicio de la unidad global de la presencia.

**d) La comunidad religiosa:** está llamada a vivir, custodiar y desarrollar el carisma salesiano. El patrimonio espiritual de la comunidad religiosa, su práctica pedagógica, sus relaciones de fraternidad y





de corresponsabilidad en la misión representan el modelo de referencia para la identidad pastoral de la Comunidad Educativo – Pastoral (CEP) (Const. 47; Regl. 5).

**e) Asamblea de directores:** es la instancia de consulta que colabora colegiadamente con el Inspector y su Consejo. Es el espacio para la profundización y el discernimiento de la vida de la Inspectoría, además de cuidar y potenciar la comunión entre las comunidades.

**f) Asambleas inspectoriales:** convocadas y presididas por el Inspector, son instancias de encuentro y corresponsabilidad de los salesianos para el examen consultivo de las principales iniciativas y proyectos sobre la vida y misión de la Inspectoría.

### 2.3.1.2. Nivel Ejecutivo

El nivel ejecutivo está dado por nuestras estructuras de animación, gobierno y gestión, a nivel Inspectorial y local, responsables de implementar, en forma coordinada, efectiva y continua, las líneas, objetivos y proyectos definidos por el nivel estratégico de la Inspectoría.

#### 2.3.1.2.1. Nivel Inspectorial:

**a. Consejo de delegados de área:** es el consejo presidido por el Vicario inspectorial e integrado por los delegados de área, que tiene como misión planificar, implementar y evaluar las decisiones y proyectos definidos en el POI y en los proyectos inspectoriales de las áreas.

**b. Consejos de responsables de equipos y departamentos:** son los consejos presididos por el delegado inspectorial de la respectiva área e integrados por los responsables de equipos y departamentos, que tienen como misión planificar y proyectar las decisiones y opciones del área.

---

<sup>2</sup> La CEP es, por tanto:

1) Una comunidad: porque aúna, en clima de familia, a jóvenes y adultos, padres y educadores, de modo que pueda convertirse en una experiencia de Iglesia. Es un conjunto de valores vitales (educativos, espirituales, salesianos, etc.), que conforman una identidad compartida y cordialmente querida;  
2) Educativa: ya que coloca en el centro de sus proyectos, relaciones y organización, la preocupación por la promoción integral de los jóvenes, es decir, la maduración de sus capacidades en todos los aspectos: físico, psicológico, cultural, profesional, social, trascendente;  
3) Pastoral: porque se abre a la evangelización; camina con los jóvenes al encuentro de Cristo y realiza una experiencia de Iglesia, en la que se puedan experimentar con los jóvenes los valores de la comunión humana y cristiana con Dios y con los demás, con la espiritualidad y método del sistema preventivo heredado de nuestro Fundador.





### 2.3.1.2.2. Nivel local:

**a) La Comunidad Educativo Pastoral (CEP):** Es el conjunto de personas que trabajan juntos para la educación y la evangelización<sup>2</sup>.

**b) Consejo de la CEP:** es el organismo que anima y coordina la puesta en práctica del Proyecto Educativo – Pastoral local. Su función es favorecer la coordinación y la corresponsabilidad de todos al servicio de la unidad del proyecto pastoral de la obra salesiana. Si existe una única CEP, entonces solo hay un consejo de la CEP que coincide con el Consejo de la Presencia.

**c) Consejo de la Presencia:** en las presencias complejas está constituido por los representantes de los consejos de las diversas CEP que existen en la Presencia. Animados por el mismo carisma y partícipes de la única misión, se responsabilizan de hacer significativamente presente en un territorio, el don y el servicio del carisma salesiano. Se juntan no solo para organizar, decidir y dirigir, sino también para formarse y para construir caminos de reflexión.

**d) Responsables de los ambientes de la obra local:** son el rector, el párroco, el director de oratorio y/o centro juvenil, el responsable de opción preferencial, quienes planifican, organizan y evalúan los proyectos de sus respectivos ambientes de animación, y dan cuenta de su gestión al director de la Presencia. Los responsables de las áreas darán cuenta al responsable del ambiente y al delegado del área a nivel inspectorial.

### 2.3.1.3. Nivel operativo

Al nivel operativo le corresponde lograr resultados concretos a partir de los objetivos y proyectos, y lo forman los departamentos y equipos de trabajo.

#### 2.3.1.3.1. Nivel Inspectorial:

Son los departamentos y los equipos técnicos de las áreas y las comisiones de trabajo, que operan a nivel Inspectorial.

#### 2.3.1.3.2. Nivel local:

Son los departamentos y los equipos técnicos de las áreas y las comisiones de trabajo en las obras locales.





## 3. PROCESOS CLAVES PARA UN MODELO DE ANIMACIÓN Y GOBIERNO

Para la comprensión de un modelo de animación y gobierno, no sólo bastan las estructuras definidas a partir de sus diferentes dimensiones (áreas, equipos, departamentos, etc.), encargadas de la realización de las diversas acciones, sino que es fundamental definir los procesos mínimos que se deben realizar en función de conducir a nuestra Inspectoría hacia el logro de los objetivos de desarrollo trazados.

