

Conferencia Española de Religiosos (CONFER).
Jornada “Oficinas de Desarrollo” para los ecónomos/as de los institutos religiosos

Madrid, 4 de mayo de 2017

Juan Luis Martínez, Director de Desarrollo de la Diócesis de Córdoba.

1.- La dirección de Desarrollo de la Diócesis tiene como función fundamental el fortalecimiento gerencial y económico para el sostenimiento de sus labores pastorales, educativas, asistenciales y culturales. Si bien es cierto que esta posición cuenta con una larga tradición fuera de nuestro país, en España somos la primera Diócesis que ha constituido formalmente este departamento. Esta dirección tiene autonomía respecto a otros departamentos de la actual estructura económica y administrativa de la Diócesis, y reporta directamente al Obispo y a su equipo de gobierno. No obstante, es imprescindible su coordinación con el Ecónomo. Cada uno mantiene su propio ámbito de actuación pero sus tareas se refuerzan mutuamente, dándose sinergias entre ambos que necesitan activarse por el trabajo en equipo.

2.- En el discurso de SS. BENEDICTO XVI durante la inauguración de la asamblea eclesial de la Diócesis de Roma, del 26 de mayo de 2009 en San Juan de Letrán, nos decía a propósito de la corresponsabilidad pastoral:

*¿Qué caminos podemos recorrer? En primer lugar, es preciso renovar el esfuerzo en favor de una formación más atenta y conforme a la visión de Iglesia de la que he hablado, tanto por parte de los sacerdotes como de los religiosos y laicos. **Comprender cada vez mejor qué es esta Iglesia, este pueblo de Dios en el Cuerpo de Cristo. Al mismo tiempo, es necesario mejorar los planes pastorales para que, respetando las vocaciones y las funciones de los consagrados y de los laicos, se promueva gradualmente la corresponsabilidad de todos los miembros del pueblo de Dios. Esto exige un cambio de mentalidad, en particular por lo que respecta a los laicos, pasando de considerarlos "colaboradores" del clero a reconocerlos realmente como "corresponsables" del ser y actuar de la Iglesia, favoreciendo la consolidación de un laicado maduro y comprometido.***

El Vicepresidente de la Conferencia Episcopal Italiana, Mons. FRANCO GIULIO BRAMBILLA, explicaba en el marco del Festival de la Creatividad en Management Pastoral celebrado en Roma los pasados días 23-25 de marzo de 2017, que la diferencia entre ser colaborador y ser corresponsable está en que el primero se limita a trabajar conjuntamente con el párroco, pero el segundo asume personalmente la responsabilidad de **construir la comunidad pastoral, pasando de la implicación a la involucración.**

3.- El apoyo económico a la Iglesia visto desde una dimensión pastoral, permite entender que éste realmente supone **vivir el aquí y ahora de la fe**, una forma de **mostrar nuestro compromiso**, y una **muestra del agradecimiento por el don recibido**: la donación económica es producto de una lógica del don considerada desde su dimensión ontológica, como nos ha hecho ver BENEDICTO XVI en su Carta Encíclica *Caritas in Veritate*¹, propia de una visión antropológica del hombre que hunde

¹ Especialmente **puntos 34** (*El ser humano está hecho para el don, el cual manifiesta y desarrolla su dimensión trascendente (...) Al ser un don absolutamente gratuito de Dios, irrumpe en nuestra vida como algo que no es debido, que trasciende toda ley de justicia. Por su naturaleza, el don supera el*

sus fundamentos en lo que RATZINGER ha denominado *la exigencia del exceso* en su obra *Introducción al Cristianismo*²:

*(Jesucristo) no calcula, sino que sobreabunda verdaderamente (...) significa que quien todavía no es cristiano hace cálculos para ver qué debe hacer para hacer lo suficiente y con sus artimañas casuísticas quedarse tranquilo. El que calcula dónde acaba el deber y cómo se puede hacer más mediante un “opus supererogatorium”³, ése no es cristiano sino fariseo. Por que ser cristiano no es aceptar un determinado conjunto de deberes ni tampoco superar el umbral de seguridad de la obligación (...) Ser cristiano es más bien saber que se vive sólo y siempre del don que se ha recibido y que, por eso, **sólo se es justo cuando se da** (...) el hombre sólo es justo cuando se olvida de sus pretensiones, cuando es generoso con Dios y con los demás (...) Cristo es el infinito autoderroche de Dios...la sobreabundancia es el signo peculiar de Dios en la creación, por que, como decían los Padres, Dios da sin medida (...) La sobreabundancia es la mejor definición de la historia de la salvación.*

