

constituye su alma. Aquel que pasa sus años de estudio sin desarrollar la atención – concluye– pierde un gran tesoro».

Pero no es sólo el amor de Dios el que tiene a la atención por sustancia; el amor al prójimo, que es un mismo amor, está hecho del mismo paño. Y más cuando el prójimo es el desdichado o el pobre. Recordando la leyenda del santo Grial, Simone Weil, muy amante de los cuentos y de las historias humanas, cuenta que esta patena milagrosa que por virtud de la Hostia consagrada puede saciar cualquier hambre, pertenecerá al primero que diga al guardián del grial –un rey a quien una herida terrible dejó paralítico– : «¿cuál es tu tormento?». Así, la plenitud del amor al prójimo radica sencillamente en ser capaz de hacerle esta misma pregunta: «¿cuál es tu tormento?»; y consiste en saber que el desgraciado existe, como existimos cualquiera de nosotros, y que requiere una mirada atenta, «una mirada en la que el alma se vacía de todo contenido propio para recibir al ser al que está mirando, tal cual es, en toda su verdad. Sólo es capaz de ello quien es capaz de atención».

Esta atención hacia el prójimo ha de verse alimentada por la misma atención puesta en la reflexión y en el pensamiento, la cual, como se ha indicado, nunca se pierde y siempre aprovecha. De manera que, para un adolescente generoso que conozca esta verdad y la haga suya, los estudios han de tener una eficacia espiritual plena, aun cuando no sea creyente. «Los estudios escolares –termina diciendo Simone Weil– son un campo que encierra una perla por la que vale la pena vender todos los bienes, sin guardarse nada, a fin de poder comprarlo».

Estas reflexiones, aunque pensadas para estudiantes, sirven para todos, y están orientadas muy especialmente hacia los cristianos. Su enjundia radica en aquella convicción que Simone Weil adquirió a los catorce años, y sobre la que no dejará de insistir a lo largo de toda su vida: que «quien no es capaz de tal atención, si se obstina con humildad, perseverancia y paciencia, y si un deseo inalterable y violento le empuja, un día recibirá esta capacidad»²⁵; o, dicho con otras palabras suyas, que «cualquier deseo real de un bien puro, a partir de cierto grado de intensidad, hace descender el bien correspondiente»²⁶. Simone Weil está convencida de que cuando pedimos de corazón algo a Dios, Él nos lo da, como enseña Jesús en el Evangelio; y de que toda persona alberga en su interior la capacidad de descubrir su propia vocación, el porqué de su vida, el quehacer particular que Dios le ha encomendado. Y es la atención –que la autora equipara a la oración–, la que permite al hombre llegar a tal descubrimiento.

En Simone Weil encontramos, además de esta práctica interior de la atención, una actitud atenta y expectante a las puertas de la Iglesia. En la “Autobiografía

²⁵ Simone WEIL, *L'Enracinement*, op. cit., p. 274.

²⁶ *Ibid.*, p. 331.

espiritual”, se muestra absorta y confiada, de pie y en silencio, con la atención bien despierta; se halla «εν υπομονη» (en *hipomone*) –lo expresa en griego, y lo explica así: «Es la espera, la inmovilidad atenta y fiel que se prolonga indefinidamente y a la que ningún impacto puede hacer estremecer. El esclavo que escucha junto a la puerta para abrir en cuanto el señor llame es su mejor imagen»²⁷–. Y en esta misma sintonía no deja de tener en los grandes misterios cristianos el verdadero centro de su atención: «el hombre no puede dirigir la plenitud de la atención sino sobre una cosa sensible –escribe–. Y tiene necesidad de dirigir en ocasiones su atención hacia la pureza perfecta. Sólo este acto puede permitirle, mediante una operación de transferencia, destruir una parte del mal que hay en él. Por eso la Hostia es realmente el Cordero de Dios que quita los pecados»²⁸.

Simone Weil pasó su vida tratando de cultivar esta atención hacia los demás y hacia cuanto la rodeaba, sabedora de que la atención es la forma más pura de generosidad. Y supo ver cómo el mismo Dios también permanece en actitud atenta, aguardando en el umbral del corazón del hombre, como un mendigo. Dos serán, en este sentido, las referencias cristianas principales de nuestra autora: un versículo del *Apocalipsis* y un fragmento del *Dies Irae*. El primero corresponde al versículo 20 del capítulo tercero del último libro de la Biblia: «Mira que estoy a la puerta llamando; si uno oye y me abre, entraré en su casa y cenaremos juntos». Y el verso del himno del oficio de difuntos reza así: «*Quaerens me sedisti lassus*» (buscándome, te sentaste, agotado). Los comentarios weilianos de estos textos son abundantes, de gran belleza y hondura. Pero lo importante es esta centralidad de la atención y de la espera, de las que el mismo Dios participa: a eso es a lo que Simone Weil invita, fijándose en la historia de la salvación, en la que Dios nos busca primero, y permanece tenaz esperando nuestra respuesta: «En ningún pasaje del Evangelio se habla de búsquedas emprendidas por el hombre. El hombre no da un paso, a menos que sea empujado o expresamente llamado. El papel de la futura esposa es esperar. El esclavo espera y vela mientras el señor está en la fiesta. El que va por los caminos no se invita a sí mismo al banquete nupcial, ni pide que se le invite; se le lleva casi por sorpresa, lo único que debe hacer es vestirse de forma adecuada. El hombre que ha encontrado una perla en un campo vende todos sus bienes para comprar ese terreno; no tiene necesidad de volver al campo con la azada para desenterrar la perla, le basta vender todos sus bienes. Desear a Dios y renunciar a todo lo demás es lo único que salva»²⁹.

²⁷ Simone WEIL, *A la espera de Dios*, p. 120.

²⁸ *Ibid.*, p. 116.

²⁹ *Ibid.*, p. 120.

Cuando la empresa es una parroquia.

Gestión de una parroquia urbana

La conmemoración del medio milenio de evangelización tendrá su significación plena si es un compromiso vuestro como obispos, junto con vuestro presbiterio y fieles; compromiso no de re-evangelización, pero sí de una evangelización nueva. Nueva en su ardor, en sus métodos, en su expresión. Juan Pablo II (9.03.1983)

Rev. Aragon. Teol. 37 (2013)

Ángel Calvo Cortés

Dando cumplimiento a la conocida frase del estoico Epicleto: "*Initium doctrinae sit consideratio nominis*", comenzaremos explicando el porqué del título. Sucedió que un técnico de la Consultoría Empresarial preguntó al director: ¿Qué empresa vamos a estudiar? La contestación fue distinta a otras veces: Es una parroquia. Respecto al subtítulo, cuando se habla de "gestión", no se refiere al papeleo o la contabilidad, sino a dirigir la parroquia para conseguir los fines de esta, función que el Código de Derecho Canónico encomienda al párroco. De forma un poco más extensa, trataremos de explicar el contenido que en este artículo se da a la palabra empresa.