Entre los procesos claves de la animación y gobierno debemos mencionar:

### 3.1. El Diagnóstico

También denominado “análisis de la realidad”. Es el proceso clave que supone la elaboración de instrumentos y procedimientos para obtener datos relevantes que permitan a nuestra Inspectoría conocer el estado de situación e identificar las necesidades de mejoramiento y desarrollo. El diagnóstico supone también nuestra capacidad de procesar esos datos para transformarlos en información útil, tanto para la configuración de objetivos y metas como para la toma de decisiones de los organismos de gobierno inspectorial.

En nuestras obras, el proceso de diagnóstico debe realizarse de la manera más **participativa, integral y multidimensional** posible. Participativa, en cuanto a considerar la información que pueden aportar los diferentes actores que forman la comunidad educativa pastoral; integral, en cuanto a utilizar diferentes formas de recoger y conocer la información; y multidimensional, en cuanto a que debe intentar describir la compleja realidad de la obra considerando la mayor parte de sus dimensiones.

### 3.2. La Planificación

También conocida como “diseño” o “programación”, supone la configuración de objetivos, de distinto nivel y alcance; la definición de metas (cuantificadores de resultado), la elaboración de presupuestos, planes de





acción, configuración de equipos de trabajo, determinación de líneas de acción, actividades y tareas propiamente tales<sup>3</sup>. En otras palabras la planificación consiste en la organización de los recursos (todos) para alcanzar los objetivos que se han establecido a partir del estudio y conocimiento de la realidad.

Dependiendo del nivel de decisiones, en nuestra Inspectoría hemos definido tres niveles de planificación: la planificación estratégica, la planificación ejecutiva y la planificación operativa.

**3.2.1. La planificación estratégica** debe considerar los aspectos de definición en el largo plazo, en ella se establece, a partir del diagnóstico, la situación problema y la imagen de mejora. En esta fase se han de enunciar los mecanismos de respuesta (Objetivos) que se establecerán para el impulso de mejora.

**3.2.2. La planificación ejecutiva** establece los grandes proyectos y programas que operarán en el mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos deseados.

**3.2.3. Planificación operativa.** Todo esto se concreta en los planes operativos, que describen en detalle los aspectos operacionales que se desarrollarán en el corto plazo para la ejecución de los diferentes planes diseñados.

En este sentido nuestra Inspectoría ha definido tres instrumentos fundamentales de planificación inspectorial:

**a) El POI:** que establece las decisiones estratégicas inspectoriales

**b) El PEPSI** (PEPS del área de pastoral juvenil) y los PEPS de las demás áreas de la misión, que señalan los planes de trabajo y las líneas de acción a seguir, considerando los responsables y los recursos comprometidos, los recursos a considerar, los tiempos y responsables de cada acción.

---

<sup>3</sup> Para efectuar una buena planificación, como salesianos se debe ser capaz de dar respuesta a las siguientes preguntas:  
**¿Qué vamos a hacer?** (Corresponde a la definición de la naturaleza del proyecto, plan, actividad u otro)  
**¿Por qué?** (Corresponde a la fundamentación; es decir, tener claridad del porqué de esta línea de acción y no de otra)  
**¿Para qué?** (Corresponde a la definición de los objetivos y metas a alcanzar)  
**¿Para quién?** (Corresponde a la definición de los destinatarios)  
**¿Cómo?** (Corresponde a la definición de la metodología y las actividades)  
**¿Cuándo?** (Corresponde a la temporalización)  
**¿Dónde?** (Corresponde a localización territorial)  
**¿Con quién?** (Corresponde a los recursos humanos)  
**¿Con qué?** (Corresponde a los recursos materiales y financieros)





**c) Los PEPS locales:** que establecen la concreción de la misión en las distintas realidades de la Inspectoría y que mediante planes de trabajo de cierta temporalidad implementan en las obras no solo las directrices inspectoriales, sino también sus propias estrategias de desarrollo local.

### 3.3. Control y monitoreo

Supone establecer, a partir de la programación, plazos, resultados y metas, es decir, indicadores que permitan determinar el estado de cumplimiento de las acciones programadas.

Supone también la elaboración de instrumentos de recolección de datos de control y criterios de análisis, para compararlos con los requisitos especificados inicialmente, y de esta forma saber si se han cumplido y, en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada.

También el monitoreo supone la definición de procedimientos de toma de decisiones respecto de la calidad del proceso de ejecución que se lleva a cabo a fin de instalar modificaciones y ajustes.

Independiente de los mecanismos que cada obra implemente para monitorear el avance de su planificación, en nuestra Inspectoría, el monitoreo se realiza con una periodicidad de dos años, considerando para esto instrumentos que han de informar preferentemente acerca de:

- a) El estado de avance y concreción de los planes de intervención (Proyectos)
- b) El estado de avance de las líneas de acción (Actividades)
- c) El nivel de logro de las metas trazadas (resultados)

Para ello resulta fundamental el proceso de acompañamiento a través de acciones tales como: visitas inspectorial, auditorías, asesorías a las distintas áreas de animación-gestión, y cualquier otro mecanismo tendiente a retroalimentar a cada obra respecto del avance de su plan de acción.