A quien es calculador le parece absurdo que Dios sea generoso con el hombre. Sólo quien ama es capaz de entender lo absurdo del amor. La ley del amor es la entrega, sólo cuando es excesivo es suficiente. Si es cierto que la creación vive del exceso, si el hombre es un ser para quien el exceso es necesario, ¿nos puede extrañar que la revelación sea puro exceso...?

Se trata de apelar a la **corresponsabilidad** a la que nos interpela el PAPA FRANCISCO: sentir y vivir la Iglesia como propia, vivir con renovada intensidad la pertenencia al Cuerpo Místico de Cristo, como mayores de edad, capaces de dar cuenta por nosotros mismos, de manera plena y autónoma, de nuestra fe y de sus exigencias contingentes. Así, por ejemplo, en la homilía de Santa Marta del 17 de abril de 2013, pidió que la Iglesia no sea niñera, y reiteró *“la necesidad de **que los laicos asuman la responsabilidad de bautizados** (...) Ser cristiano es un don que nos hace ir hacia delante con la fuerza del Espíritu en el anuncio de Jesucristo”*. O su intervención de bienvenida al recibir a los participantes en la Plenaria del Pontificio Consejo para los Laicos del 17 de junio de 2016: *“Quisiera proponerles, como horizonte de referencia para su futuro inmediato, un binomio que se podría formular así: ‘Iglesia en salida – laicado en salida’. Así pues, también ustedes levanten la mirada, **miren ‘fuera’** (...) **a los numerosos laicos con corazón bueno y generoso, que con gusto pondrían al servicio del Evangelio, sus energías, su tiempo, sus capacidades, si se les implicara, valorizara y acompañara con afecto y dedición, de parte de los pastores y de las instituciones eclesíásticas. Tenemos necesidad de laicos bien formados, animados por una fe escueta y límpida, cuya vida ha sido tocada por el encuentro personal y misericordioso con el amor de Cristo Jesús**”*.

□

*mérito, su norma es sobreabundar. Nos precede en nuestra propia alma como **signo de la presencia de Dios en nosotros y de sus expectativas para con nosotros** y **36 (el principio de gratuidad y la lógica del don, como expresiones de fraternidad, pueden y deben tener espacio en la actividad económica ordinaria)***

² RATZINGER, J (2016, 16ª edición en español) *Introducción al Cristianismo*. Ediciones Sígueme, páginas 217-219. Las negritas y nota explicativa al pie sobre el significado de *opus supererogatorium* son del autor de esta intervención.

³ “Acción supererogatoria” es la acción ejecutada más allá de la obligación. Los actos supererogatorios son aquellos que superan el deber positivo. La persona que los ejecuta está dirigida por su propia voluntad, por lo tanto, estos actos tienen implícitos una cierta perfección moral.

De este modo, tratamos de aplicar la lógica y la dinámica del don: ir más allá de la mera filantropía, integrando la dimensión económica en la pastoral y propiciando la generación de nuevos dones.

4.- La financiación del Fondo Común Diocesano, lo que podríamos llamar la “financiación del obispado” de Córdoba⁴) depende del sistema de asignación tributaria del IRPF de forma significativa, como se refleja en los presupuestos aprobados para este año 2017: el **47,4% de los recursos tienen su origen en esta fuente de financiación**, siendo las donaciones de particulares sólo el 3,2%⁵. El resto de partidas se descomponen en un 15,4% de ingresos financieros y otros fondos generados por las operaciones propias, un 5,5% de aportaciones institucionales privadas de carácter finalista, un 19,1% también de instituciones privadas pero de libre disposición, un 7,9% de un crédito a largo plazo y un 1,5% por compensación del IVA.