Se trata simplemente de exponer cómo la mayor parte de los métodos y herramientas de gestión usados por empresas y corporaciones puede ayudar a que una parroquia consiga de manera más eficiente los objetivos que le son propios. Esto lo haremos presentando un caso real. Si se sustituyen los datos por los de otra parroquia, se obtendrá un buen estudio de esta segunda. Para nada se entra en la esencia de una institución tan poliédrica como es la parroquia y mucho menos se afirma que sea una empresa sin más.

Técnicas de los procesos humanos

No todas las técnicas consisten en manipular procesos físicos: existen ingenierías que afectan a los procesos humanos personales y sociales.¹ Algunos

¹ La Universidad Marista de Guadalajara (México) propone un curso de Ingeniería Pastoral para adquirir la formación técnico-práctica adecuada.

documentos de la jerarquía eclesiástica invitan a usar la ciencia y los medios técnicos en la evangelización. Sin embargo, parece que se está pensando solo en procedimientos mecánicos (aparatos)² y no, por ejemplo, en técnicas de gestión como pueden ser los análisis de situación, el estudio de imagen, los análisis DAFO, la organización, la distribución de recursos humanos, los análisis prospectivos, la planificación estratégica, la evaluación de resultados, la publicidad o las relaciones públicas.

El prescindir de estas herramientas ocasiona en el campo de la pastoral un grave estancamiento en los métodos y un retroceso en los resultados. Generalmente, se sigue con el hacer “lo que buenamente se pueda”, con “la Iglesia es otra cosa”, con el voluntarismo ingenuo, el presunto sentido común, las buenas ocurrencias, las espiritualidades fuera de lugar y la atonía rutinaria de siempre. Si hacemos lo mismo que hasta ahora, llegaremos a la mala situación donde estamos ahora. Hay que preparar el futuro en lugar de administrar la agonía. La re-evangelización queda descartada en las palabras de Juan Pablo II. La nueva evangelización es ineludiblemente necesaria y, sin embargo, después de 30 años no se detectan ni especial ardor, ni nuevos métodos, ni nuevas expresiones: solo palabras añorando el pasado. Frente a tantos espiritualismos vacíos e incluso supersticiosos, *mutatis mutandis*, viene a la mente la famosa frase del monje benedictino padre Feijoo: “menos teología y más ciencia natural es lo que España necesita”. Como Erich Fromm recuerda “no se pueden construir submarinos leyendo las obras de Julio Verne; no puede crearse una sociedad humanista leyendo a los profetas”. Hay que realizar las ideas y las palabras para que no quede todo en verborrea paralizante.

¿Pastores o pescadores?

Los evangelios presentan dos figuras principales para describirnos la misión de la Iglesia: el pastor y el pescador. La verdad es que, con un poco de malicia, podemos encontrar connotaciones peculiares en cada una de ellas. El pastor cuida y conserva su rebaño, que solo aumenta por la reproducción, y lo mantiene en su redil. Sin embargo, el pescador hace suyos peces que se encuentran fuera de la red y puede aumentar, con su trabajo y su mejor técnica, el número de peces arrebatados al mar. Si relacionamos estas figuras con nuestro tema, podríamos decir que, en el primer caso, basta un clero con mentalidad de funcionario obediente³ y, en el segundo, se precisa un clero con

² Es de notar como el iPad empieza a sustituir a breviarios y misales ofreciendo más prestaciones. Los obispos de Nueva Zelanda lo han desautorizado en la liturgia. Según *Picture*, el 18 % de los sacerdotes del mundo reza el breviario por este medio.

³ Nadie tiene por qué sentirse ofendido por lo de funcionario: la palabra ordenación (*ordinatio*) era en el imperio romano el término técnico para designar el nombramiento de un funcionario imperial que entraba

mentalidad de empresario emprendedor, innovador y previsor. Se pide “remar mar adentro”, no limitarse a conservar la piscifactoría. Los pescadores de hombres deben ser audaces, tratar de ver debajo de la superficie y usar la red adecuada para cada tipo de pez. El cardenal Wuerl habla, como Santa Teresita, “de evangelizar a los evangelizadores”.

La fe es don gratuito de Dios pero, en lo que de nosotros depende, parece lógico que busquemos la máxima eficacia, sin limitarnos a la buena voluntad ni a la improvisación. Los hijos de la luz deben trabajar mejor que nadie y para ello emplear todos los conocimientos técnicos necesarios. El funcionamiento de nuestras parroquias debe ser optimizado.⁴

Empresa y Parroquia

A muchos sacerdotes la palabra empresa les produce un rechazo automático. Entienden que es algo malo, raíz de toda injusticia, sinónimo de ricos explotadores y, por tanto, buscarle semejanzas de cualquier tipo con la parroquia es algo inadmisibles. Desde luego, casi todos ellos carecen de conocimientos teóricos sobre el tema y de relación suficiente con el mundo empresarial. El desconocimiento del vocabulario propio de esta actividad (con muchas palabras en inglés) hace que lo rechacen como una profanación si se usa en relación con la Pastoral. Algunas de estas personas defienden una parroquia que sea como un “grupo estufa” para minorías muy minorías, es decir, apuestan por evangelizar a pocos.

Si examinamos con rigor lo que se entiende por empresa, encontraremos bastantes semejanzas con una parroquia y no nos será difícil encontrar las equivalencias entre un lenguaje y otro. De cualquier modo, lo que aquí nos interesa son las herramientas de gestión que, usadas de forma ética, nos lleven a una mayor eficacia pastoral. Y, ya se sabe, que por estas tierras, llaman perfeccionista a quien hace las cosas como deben hacerse.

Basta con buscar la definición de empresa en Internet para comprobar que, a pesar de su aparente claridad, el concepto de empresa es complejo y, por ello, podemos encontrar distintas definiciones. Es cierto que normalmente, se le adjudica una finalidad de ganancia económica, pero no siempre es así. Existen las empresas u organizaciones

a formar parte del “orden”, es decir, de la corporación de funcionarios cuyo ascenso en el escalafón debía respetar unos intersticios, figura que luego recogerá el Código de Derecho Canónico al regular las Órdenes Sagradas. En concreto, los funcionarios de la religión constituían la “casta sacerdotal”.

⁴ El concepto de la Calidad total, *Total Quality (TQ)* es una referencia a la mejora continua para lograr la mejor calidad en la totalidad de las áreas. Calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido. La expresión *Best practices* (buenas prácticas) alude a imitar a los que mejor lo hacen en esa actividad. En la misma línea está el *Benchmarking*.

“*non profit*”,⁵ es decir, sin ánimo de lucro, cuyos fines son de tipo social, solidario, cultural o recreativo. Está claro que la finalidad de la Iglesia no es económica, aunque, permítase la broma, nadie lo diría viendo la cantidad de cepillos que hay en algunos templos.