## 3.4. Evaluación

La evaluación supone el punto de cierre y, a su vez, de inicio del proceso de gestión de calidad. Es un proceso que se sitúa en todos los momentos de la gestión; sea en el inicio, en forma de diagnóstico, durante el proceso, en forma de control, y al final de un ciclo, en forma de contrastación<sup>4</sup>.

### 3.4.1. Tipos de Evaluación

Para efecto de la animación y gobierno de nuestra Inspectoría, debemos señalar que realizaremos al menos dos tipos de evaluación, de naturaleza complementaria:

**3.4.1.1.** La evaluación realizada a los proyectos y programas de intervención: según lo cual en nuestra Inspectoría evaluamos nuestro accionar respecto de:

- a) El logro de los objetivos trazados (eficacia)
- b) Los recursos utilizados (eficiencia)
- c) Los efectos provocados (efectividad).

Toda evaluación de programas, contempla la recogida de información clave (evidencia), la valoración a partir de criterios y referencias especificadas a priori (emisión de juicios de valor) y la toma de decisiones para promover las mejoras necesarias (utilización de los resultados). Así, con la evaluación de programas de intervención o proyectos se determinará si el si dichos programas tal como ha sido diseñado, desarrollado e implementado, está o va generar los efectos esperados. Contribuyéndose, de este modo, a develar los aspectos fuertes y débiles antes de su implementación, durante su desarrollo y después de su finalización.

Según este primer tipo de evaluación, el POI, el PEPSI y los demás PEPS representan el marco de referencia para valorar la calidad de la oferta pastoral y el criterio fundamental para su revisión continua. Este es el contexto en que se debe focalizar la evaluación y sus procesos.

---

<sup>4</sup> La evaluación, como un componente de la planificación, Requiere siempre del establecimiento y definición de algunos elementos claves, expresados en algunas preguntas:

**¿Qué se debe evaluar?:** Corresponde a los criterios, y que puede tener diversas dimensiones por ejemplo; objetivos, metas, estándares, etc.

**¿Cómo evaluaremos?:** Corresponde a la definición metodológica de los procedimientos e instrumentos que se utilizarán en la evaluación

**¿Quién evaluará?,** corresponde a la definición de los agentes y de los informantes que participarán en la evaluación.

**¿En qué plazos se evaluará?:** Corresponde al o los momentos de la evaluación, su periodicidad y/o duración.





Así, una primera orientación técnica-evaluativa requiere elaborar un conjunto acotado de indicadores relevantes y pertinentes, tanto de proceso como de resultados, asociado a cada línea de acción, con sus respectivas actividades, que permita inferir el nivel de avance y cumplimiento de éste, organizado por periodos de tiempo (semestrales, anuales o bianuales). Dichos indicadores e índices o niveles de logros, deben cumplir con ciertas normas técnicas mínimas, como asimismo deben ser consensuados con el conjunto de actores que participan en cada propuesta, desde el proceso de planificación y ajustes de esta.

La siguiente tabla ilustra, a modo de ejemplo general, una estructura de resumen de información para la planificación- evaluación.

- a) Por Áreas de Animación
- b) Objetivos Específicos (POI)
- c) Objetivos Operativos de cada área
- d) Planes de intervención (Proyectos)

Estos últimos se traducen, en la parte operativa, en una matriz de planificación estratégica:

| Planes Trabajo (Proyectos) | POI | Actividades | Meta | Responsables | Presupuesto | Tiempos |
|----------------------------|-----|-------------|------|--------------|-------------|---------|
|                            |     |             |      |              |             |         |

**3.4.1.2. La evaluación de indicativos:** correspondiente a la contrastación (auditoría) respecto del estado de instalación de elementos de carácter normativo (gobierno) que se hacen deseables en cualquiera de las estructuras de gestión inspectoral. Este proceso requiere la definición de dichos indicativos organizados sobre criterios definidos con descriptores e indicadores.

Respecto de los indicativos de animación-gestión a evaluar, la Inspectoría propone una series de elementos observables que darán cuenta de la implementación del PAG inspectoral en cada una de sus presencias. Estos se han de organizar en base a tres elementos fundamentales: criterios, indicadores y evidencias; entendiéndose que las evidencias certifican ciertos indicadores que, a su vez, per-





miten dar cuenta de la existencia o no existencias de un criterio en el sistema de animación-gobierno de cada obra o presencia.

Son criterios fundamentales de evaluación de la animación y gobierno de cada presencia salesiana:

- a)** La integración educativa-pastoral
- b)** La corresponsabilidad de los agentes
- c)** La centralidad de la misión
- d)** La articulación inspectorial-local
- e)** El acompañamiento de los organismos de animación y gobierno
- f)** La primacía del estilo de autoridad salesiana
- g)** La instalación del modelo de animación gestión (estructuras)
- h)** La instalación de procesos claves de gestión
- i)** Las prioridades señaladas por los capítulos inspectoriales para ser evaluadas en el próximo capítulo





[www.salesianos.cl](http://www.salesianos.cl)