De este modo, se hace especialmente necesario poner en marcha una acción estratégica de desarrollo de fondos que permita disfrutar de la imprescindible autonomía económica respecto de las fuentes públicas y que, apelando al sentido de corresponsabilidad que habíamos mencionado, pueda suponer a medio plazo una forma también de **estabilizar la contribución recurrente de los fieles en el sostenimiento de la Iglesia**.

5.- Son 4 los rasgos característicos básicos de nuestro proyecto. (1) Éste tiene un **horizonte temporal de 5 años** y persigue satisfacer (2) **objetivos progresivos en cuanto a movilización de donantes y captación de recursos**. Deberá ser evaluado, no sólo por los recursos que pudieran captarse sino también, y especialmente, por el nivel de sensibilización generado. Si bien es cierto que es el obispado el que lleva a cabo el plan de *fundraising*, (3) **nos apoyamos en las parroquias** para que sean ellas las que se (4) **fortalezcan gerencial y económicamente de manera directa** (sólo después, y de manera indirecta, el Fondo Común Diocesano se verá reforzado).

Hemos optado por esta estrategia de apoyo en las parroquias por tres motivos fundamentalmente:

1. Son los **puntos focales en torno a los cuales se vertebra la vida de la comunidad**. Hay por tanto, una mayor cercanía con los fieles (es más fácil que la sientan como propia) y permite un mayor conocimiento de la salud espiritual y económica de sus miembros. **La parroquia nos permite identificar proyectos pastorales relevantes** sobre los que hacer pivotar acciones concretas de desarrollo. Son éstos los que justifican la obtención de recursos: el dinero viene como consecuencia de la necesidad de cumplir con la misión que los trasciende (y no al contrario).

⁴ Los datos que se reflejan a continuación son de carácter interno, y están referidos estrictamente al obispado y no a toda la diócesis. Aunque se consolidan contablemente las cuentas, las parroquias manejan sus propios presupuestos y los porcentajes pueden sufrir importantes variaciones cuando se considera la situación singular de cada una de ellas.

⁵ Además de las campañas específicas de ayuda a la Iglesia Diocesana y a la campaña institucional “*Por Tantos*”, se realizan otras muchas cuantiosas a lo largo del año que movilizan una importante cantidad de recursos para los fines específicos por las que se realizan. Caritas, el Seminario Diocesano, Ayuda a la Iglesia Necesitada, Domund, entre otras, son acciones que generan a una importante masa de recursos. La capacidad recaudatoria y de movilización de la Iglesia está puesta a disposición de estas iniciativas e instituciones, pero todo lo recaudado se entrega directamente a las causas que se apoyan.

2. **Una Diócesis sana sólo se consigue desde unas parroquias sanas.** La capilaridad de la Iglesia local responde a la necesidad de que el Pastor guíe a su pueblo no desde el sumatorio o yuxtaposición de entidades desconectadas, sino mediante su integración en una única función evangelizadora, viviendo una suerte de solidaridad interterritorial. Fortaleciendo a un miembro, se fortalece al conjunto.
3. Por **apoyar la estrategia que la propia Conferencia Episcopal Española**, a través del portal “donoamiiglesia.es”, está llevando a cabo y que, al menos en esta fase inicial de lanzamiento de la plataforma, quiere apoyar especialmente a las parroquias en sus necesidades de transparencia y rendición de cuentas⁶.

El carácter novedoso de la acción y la propia naturaleza donal en la que se apoya, hace que sea especialmente relevante que la participación en el mismo sea **de carácter voluntario**, y no sólo del potencial donante (algo que es obvio y va de suyo), sino de los párrocos y de los sacerdotes y personal retribuido o no, de las parroquias.

6.- Realizamos acciones de difusión y divulgación del proyecto con 7 acciones concretas (**presentación formal del mismo en los distintos órganos de gobierno y representación de la Diócesis**). Inicialmente, al Consejo de Arciprestes (1), a continuación mediante la organización de un taller dentro de una de las jornadas de formación del clero (2) que se establecen periódicamente. Después se hizo la presentación formal al Consejo Presbiteral (3).