Empresa y parroquia coinciden, al menos, en que son entidades jurídicas, tienen una misión de servicio a unos destinatarios que lo desean y trabajan utilizando recursos humanos, materiales y económicos. Lógicamente, ambas deben organizarse y programarse para prestar ese servicio con la mayor calidad posible a pesar de las dificultades del entorno en el que actúan. La planificación empresarial utiliza el Plan Estratégico (PE) y el Plan de Marketing (Pdmkt).⁶ Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. En él se detallarán las acciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados. Hay que describir, explicar y analizar con realismo y rigor numérico la situación actual de la empresa, decidir los objetivos y las acciones para conseguirlos. Respecto a la parroquia, las preguntas están ahí: ¿Dónde estamos? ¿A dónde vamos si seguimos así? ¿A dónde queremos llegar?

Nuestra Consultoría Empresarial entiende que procede, en primer lugar, analizar una serie de variables de Marketing seleccionadas (*Mix selectivo*), que incluyen un análisis prospectivo. Por razones de espacio, solo se darán las conclusiones del análisis DAFO y se omitirá lo referente al *Estudio de Imagen*. Tras el chequeo de la actividad de cada grupo parroquial, se expondrán los objetivos parroquiales y los concretos de cada grupo de actividad (*Plan para el curso*). Para hacer todo esto, se usarán documentos, observaciones presenciales e informantes clave.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Este apartado deberá contener toda la información, clasificada y cuantificada, susceptible de ser empleada a la hora de planificar la actividad pastoral.

Lugar

La parroquia de Santa Rafaela María, objeto de este estudio, se encuentra en el sur de la ciudad de Zaragoza a casi cuatro kilómetros en línea recta de la plaza del

⁵ NPO: *Non Profit Organization*. En Inglaterra se le llama *Voluntary Sector* o *Third Sector* (sector público, sector privado y tercer sector).

⁶ McCarthy habla de las cuatro “P” como herramientas del Marketing mix para el análisis (*Product, Price, Place, Promotion*); en el caso de empresas de servicio, se añaden tres más (*People, Processes y Physicals evidences*). Robert F. Lauterborn propuso las cuatro “C” (*Compañía, Canales, Clientes, Competidores*), otros usan las 4 “V” (*Validity, Value, Venue; Vogue*).

Pilar. La demarcación parroquial tiene 0,640 km². No hay focos contaminantes, ni fabricas ni talleres, solo 2 bares, pocas tiendas, casi sin circulación interior y con bastante zona verde. La práctica totalidad de los edificios de las 33 calles tienen solo cuatro alturas. Así, la densidad de población es baja. Son unas 2.150 viviendas particulares, casi todas situadas en alguna de las 11 urbanizaciones cerradas con porteros codificados y de difícil acceso para el buzoneo. Hay un colegio público de EGB, un IES, dos residencias de estudiantes y dos residencias de ancianos

Perfil de los habitantes

Están empadronadas 5.333 personas. La *media* de edad es 42,4 años; la mitad de las personas tienen menos de 45 años (*mediana*); el grupo más numeroso es el de 56 años (*moda*). Se trata de personas de clase social media y media-alta. Un importante porcentaje de ellas han cursado estudios superiores.⁷ Tienen mucha movilidad de lugar y de horario por su tipo de trabajo, su origen,⁸ dispersión de hijos, etc. En el aspecto religioso, la estimación sobre datos objetivos indica que un 20/25% son católicos practicantes. Respecto al pensamiento político, su comprobación es fácil por tratarse de cuatro secciones electorales completas. Este dato es interesante porque, en cuestión religiosa, suele haber una distancia de 52 puntos entre los de derechas y los de izquierdas.

Instalaciones parroquiales

El templo, de 309,29 m², (unas 250 personas sentadas) está situado en un extremo de la demarcación parroquial, a 1.200 metros de las viviendas de algunos feligreses. Las instalaciones son dignas pero muy elementales. No son de propiedad diocesana, hay escasez de dependencias para catequesis y se carece de vivienda para el clero.

Algo más de 200 personas asisten a la misa dominical. Esta cantidad es menor que la de quienes colaboran económicamente con la parroquia de forma fija. De estos asistentes, comulgan el 87% de los que tienen edad para hacerlo. Unos se integran en la parroquia como comunidad humana, otros la usan como lugar de servicios religiosos y los menos participan activamente en ella como institución evangelizadora. El

⁷ Tienen estudios superiores el 83% de quienes asisten a las conferencias parroquiales de Formación para Adultos. En 1996, el índice de envejecimiento era el más bajo de Zaragoza.

⁸ En 1991, de 4.987 habitantes, solo el 53% eran nacidos en Zaragoza y un 3% extranjeros (no emigración forzada).

movimiento parroquial es escaso en bautizos y bodas. Desde 2006 no ha habido confirmaciones.

Hay tres comunidades religiosas. Por razones de proximidad, algunos feligreses asisten a la misa dominical de las Clarisas Capuchinas o de la parroquia de San Francisco Javier. De las parroquias del arciprestazgo, solo la Presentación de la Virgen tiene un perfil socio-económico parecido.⁹

Alarmas y recomendaciones

La Consultoría, una vez efectuado el trabajo de *identificación sistemática de problemas*, detecta las siguientes alarmas y aporta estas recomendaciones:

1.- La dificultad en el buzoneo y los modernos cambios de canales en la publicidad hacen necesario establecer como un **objetivo prioritario** la elaboración de una **cartera parroquial de contactos electrónicos y para Mailing postal** con las condiciones que establece la Ley Orgánica de Protección de Datos. Deberá, en lo posible, mantenerse actualizado. No basta la página Web. Se ha de cuidar más la relación con conserjes y porteros de las urbanizaciones.

2.- La ausencia de jóvenes que evidencia el tema de la Confirmación, obliga a prestar una **especial atención a urbanización La Floresta**,¹⁰ a tomar contacto con los profesores de religión centros estatales y a detectar cuántos chicos van a colegios religiosos y cuáles son esos colegios.

3.- Establecer **cauces de comunicación habitual** con el capellán de las Capuchinas y cauces de información de las actividades parroquiales con quienes asisten allí a la misa dominical.

4.- La alta movilidad de los feligreses dificulta la colaboración y la comunicación: habrá que encontrar y usar paliativos (repetir los avisos varios domingos, establecer más de un encargado de cada actividad, etc.)

5.- Dado el nivel cultural de los feligreses, además de la limpieza, se hace necesaria una cierta estética en todo (*Visual Merchandising*). Evitar que parezca una oficina o una casa sin amo. Causar una buena impresión es importante.

⁹ Es un dato más de cómo el diseño organizacional de la diócesis está pensado más para la administración que para la evangelización.

¹⁰ La urbanización de mayor juventud es "La Floresta"; tiene 989 empadronados, la media de edad es 35,3 años, la edad más frecuente los 45 y el 50% de la población tiene menos de 40 años. En los últimos 8 años el 40% de los niños de la parroquia que se bautizaron procedía de esta zona.

2. MISIÓN DE LA PARROQUIA

Es curioso que sea la misma palabra misión la que se emplee también al hablar de la finalidad, de la razón de ser, del para qué de una empresa (*Statement Mission of the Company*). La planificación posterior queda condicionada por dicha declaración. En nuestro caso, ha de estar claramente formulada, sin teologías farragosas y con lenguaje directamente inteligible para que sea operativa.

La misión última de una parroquia es la misma que la de la Iglesia universal o la de la diócesis. Benedicto XVI escribe: “No se comienza a ser cristiano por una decisión ética o una gran idea, sino por el encuentro con un acontecimiento, con una Persona, que da un nuevo horizonte a la vida y, con ello, una orientación decisiva”¹¹ De acuerdo con estas palabras, la parroquia tiene la clara finalidad última de **facilitar el encuentro personal con el Dios que nos presenta Jesús de Nazaret** (evangelizar)¹² y **ayudar al creyente cristiano a vivir en consecuencia**. Se suele hablar de conversión y seguimiento.¹³ Dicho de otro modo, el producto que pretende “vender” la parroquia es el ayudar al nacimiento de la fe y a su crecimiento; todos los servicios y actividades parroquiales están dirigidos a este fin. Hay un déficit de evangelización: muchos son los bautizados y pocos los evangelizados. Hay que facilitar el paso de la religión heredada a la fe personal. Parece evidente que, si nos limitamos a decir misas, más pronto que tarde no tendremos quien asista a esas misas.

“¿Acaso hay otra forma de evangelizar que no sea el transmitir a otro la propia experiencia de fe?” decía Pablo VI en 1975. La evangelización de los no creyentes presupone la autoevangelización de los bautizados y también de los mismos diáconos, presbíteros y obispos.

Se habla de crecimiento en la fe o de cultivar una fe adulta cuando se busca una fe personal, ilustrada y actualizada, adecuada para vivir el seguimiento de Jesús en nuestro tiempo. Es una búsqueda continua, es una relación habitual, es percibir a Dios como un motor, no como una carga molesta. Acertadamente, en el ritual del Bautismo se pide renunciar a “*quedarnos en las cosas, medios, instituciones, métodos, reglamentos y no ir a Dios*”.

Los métodos y las expresiones de la evangelización deberán adecuarse a la sociedad y al hombre de hoy, que acoge mejor una religiosidad de experiencia que una de creencias. Desde luego, no se podrá perder de vista el futuro para no cerrar puertas por las que pueda venir, no un nuevo evangelio, pero sí un nuevo tipo de cristianismo. En cuanto a los métodos, partimos de que *fides ex auditu*. Pero, cómo van a creer si no han recibido una información suficiente que pueda captar su interés, despertar su

¹¹ Encíclica “Dios es amor” 1.

¹² COMUNIDAD EVANGELIZADORA ponía en la pared del presbiterio durante la primera misa que se celebró en esta parroquia.

¹³ Antes de 313, cuando el cristianismo se convirtió en religión, se bautizaba a los convertidos. A partir de entonces, lo más habitual es que haya que convertir a los bautizados.

simpatía y llevar su inquietud hasta el encuentro personal interior. No se descubre a Dios en la publicidad sino en la profundidad, pero la publicidad puede ser el inicio del proceso. Si no se enteran, no vendrán. Por supuesto, en todo momento se ha de observar un respeto formal y real a la libertad de la persona.

Desde una perspectiva de sistemas, los resultados de la actividad parroquial no se pueden medir solo por la consecución de sus objetivos propios, sino que habrá que añadir lo que haya redundado en bien común y las *externalidades positivas* que hayan beneficiado a quienes no contribuyeron a ellas. Por supuesto, la parroquia tiene también una finalidad social externa (Responsabilidad Social Corporativa) que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad y una finalidad social interna, que consiste en contribuir, en el seno de la parroquia, al pleno desarrollo de sus integrantes. La parroquia, además de ser una entidad religiosa, es una entidad social.

3. DESTINATARIOS

La definición del mercado objetivo, es decir, saber a qué personas está dirigido el servicio, es el paso más importante en el análisis de la empresa. No puede realizarse un Marketing efectivo sin un conocimiento preciso del cliente actual y potencial. El cliente es la razón de ser de la empresa; los feligreses son la razón de ser de la parroquia.

Segmentación operativa

Los clientes tienen unas necesidades que deben ser satisfechas. Pero, además, no todos los clientes tienen las mismas necesidades ni la misma sensibilidad (*customer needs*) y, por ello, se les deberá tratar de manera diferente. Los clientes deben agruparse en segmentos diferentes. Posteriormente, habrá que determinar quién y cómo se atiende cada segmento.

Aunque nuestra parroquia pretende estar abierta a todo el universo poblacional (pese a que esto sea desaconsejado por el Marketing) podemos describir los siguientes segmentos psicográficos:

- a) Católicos practicantes de la demarcación parroquial.
- b) Católicos practicantes de otras parroquias¹⁴.
- c) Católicos no practicantes de presencia ocasional (Se les deberá prestar una atención puntual preferente).
- d) Personas de otras confesiones o religiones, agnósticos, indiferentes, adversarios (atención puntual preferente) Esto implica el no hablar como si los asistentes fuesen todos creyentes.

¹⁴ Acuden por proximidad geográfica o ideológica. En las conferencias de Formación para adultos, son el 44 %.

- c) Además, Internet aumenta el número de personas a atender, incluso aunque no se pretenda funcionar como una parroquia virtual.

Dentro de los católicos practicantes¹⁵ podemos describir, sin grandes precisiones, dos grupos según su posicionamiento dentro del catolicismo: El primero, de sensibilidad religiosa más tradicional, con presencia habitual en las celebraciones litúrgicas y casi ausencia en las actividades parroquiales. El segundo segmento es de mentalidad más dinámica e innovadora, menos formalistas en las celebraciones y muestran mayor preocupación por el mundo, la evangelización, la búsqueda y el encuentro con Dios. Además, aprecian todo lo que rompa la rutina en las celebraciones. Ambos subsegmentos sumados constituyen la feligresía habitual (*Regular Customer*) Por edades: se atiende de hecho a personas de 50 años en adelante. Anteriormente ya se ha subrayado la ausencia de jóvenes, salvo una débil presencia en las misas.

Fidelización

Es muy importante que, sobre todo quien asiste por primera vez, quede sorprendido por la forma en que se le acoge. Ha de encontrar algo distinto, no habitual. Todo debe ser lo más delicadamente impactante posible, para que facilite la fidelización, es decir, la continuidad en la asistencia (captar, convencer y conservar). La persona que llega no debe tener la sensación de que ha ido a una oficina, sino a casa de unos amigos.

La fidelización de estas personas es más fácil si se mantiene la constancia en hacer las cosas bien, activar las relaciones públicas y sorprender agradablemente haciendo cosas que no hacen otros. Periódicamente, se ha de evaluar la satisfacción de los feligreses para saber cómo ven ellos la parroquia.

Los feligreses buscan respuestas adaptadas a sus preguntas. Por ello, es necesario conocer lo más posible sus ideas, su nivel de formación y ayudarles a expresar sus inquietudes. Si se dan respuestas difusas o tópicas por no crearse problemas, no volverán. En caso contrario, se establecerá una relación duradera, confiarán en la parroquia y hasta le tendrán afecto.