Se puso en marcha un conjunto de **visitas a los 17 arciprestazgos** (4), manteniendo reuniones de trabajo con los sacerdotes adscritos a cada uno de ellos. Fue éste un trabajo intenso que nos ocupó 4 meses, pero crítico y fundamental para el diseño del proyecto y su posterior desarrollo:

- 1.- **Nos permitió identificar áreas de trabajo de especial relevancia.**
- 2.- **Conocer de primera mano la situación de las comunidades en la que se inserta el trabajo parroquial respecto a su vivencia de la fe y a la disponibilidad efectiva de recursos económicos** (algo que nos permitió **segmentar** de manera práctica e identificar targets prioritarios).
- 3.- Poder aclarar temas relacionados con la aproximación que se le quería dar al proyecto.
- 4.- Difundir el argumentario de movilización sobre el que queríamos apoyar nuestra campaña y trabajar la capacidad de liderazgo comunitario de los párrocos en términos de gestión.
- 5.- Éstos, entre otros aspectos, son los elementos que nos ayudaron a **hacer un diagnóstico básico y realista de la situación de partida, y poder diseñar un plan cercano, evitando la artificiosidad que supondría importar prácticas descontextualizadas.**

En paralelo a estas visitas a los arciprestazgos, se impartió una sesión de formación sobre “*Economía de comunión y sostenimiento de la Iglesia*” para los sacerdotes de 1º y 2º quinquenio (5) y se presentó nuestra iniciativa de desarrollo en el Festival Internacional de Creatividad en Management Pastoral (6) celebrado en Roma en marzo

⁶ El portal <https://donoamiiglesia.es/es> permite la donación directa tanto a parroquias como a las diócesis y a la Conferencia Episcopal. Está pendiente de incluir a otras instituciones de la Iglesia en esa campaña de la CEE una vez que la primera fase esté suficientemente madura y operativa.

de 2017, en el marco de la Universidad Lateranense. Por último, se presentó al Consejo de Laicos de la Diócesis y al Consejo de Pastoral.

7.- **Transparencia y formación: requisitos indispensables.**

❖ **Formación para la transparencia y transparencia para la sostenibilidad.** Por este motivo, se está llevando a cabo el co-diseño con **la Escuela Internacional de Management Pastoral de la Universidad Lateranense de Roma**, del capítulo para España de una edición específica del Curso Superior de Management Pastoral. Teniendo sede en Córdoba y formando inicialmente a los agentes del proyecto más directamente involucrados, abrirá su oferta para todas aquellas diócesis interesadas en formar personas en temas de gestión pastoral aplicando las herramientas y técnicas del management organizacional. Los proyectos de desarrollo de fondos a través del fortalecimiento de la comunidad parroquial, tendrá un especial protagonismo en el diseño curricular del curso. Necesitamos formar, dentro del enfoque pastoral integral que proponemos, a todos los implicados en el diseño y ejecución de las campañas que pudieran llevarse a cabo, ya que éstas interpelan a la persona en su dimensión espiritual, no siendo un mero afán recaudatorio lo que las mueve y motiva, sino la posibilidad de concretar el compromiso con los valores que se viven.

❖ **La rendición de cuentas es un deber y un derecho de toda institución, y es un deber y un derecho, a su vez de todo donante,** de toda persona que colabora con su Parroquia o institución eclesial.

En efecto, es deber de la parroquia ser transparente y llevar una contabilidad que sea fiel reflejo de la actividad real que se está llevando, de dónde se están obteniendo los recursos y en qué se están aplicando. La Iglesia es depositaria de unos bienes y no su “propietaria”: lo es jurídicamente pero, moralmente, los bienes que se manejan están afectos al cumplimiento de un fin que los trasciende. La Iglesia, que siempre ha reconocido la propiedad privada en su DSI, es muy consciente que el dinero es entregado por el fiel para ser aplicado, con sentido de prudencia y competencia humana, a la acción pastoral que se realiza. Como depositaria, tiene que dar cuenta de cómo los maneja tanto al que lo ha donado como el que es beneficiario de la misma. La acción de la Iglesia afecta a la sociedad en su conjunto, por lo que será esta la que debe recibir información detallada, realista y clara de lo que se hace con el dinero de unos pocos. A todos debe llegar la información ya que, a unos como donantes y a otros como beneficiarios, a todos compete.