La frase atribuida a H.G. Selfridge “el cliente siempre tiene razón”, hoy se interpreta: el cliente no siempre tiene razón, pero hay que tratarlo como si la tuviese, si el hacerlo no causa perjuicio a la empresa

Las principales necesidades básicas de un cliente son: ser comprendido, sentirse bienvenido, sentirse importante, sentir confianza, sentirse escuchado, sentirse seguro, sentirse valioso, sentirse satisfecho.

¹⁵ Estos serán lo que un empresario llamaría el Mercado Meta, Mercado Objetivo o *Target Group*, o sea, destinatarios preferentes.

Con muy escasas excepciones, las principales ideas sobre mejoramiento en una empresa, surgen a través de los usuarios. Escuchar al cliente, aún en sus expresiones más vehementes o irracionales, es clave en las empresas de excelencia para descubrir lo que se debe hacer. Por el contrario, el 10% de los clientes, causa el 90 % de los problemas.

4. CANALES

Entendemos aquí por canales los medios usados para comunicarse con las personas a las que la parroquia pretende servir.

Los canales potencian estas realidades: comunicación (nos ayudan a poner en común conocimientos y experiencias personales), comunidad (nos ayudan a encontrar e integrar grupos) y cooperación (nos ayudan a hacer cosas juntos).

Los canales actualmente existentes son:

- a) **Contacto personal con los sacerdotes o personas del núcleo parroquial.**
Trato directo, por teléfono fijo o móvil “*non stop*” y por correo electrónico.
- b) **Contacto a través de los grupos de actividades parroquiales**
- c) **Consideración especial merecen: Las Conferencias de Formación para adultos,¹⁶ el Boletín parroquial “Desde Hispanidad 61”,¹⁷ y la Web www.parroquiadesantarafaela.es,¹⁸**
- d) **Publicidad “Si no se enteran, no vendrán”**
Avisos en las misas, carteleras en ambas entradas, expositores, vitrinas, octavillas en los bancos del templo, tarjeta publicitaria, publicidad en prensa (*Heraldo de Aragón* e *Iglesia en Zaragoza*), Cruz exterior iluminada y letrero indicativo de la parroquia.

Para el uso de redes sociales online (Facebook, Twitter, Whatsapp, SMS...) cuyo nicho de interés fuese la religión, ética o temática semejante, no se dispone de personas que puedan atender esta actividad.

Recomendaciones de la Consultoría

1. Adecuar a la legislación vigente la cartera de contactos. Esto requiere que, por medio de impresos adecuados, se invite a todo el que se acerque a la parroquia,

¹⁶ Las Conferencias tienen su particular plan de Marketing y disponen de una cartera de 300 contactos para avisar a los interesados (un particular *Email Alert Notification Service*). Más datos en la Web parroquial.

¹⁷ Boletín parroquial “Desde Hispanidad 61” (comenzó en 1997) Se buzonean 2.100 ejemplares.

¹⁸ La Web comenzó en mayo de 2011 y, a pesar de su mal posicionamiento, tiene una media de 8 visitas diarias.

por cualquier motivo, a rellenar el formulario y también colocar este en la página Web.

2. Mejorar el posicionamiento de la Web.

5. RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

5.1. Infraestructura

Al no ser propiedad diocesana, no se proyectan reformas en el inmueble, solamente su mantenimiento (tejado, puertas, pintura fachada, etc). Deficiencias: faltan locales adecuados para catequesis, hay escaleras para llegar a los aseos o al despacho (sillas ruedas, cochecitos niño) y la única sala está en segunda planta con muy poca fluidez de acceso. Es el templo lo que se usa como salón de conferencias.

Economía

En este tema, los objetivos son dos: hacer frente a los gastos del funcionamiento parroquial y servir de cauce a la solidaridad, especialmente a la motivada por la fe. Hay actualmente 209 colaboradores que tienen domiciliada su aportación económica fija y aportan más del 65% del total de ingresos estrictamente parroquiales. La tendencia a la baja de estos colaboradores es bien perceptible. Del total de lo aportado por los feligreses al tema de Iglesia, se empleó en funcionamiento el 35% y en gasto solidario el 65%.

El mantenimiento elemental de las instalaciones (una especie de *Facility Management*) se hace con un sentido preventivo, correctivo y de innovación. La aparatología disponible es mínima y no muy actual, pero cumple su función (ordenadores, impresora, fotocopidora y proyector digital).

Recursos organizativos de secretaría y archivo parroquial

El inventario general de bienes muebles está puesto al día y ordenado por ubicaciones. También lo hay por temas: aparatología, documental, y artístico.

La Consultoría opina que:

Los porcentajes de gasto solidaridad, funcionamiento y evangelización pueden considerarse bastante satisfactorios, pero probablemente no puedan mantenerse en el futuro si aumentan los precios de funcionamiento y disminuyen los socios colaboradores.

Se ve conveniente elaborar un plan de supervisión continua, unas instrucciones claras para el uso de la calefacción y para el envío electrónico de la remesa de recibos a los colaboradores. Para su uso en el templo, se sugiere la adquisición de un proyector digital Wifi.

5.2. Recursos humanos

La interacción que se produce entre el suministrador de un servicio y el cliente es básica para la satisfacción del usuario. Por eso, si se busca eficacia y eficiencia, se requiere una persona debidamente **capacitada para esa función concreta**. El primer paso será realizar un *Análisis del puesto de trabajo* consistente en establecer cuáles son sus **características** (tareas, deberes y responsabilidades). La segunda acción será deducir qué conocimientos, capacidades, destrezas, habilidades, valores y comportamientos deberá tener el que lo desempeñe.¹⁹ Es decir, hay que conocer la parroquia y al sacerdote.

Los Recursos Humanos de la parroquia están compuestos por los sacerdotes y por seglares activos en la realización de tareas o actividades.

a) Los sacerdotes

La capacidad gerencial de un párroco, o de alguien que la aporte con el consentimiento y apoyo de éste, es de enorme importancia. Si se cumple el “a cada cura nuevo, cambio total”, una parroquia no puede avanzar ni siquiera mantenerse. En nuestra parroquia ejercen sus funciones tres curas; sus edades son 52, 83 y 72 años. Desde hace unos veinte años no hay en la parroquia ningún sacerdote en edad de trabajar con juventud.

Gestión diocesana de Recursos Humanos

Los sacerdotes son nombrados por el obispo correspondiente sin ninguna participación de la parroquia de destino. La diócesis debe gestionar adecuadamente sus recursos humanos, ya que éstos son escasos en cantidad y calidad. Lo ideal es obtener la mayor rentabilidad pastoral de las personas a través de su acertada distribución. No se trata simplemente de cubrir un puesto vacante, de colocar una persona o de “desnudar a un santo para vestir otro”, sino de dar el mejor servicio a los fieles y servir a la evangelización. El clero está al servicio de los fieles, no al revés. El número de sacerdotes no lo es todo: no se combate una epidemia regalando títulos de médico.