Pero también es un derecho, el derecho que tiene de dejarse oír, de trasladar el qué, el cómo y, lo más importante, el por qué hace lo que hace. Nadie puede usurpar a la Iglesia, como agente social, el derecho que le asiste por ser institución con relevancia pública, de poder transmitir toda la belleza y envergadura de la acción que realiza, y de dar cuenta de la razón que está detrás de ella. Además, y esto es para nosotros lo más importante, es signo de su dimensión evangélica, del gustoso y grato mandato recibido por su Fundador, del cual nadie puede eximirse.

Decíamos que también es derecho y deber del laico que aporta recursos el exigir transparencia. Es derecho por que fue él quien confió en la Iglesia para que ésta hiciera una justa aplicación de sus recursos. Pero también, es un deber. Él debe facilitar los cauces para que la información que se reporta por parte de la Iglesia llegue eficazmente a todos y no se vea mermada, condicionada y disminuida en cuanto a su cuantía, compromiso y razón de ser, por contaminaciones exógenas de los medios de comunicación ideologizados, por falta de apertura para acoger el mensaje que las justifica, por limitar la contextualización de las razones que subyacen en la pastoral católica.

Estos derechos y deberes dan así, una nueva vuelta de tuerca a la necesidad de insertar las acciones de captación y desarrollo de fondos dentro de un Plan Pastoral: éste no puede reducirse a su dimensión sacramental, sino que debe englobar también la patrimonial. La Iglesia administra un patrimonio espiritual, artístico, cultural y temporal enfocados todos ellos a la salvación de las almas, facilitando el encuentro personal con Cristo, que debe ser gestionado en conjunto, con competencia y rigor.

8.- En este momento, se está impulsando la puesta en marcha de 5 proyectos piloto. Se han identificado 5 parroquias sobre las que trabajamos de una forma directa con nuestra metodología. En concreto, trabajamos con la parroquia de la Sagrada Familia y la Parroquia de Nuestra Señora de la Esperanza (Córdoba capital), la parroquia de La Inmaculada Concepción (La Carlota), la parroquia de Sta. María de las Flores (Hornachuelos), y la parroquia de San Mateo Apóstol (Monturque).

¿Por qué esta experiencia piloto?

Tratamos de formular un plan que aplique los criterios que el PAPA FRANCISCO nos da en la *Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium*: (1) *el tiempo es superior al espacio*, (2) *la unidad prevalece al conflicto*, (3) *la realidad es más importante que la idea*, (4) *el todo es superior a la parte*⁷. Tratamos de contar con una experiencia común (4), conquistada a través del acceso a la realidad que nos da la cercanía con la verdadera vivencia y situación de la comunidad parroquial ya establecida (3), contando con un conjunto de prácticas en la que todos se puedan mirar y aprender de ellas, minimizando frenos y posibles incomprensiones (2), de forma que todos (y todo) puedan encontrar su sitio en este proceso de aprendizaje, respetando “sus tiempos” y subordinando a ellos (a los tiempos que cada uno requiera) el espacio de aplicación del proyecto (1).

De este modo, lo hacemos:

1. En primer lugar por la necesidad de **legitimar nuestro plan** a través de los resultados visibles que estas cinco experiencias pudieran aportar.
2. Por otra parte, necesitamos “**inventariar conocimiento**”. Este es un ejercicio práctico, muy aterrizado a la realidad concreta en la que vive cada parroquia, enfocado en inducir procesos relevantes y atractivos para las distintas comunidades locales. Los procesos de trabajo que requieren son muy ricos desde el punto de vista de la generación de experiencias. No podemos permitirnos el lujo de desaprovecharlas para el aprendizaje de otros. La generación de un

⁷*Evangelii Gaudium* (26 de noviembre de 2013): 222-237.

expertise singular, debe ser puesto a disposición de muchos para animarse a emprender este camino reduciendo riesgos por la aplicación de las lecciones ya aprendidas.