¹⁹ KSA, *Knowledge, Skills, Abilities* (conocimientos, destrezas y habilidades).

En la Consultoría se sorprenden por la carencia en la diócesis de un sistema técnicamente adecuado de gestión de Recursos Humanos en el área de la Pastoral (no para la Seguridad Social). Una institución con tanto personal que distribuir, tantos puestos distintos que cubrir y, además, con carencias importantes de cantidad y de capacitación de su personal, precisa algo más que buena voluntad.

El buen hacer y la justicia quedan más patentes cuando existe un sistema previo y conocido de nombramientos. Con los medios técnicos apropiados, los posibles desaciertos con las parroquias o con las personas son más difíciles de cometer.²⁰ Esto en nada cuestiona el poder de jurisdicción del obispo del lugar (la libre colación) y supone para él una gran ayuda. Existen programas informáticos que, introducida la información precisa, presentan las fichas de las personas más idóneas para ese puesto pastoral. Su uso en las grandes empresas hace mucho tiempo que es imprescindible.²¹

Tal vez sea conveniente modificar el protocolo de actuación de manera que, al menos formalmente, se tenga en cuenta a la comunidad parroquial y a los sacerdotes que haya en ella. Sería más acorde con el canon 212. Igualmente, sería bueno que a los sacerdotes y seglares se les comunicase el nombramiento de un nuevo párroco antes de que este se presente, “sin papeles”, en las dependencias parroquiales.

Formación del clero

La formación permanente es lo normal en todas las profesiones y, en muchas empresas, tiene carácter obligatorio. Se revalorizan los recursos humanos por medio de la *formación práctica en base a las necesidades detectadas*. Es un elemento de innovación. También los altos cargos reciben actualización y la responsabilidad de muchos de ellos hace que la busquen por su cuenta.

En la Iglesia, esto no así. Sin embargo, es evidente que, para dirigir una orquesta, además de buen oído, capacidad de imitación e interés por desempeñar esa función, es imprescindible saber música. No es suficiente imitar a buenos curas o ir tirando frente a los problemas, es necesario conocer la teoría de la gestión: un cuerpo de información aplicada directamente a la realización de la función pastoral. Quienes creen que no la necesitan, quizá no se han dado cuenta que su actuación es manifiestamente mejorable. Por ahora, queda muy lejos el notar la necesidad de *Coaching* o *Mentoring*.

²⁰ Hoy se habla del *burnout* o desgaste ocupacional (en nuestro caso, curas quemados) Conviene tener en cuenta que no es lo mismo ser cura de muchas parroquias que trabajar mucho.

²¹ Estos programas integrales realizan la selección de los mejores empleados para un determinado puesto de trabajo, así como los mejores puestos para un determinado empleado en base a su perfil competencial. También detectan las necesidades de formación, optimizan el análisis de las necesidades dentro de la organización.

En 1960 se adoptó la Cartilla eclesiástica de licencias e identidad (formato pasaporte y en un pulcro latín) donde constaban los exámenes sinodales periódicos para obtener licencia para confesar, predicar, etc. En septiembre de 1959, fueron los últimos exámenes para el concurso general de curatos vacantes. Las parroquias –al igual que sucedía en la carrera fiscal– estaban clasificadas como de entrada, de ascenso y de término.

La vigente formación inicial parece más programada para dar licenciaturas teológicas que para capacitar curas evangelizadores. Lo deseable es que un párroco sepa realizar todas las funciones en la parroquia, incluso las más especializadas. No es suficiente con charlas formativas. Hay suficientes materias fundamentales como para montar cursos de gestión parroquial serios y obligatorios. Existe personal seglar preparado para darlos. No es fácil que un clero poco capacitado trabaje ocho horas diarias. El sufrido pueblo de Dios merece mayor consideración.

¿Está permitido discrepar?

En el resto de instituciones, criticar la gestión en base a los malos resultados es lo habitual y normal. No sirve hablar de las dificultades actuales. Un *Management* de calidad debe ser capaz **de prever, anticipar, innovar, motivar a los empleados y a la clientela**. Las crisis suelen evidenciar que los líderes realmente no son líderes. Sin embargo, en la Iglesia parece que es un deber no criticar a los responsables y que hacerlo constituye un ataque a la persona o, al menos, una falta de respeto o de afecto. ¿Infalibles en gestión? La discrepancia y la crítica desde la lealtad a la institución es un ejercicio de responsabilidad, es una exigencia ética y una aportación debida al bien común. Tal vez, debamos poner más alto el estándar de nuestra ética

Las personas discrepantes no son un problema, sino una riqueza necesaria. El cardenal Karol Wojtyła (luego Juan Pablo II) decía que se debe hacer posible que la oposición funcione para bien de la comunidad. Casi veinte años antes, Pío XII (1950) se expresaba así: “Donde no existe la expresión de la opinión pública y, sobre todo, donde se ha establecido que no existe la opinión pública nos vemos obligados a decir que hay un defecto, una debilidad, una enfermedad en la vida social del grupo. La Iglesia es un cuerpo vivo y, si no hubiera opinión pública en su interior, le faltaría algo; se trataría de un defecto del que serían responsables tanto los pastores como los fieles”. Los que ejercen la autoridad en la Iglesia tendrán buen cuidado de asegurar que haya un intercambio responsable de opiniones libremente mantenidas y expresadas entre el Pueblo de Dios. O sea, que discrepar es una importante función de servicio al grupo. Por otra parte, quienes colaboran con la legítima autoridad no pueden escudarse en la obediencia debida para negar su parte de responsabilidad en el funcionamiento.

b) Los seglares del núcleo parroquial

Este grupo está compuesto por 76 personas (44 mujeres y 32 hombres) que participan en la parroquia de forma activa. No son exactamente un grupo dinamizador (*dynamic core*). Entre ellos, los elementos proactivos no llegan a 5.²²

La edad media en la demarcación parroquial es de 42,4 años, mientras que en este conjunto de personas es de 67,38 años (¡25 puntos más!) El 75 % de las personas de este núcleo ya estaban en la parroquia en sus comienzos, hace 32 años. Desde entonces, apenas hay una decena de personas nuevas. Este envejecimiento no tiene el mismo origen que en las demás parroquias, puesto que hace solo 15 años, en 1996, Santa Rafaela María tenía el índice de envejecimiento más pequeño de las parroquias de Zaragoza: 0,22.²³ La rutina y la falta de análisis hizo que tampoco se prestase especial atención a las urbanizaciones nuevas con población más joven. Ni siquiera ahora se tiene conciencia operativa del problema. Los grupos parroquiales no priorizan la incorporación de gente nueva.

La Consultoría percibe las siguientes alarmas:

1. Ningún sacerdote con edad y capacidad para atender jóvenes.
2. Núcleo parroquial bastante envejecido.
3. Carencia de catequistas adecuados por edad y formación específica. Sugiere la externalización (*Outsourcing*) y emplear a profesoras de religión de los Institutos.
4. Demasiados trabajos especializados que realiza una misma persona.

6. LOS PROVEEDORES

En nuestro caso, se trata de los proveedores de ideas teológicas y pastorales que juegan un importante papel en la estructura clerical de la Iglesia. Simplificando al máximo la cuestión, podemos decir que se ofrecen dos directrices:

- a) Intentar volver lo más que se pueda a tiempos pasados en los que la fe era lo normal y la Iglesia tenía poder y prestigio. El miedo no es ajeno a esta opción. La actitud es de resistencia: innovaciones, no.
- b) Estar abiertos a un nuevo –y para nosotros desconocido– tipo de cristianismo. Se parte de un mundo en el que los creyentes son cada vez menos y, además,

²² Por proactivo se entiende la persona que aporta ideas, trabajo, esfuerzo, etc. por iniciativa propia, sin necesidad de que alguien, compañero o superior, se lo pida. El ser proactivo es una actitud más que aptitud.

²³ Son datos del Boletín Eclesiástico Oficial del Arzobispado de Zaragoza. Entonces existía la Oficina Diocesana de Estadística que facilitaba información de interés pastoral.

no siempre siguen las normas de la Iglesia en ciertos temas. Para nada se cuestiona la fidelidad al Evangelio. La actitud es de evangelización hacia afuera y de apertura al futuro.

Los analistas sociales indican que, a corto plazo, la primera tendencia brillará más, dado el envejecimiento físico y mental del clero. De hecho, así es. A medio plazo, el baricentro de la Iglesia pasará a estar en África y en Asia. Calculan que el 75% de los cristianos estarán allí. La situación, por tanto, es bastante delicada.

El que la parroquia procure atender a católicos de todas las sensibilidades no quiere decir que no tenga una línea de actuación preferente. El cristiano no pone la mano en el arado de la vida y de la historia para mirar hacia atrás, sino para labrar la tierra que tiene por delante. En la causa del Reino tampoco hay sitio para la pereza. Continuidad no es momificación.

La Consultoría no entra en este punto, pero recomienda cuidar los links de la web parroquial que den a conocer cómo piensan y actúan los católicos de otros países. Además propone que se mediten las siguientes frases:

"No es posible resolver los problemas de hoy con las soluciones de ayer" Roger von Oech.

"La resistencia al cambio delata los errores del sistema" Jorge González Moore.

"Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo" Albert Einstein.

"Cuando el ritmo de cambios dentro de la empresa es superado por el ritmo de cambios fuera, el final está cerca" Jack Welch.

"La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo" Jorge González Moore.

7. LA COMPETENCIA

Es evidente que la competencia no puede referirse a otras parroquias, sino a los elementos sociales y culturales que "roban" la clientela, que retraen la demanda de los servicios que presta la parroquia, que le restan cuota de mercado. Si pretendemos una gestión parroquial basada en los hechos y una orientación hacia el futuro, será conveniente pensar en qué medida nos afecta lo siguiente:

a) Nuestro mal hacer²⁴

- Lenguaje repetitivo e ininteligible para el hombre de hoy. El cardenal Madariaga dice: "Hemos dejado de hablar el lenguaje actual. Cada vez menos gente nos entiende".

²⁴ Puede ayudar en esta reflexión el libro del cardenal Martini *"Coloquios nocturnos en Jerusalén"*.

Pretender que el hombre actual piense en Dios con una estructura mental y cultural que no tiene, es condenarle a no entender nada y obstaculizar su camino a la fe.

- Carencia de un detallado y cuantificado conocimiento de la parroquia.
- Las actividades que organizamos son obsoletas en el fondo y/o en la presentación.
- Tenemos poca variedad de actividades evangelizadoras.
- Ausencia, prácticamente total, de innovación. El cardenal Martini hablaba de “una institución con 200 años de retraso”.
- Escasa o nula publicidad bien hecha y dirigida al destinatario, no al anticuado gusto del que encarga la campaña.
- Mal diseño organizacional de lo eclesial. Organismos institucionales decorativos y de nula eficiencia pastoral.
- Activos de Recursos Humanos infrautilizados.
- Falta de productividad por mala capacitación del clero y por inexistencia de una evaluación seria del desempeño.
- Clima de atonía, desorganización, adormecimiento o inercia institucional.
- Teologías anacrónicas en fondo y forma. Presentar al pecado como protagonista y a Dios como telonero.
- Pretendemos una fe de creencias, no de experiencia personal. El cristianismo del siglo XXI será místico o no será (K.Rahner)
- Anti-testimonios públicos. El testimonio no dice mucho, el anti-testimonio sí.
- Ausencia de sistemas de evaluación seria en la pastoral.
- Muy escasa sintonía con el hombre del mundo actual. Buscan simientes y se les da flores, buscan a Dios y se les da catecismo, moral y ceremonias.
- Baja valoración de la institución Iglesia y de lo relacionado con ella (de las más bajas, si exceptuamos los partidos políticos). No es muy atractiva la imagen que ella da y menos la que los medios le atribuyen. El control social normalmente descalifica lo religioso y al religioso, por ello se oculta la fe para evitar problemas.
- No se confía en lo que dice la Iglesia, ni se espera de ella nada interesante.
- Nuestro estilo, deja a lo religioso en grandeza museística, en cosa del pasado.

b) Dificultad para eludir la competencia en el uso del tiempo

Actúan como competidores en el horario, la velocidad de vida y numerosos otros reclamos: obligaciones familiares, obligaciones laborales, fútbol, conciertos, viajes, fin de semana, TV, etc

c) Obstáculos existentes en el ambiente social

- El ambiente configura y condiciona la forma de pensar, y hoy, dentro del pluralismo social, se lleva la indiferencia hacia lo religioso. No se trata de un ateísmo ideológico sino de indiferentismo: no creo en nada ni falta que me hace. Tiene mucha resonancia mediática el ateísmo “de formas ásperas”.

- Los cauces tradicionales prácticamente han desaparecido: la familia ya no es la primera catequista, en el colegio no hay clase de religión, la presión ambiental a favor no existe, hay mayor convencimiento de la autonomía de la conciencia, nadie tolera ser tratado como menor de edad...
- Es una cultura que prescinde de las grandes preguntas sobre el sentido de la vida y de la muerte
- Callado enfrentamiento de la ciencia actual y la religión.
- Atacar a la religión "vende" y no cuesta nada.

Recomendaciones de la Consultoría

- Cuidar mucho los canales de comunicación con los feligreses.
- Personalizar al máximo los contactos, por ejemplo, los bautismos "a medida" mejor que *prêt a porter* o colectivos (mal llamados comunitarios).
- Horarios pensados para quienes trabajan, no solo para jubilados.
- Adaptar los calendarios de actividades y los horarios a los eventos sociales.
- Que no sea rara la autocrítica. Aceptar las críticas externas que sean verdad.
- Fomento de la creatividad (ideas) y la innovación (implementarlas).
- Prestar atención a "el yo interior", las motivaciones profundas, la espiritualidad, el encuentro y las reflexiones consigo mismo.
- Proporcionar links y libros serios sobre el tema ciencia-fe.