3. Queremos ir **reduciendo posibles frenos** y disponer de un banco de pruebas que nos ayude a desarrollar un material formativo y de difusión de buenas prácticas, contrastado y realista.
4. Se trata, por tanto, de empezar a andar el camino, actuando a través de “**puntos de acupuntura**”, si nos permiten hablar así, que irradien una renovada cultura de desarrollo pastoral, integrando en él la dimensión económica y ejecutado con criterios de gestión. No queremos hacer una intervención masiva, como un “terapia invasiva”, que no respetara ni el tiempo de las cosas ni los tiempos de las personas.

9.- El trabajo en la parroquia: la metodología del proyecto pastoral integral

Una pastoral parroquial integral requiere de un diseño armónico de sus fines espirituales y temporales. **La dimensión económica está siempre subordinada a los fines que la trascienden, pero necesita ser incorporada a la planificación como facilitadora.** Este es el principio que da fuste a la metodología de trabajo basada en proyectos que utilizamos en nuestra estrategia de desarrollo.

Plan de trabajo con las experiencias piloto del plan pastoral integral:

- 1.- **Definición de un plan pastoral**, dirigido por el párroco y con la colaboración del equipo de laicos (entre 3 y 5) que estarán involucrados en su diseño y ejecución. Determinación de las reuniones periódicas (1 al mes) para la formación, la coordinación y la orientación del plan.
- 2.- Identificación de **acciones de materialización** y concreción del plan pastoral. Definición del cronograma.
- 3.- Establecimiento del **presupuesto** para la realización del plan.
- 4.- **Análisis de las “salud económica” de la parroquia**, del potencial de la comunidad y del contexto de necesidades económica a medio plazo de la parroquia, de forma que no se hipoteque innecesariamente el potencial de donación de la comunidad. Identificar fuentes de financiación y de autosostenimiento económico del proyecto pastoral integral. Identificación del potencial de colaboración: tiempo, dinero y talento.
- 5.- Diseño de la **estrategia de fundraising**: determinación de las actividades, formas de materialización de la aportación, timing, definición del equipo, evaluación y formas de evaluación y seguimiento. Implementación de las acciones de fundraising y de otras formas de financiación.

Los proyectos se refuerzan mutuamente con otros que ya están puestos en marcha en las distintas parroquias (complementariedad) apelando al círculo virtuoso que genera la generosidad vivida desde la humildad, el agradecimiento y la corresponsabilidad. Los planes pastorales que se impulsen se harán desde una dimensión espiritual, atendiendo a la misión de evangelización. Algunos ejemplos:

- Evangelización desde la Belleza (*via pulchritudinis*): recuperación del Sagrario. Impulso de la devoción eucarística y de la adoración.
- Evangelización desde la DSI: atención a mujeres con riesgo de exclusión y sometidas a malos tratos. *Deus caritas est* (eros y ágape) + *Amoris Laetitia*

□ Evangelización de la juventud: fortalecimiento de la formación intelectual y espiritual de los jóvenes para hacerlos “capaces” del don de Dios. Puesta en marcha de un “centro de tarde” que de formación y acompañamiento académico y espiritual a los niños y jóvenes fuera de su horario escolar (el objetivo pastoral es que mejore la tasa de niños que después de hacer la primera comunión, acudan a la catequesis de confirmación y reciban el sacramento).

Selección de acciones: pocas y derivadas de los objetivos pastorales, realizables y no utópicas o como declaración de buenas intenciones. Tienen que ser sentidas, entendidas y asumidas por los interesados. Fijar muy bien los destinatarios, los medios, los responsables y la metas.

10.- Estamos en plena fase de constitución del **Comité de Desarrollo de la Diócesis** (formado por un equipo de laicos y sacerdotes) que nos ayude en el proceso de evaluación y seguimiento, estudiando **cómo extender el plan** (una vez implementadas las experiencias piloto comentadas anteriormente) tanto a nivel geográfico como a otras instituciones de la Iglesia (cofradías y fundaciones) y **definiendo el sistema de endowment**.