8. PROSPECTIVA Y PREVISIÓN

Dada la rapidez con que se producen los cambios sociales, la evolución y transformación de la sociedad, debemos ser conscientes de que somos responsables de la Iglesia del futuro. Hay que intentar prever **fundadamente** los escenarios del mañana, hay que calcular cómo llegaremos a ellos (Lc 14,31). La anticipación debe iluminar la preactividad y la proactividad. Son las empresas rezagadas las que se preocuparon más de conservar el pasado que de conquistar el futuro.

La proactividad es iniciativa, es atención a las tendencias emergentes para detectar amenazas y oportunidades. Se parte de tendencias pasadas y presentes para proyectar futuros verosímiles.

El examen prospectivo sobre el futuro del cristianismo occidental da unos resultados muy negativos; las estadísticas están ahí. Es inútil e irresponsable no reconocer la situación pastoral y negar la gravedad del problema. La actual Turquía y el norte de África fueron lugares muy importantes del cristianismo. Nada nos garantiza que nuestro país siga siendo cristiano en un futuro todavía no próximo. Hay que corregir

el reaccionar tarde y de forma inadecuada. La crudeza de los números desautoriza el hablar de pesimismo u optimismo: ahora solo tiene sentido echar toda la carne en el asador. Los analistas dicen que son necesarias transformaciones en el pensamiento (teología) y en la institución (gobierno de la Iglesia). No todo es fruto del ambiente; de nosotros depende mucho el cómo evolucionen las cosas.

Los datos actuales de la parroquia²⁵ que estudiamos indican que se bautizan en dicha parroquia el 24,19% de los nacidos en ella, hacen la primera comunión el 23,72% de los que tienen la edad acostumbrada para ello y se confirman el 1,11%. No nos atrevemos a dar números sobre la *Tasa de Reposición* porque, entre otros factores, la movilidad los hace inexactos, pero este dato es muy grave. Cuando muera, ¿quién sustituirá a esta persona que va a misa? Ni hijos ni nietos suyos y, además, aunque alguno “vaya a misa”, no vivirá en esta parroquia. La tendencia al decremento es evidente y veloz. El incremento de la esperanza de vida tapa esta realidad (España: 82 años). El tema de la Iglesia y los jóvenes nos llevaría muy lejos. Es imposible hacer la comparativa con otras parroquias porque no hay datos. La mejor manera de no ver, es no mirar.

La Consultoría apuesta por la permanencia en el futuro de la relación electrónica por internet o teléfono, que sumada a la facilidad de desplazamiento, favorecerá que cada persona vaya a la parroquia que responde a sus problemas.

9. ANALISIS DE SITUACIÓN DE LA ACTIVIDAD PARROQUIAL

La parroquia ofrece 4 líneas de actividades que tratan de responder a las necesidades y deseos de los feligreses.

1) SERVICIOS A LA EVANGELIZACIÓN (de creyentes y no creyentes)

Liturgia: misas, sacramentos, celebraciones de Adviento y Cuaresma, **Catequesis:** Primera Comunión y Confirmación, Conferencias de Formación para Adultos, Preparación prematrimonial, Misiones (OMP, Manos Unidas, Ayuda a Korhogo), Boletín “Desde Hispanidad, 61”, Web, Relación con la Vicaría III.

2) CAUCES PARA LA VIDA CRISTIANA (ayuda al seguimiento)

Oración, Cáritas, Proyecto Cárcel y Pastoral penitenciaria, Voluntariados solidarios, Enfermos, Convivencias para adultos, páginas de la Web (subpáginas de Misiones, Cáritas, Oración, Liturgia, Enlaces interesantes).

²⁵ Inscritos en el libro de **Bautismos** en 2010, 20; de estos solo son de la parroquia 10. Inscritos en 2011, 13; de la parroquia 5. **Total** en 2 años: 15 bautizados de 62 niños empadronados, es el 24,19%. **Primeras Comuniones:** En 2011, comulgaron 14 de la parroquia (de 59 niños empadronados) es el 23,72%. **Confirmaciones:** en 2012 fueron 4 de 167 posibles, el 2,3% (que debemos dividir entre los 6 años en que no ha habido ninguna Confirmación).

3) ATENCIÓN AL GRUPO HUMANO (comunidad)

Acogida personal en actos y celebraciones, **Celebración de eventos y festejos**, **Excursiones**, **Visitas turísticas**, **Viajes en verano**, **Coral**, **Biblioteca “Coja y deje”**, **Tablón de anuncios** no parroquiales, **Avisos orales en las misas**.

4) ATENCIÓN A LA INFRAESTRUCTURA MATERIAL Y ADMINISTRATIVA

Economía, **Mantenimiento** (prevenir, corregir, innovar) **Limpieza**, **Estética**, **Proveedores**, **Gestión de sacristía**, **Informática**, **Análisis, planificación y control**, **Publicidad y carteleras**.

10. ANÁLISIS DAFO

Efectuada su aplicación, resumimos los resultados. Se detecta como *debilidad*: la baja conciencia del momento que atraviesa la Iglesia y, en concreto, esta parroquia; como *amenaza*: el envejecimiento y la baja tasa de reposición; como *fortaleza*: la disponibilidad económica y, como *oportunidad*: la Ley de Protección de Datos Personales, que propicia la ocasión para recoger direcciones electrónicas.

En el **Estudio de Imagen**, que por razones de espacio no reproducimos, la marca Santa Rafaela es percibida como acogedora, distinta, organizada, que funciona...

11. PLAN PARA 2012-2013

Se adoptan casi todas las recomendaciones de la Consultoría y, chequeadas las 4 líneas de actividades, se presentan los siguientes objetivos realizables y evaluables para el curso actual.

Misa de 12: proyección digital de los cantos, hacer participar a los niños, facilitar a los más pequeños material para que dibujen y no molesten.

Misa de las 13 horas: detectar la presencia de personas nuevas, fondo musical de calidad, introducir el 4x1 (durante 4 minutos exactos alguien implicado habla de una forma de solidaridad)²⁶, animar a los Auxiliares M13 (más que monaguillos) y que, ellos controlen la duración de la homilía para que no pase de 10 minutos.

Sacramentos: en bautismos y bodas, pedir que los interesados realicen el libreto de la ceremonia y usen el material de la Web (hasta ahora, ha dado buen resultado).

²⁶ Se explicarán algunas formas de solidaridad tales como: Donación de sangre y de órganos, Centro de día San Blas para los sin hogar, Cruz Blanca, Comedor del Carmen, Testamento solidario, Proyecto cárcel, Pastoral gitana, Teléfono de la esperanza, Empresas con Corazón, Ficha de prensa de Caritas, Centro de acogida familiar Agustina de Aragón, Centro de Educación e Internamiento de Juslibol, Pastoral penitenciaria, Ozanam, Asociación ¿Hablamos?, Cooperantes sociales en el extranjero, Trabajo en Beneficio de la Comunidad, Fundación Tutelar Aragonesa para deficientes mentales “Luis de Azua”, etc.