

CON CONFIANZA EN EL PORVENIR

GUSTAVO DRIAU,
PATRICIA CUYATTI
E VALÉRIO G.
SCHAPER (ORGS.)



FEDERACIÓN
LUTERANA MUNDIAL
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



GUSTAVO DRIAU
PATRICIA CUYATTI
VALÉRIO G. SCHAPER (Ogs.)

CON CONFIANZA EN EL PORVENIR:
TESTIGOS DE LA CAMINADA



EST
São Leopoldo
2016

© Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe
Faculdades EST, Prédio H
+55 (51) 2111-1477
São Leopoldo - RS - Brasil
E-mail: ins@est.edu.br

Publicado sob selo editorial da Faculdades EST

Capa: Mythos Comunicação

Diagramação: Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe

Coordenação Editorial: Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe

Série: Cadernos



Esta obra foi licenciada sob uma Licença Creative Commons
Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 3.0 Não Adaptada.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C743 Con confianza en el porvenir : testigos de la caminada /
Gustavo Driau, Patricia Cuyatti, Valério Guilherme Schaper
(Organizadores.). – São Leopoldo : Faculdades EST ; Instituto
Sustentabilidade América Latina e Caribe, 2016.

390 p. : il. – (Série Cadernos)

Edição com texto bilíngue.

ISBN. 978-85-89754-48-4.

E-book, PDF.

1. Igreja luterana – América Latina. 2. Igreja luterana – Caribe.
3. Igreja – Administração. 4. Sustentabilidade. 5. Liderança cristã –
Igreja luterana. 6. Planejamento estratégico. I. Driau, Gustavo. II.
Cuyatti, Patricia. III. Schaper, Valério Guilherme.

CDD 284.1098

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

ÍNDICE

PRÓLOGO	13
UNA MIRADA HISTÓRICA.....	17
I - RELATÓRIOS DOS ENCONTROS DE REFERENTES	
1 MANAGUA - 2007.....	29
1.1 El programa sobre sustentabilidad de la Federación Luterana Mundial.....	29
1.2 La animación del programa.....	29
1.3 Los objetivos del Primer Encuentro de Referentes.....	30
1.4 La sustentabilidad: un concepto amplio y multifacético.....	31
1.5 La planificación estratégica participativa - una herramienta con potencial	35
1.6 El futuro rumbo del programa sobre sustentabilidad: el consenso del grupo de referentes.....	37
1.7 ¿Qué sigue? Identificación de los próximos pasos.....	38
1.8 Valoraciones finales.....	40
2 LIMA Y SANTIAGO - 2008.....	43
2.1 Objetivos para el Tercer Encuentro de Referentes.....	43
2.2 Un año de implementación del programa: ¿Qué se ha hecho?	44
2.3 En las iglesias y congregaciones, ¿qué ha pasado?.....	46
2.4 Una palabra (y actitud) clave: el monitoreo.....	47
2.5 Bautismo, sacerdocio universal y ministerio ordenado - ¿cómo se expresa en nuestras iglesias?	48
2.6 Abordando el tema de los recursos económicos.....	49
2.7 Los recursos de/en la iglesia, ¿pueden desarrollarse!	50
2.8 Sustentabilidad, ¿qué es en buenas cuentas?	52
2.9 El “mapa de necesidades” de los/las referentes.....	52
2.10 ¿Para dónde va todo esto?.....	54



3 AYAGUALO, EL SALVADOR - 2010	57
3.1 Objetivos.....	57
3.2 El camino recorrido.....	58
3.3 Apropiación del enfoque sustentabilidad	63
3.4 La sustentabilidad en las iglesias más allá del Programa Sustentabilidad	65
3.5 Problematizando y entrelazando el enfoque de sustentabilidad con perspectiva de género y la experiencia de mujeres y jóvenes.....	67
3.6 Pensando y construyendo la iglesia	68
3.7 Visita de campo y diálogo con comunidades locales.....	77
3.8 Desarrollo de dones y recursos.....	79
3.9 Una vez más: ¿qué es sustentabilidad?	92
3.10 La perspectiva de la secretaria de área DMD.....	92
3.11 Con confianza en el porvenir: próximos pasos del Programa Sustentabilidad	95
3.12 Evaluación.....	98
3.13 Devocionales, espacios de espiritualidad.....	99
3.14 Blog y caja de herramientas.....	101
3.15 Los participantes, sus voces.....	101
3.16 Reconocimientos.....	106
4 SANTA CRUZ DE LA SIERRA - 2012	107
4.1 Apertura del encuentro.....	107
4.2 Entrando en tema: encuentro regional sustentabilidad 2012.....	109
4.3 Dos años de avances en la sustentabilidad de las iglesias en América Latina y El Caribe	110
4.4 Sistematización Programa Sustentabilidad 2007-2011	114
4.5 Una comunión de iglesias sustentables: estrategia de la FLM 2012-2017	117
4.6 Rindiendo cuentas - informe Programa Sustentabilidad 2011-2012: de Ayagualo 2010 a Santa Cruz de la Sierra 2012....	121

4.7 Presentación documento teológico: Aspectos Teológicos de la Sustentabilidad de la Iglesia.....	122
4.8 Presentación de casos: IELCO, ICLH, ILS.....	130
4.9 Red de Mujeres y Justicia de Género: la mayordomía y la toma de decisiones: una presentación breve de las distintas teologías en perspectiva de género.....	131
4.10 Evaluación Consulta Global DCH: impacto, temas claves y recomendaciones.....	136
4.11 Desarrollo de capacidades humanas e institucionales.....	139
4.12 Revisar, compartir y orientaciones para políticas de procedimiento en las iglesias.....	142
4.13 Fortalecimiento del marco de referencia de políticas de procedimiento en LAC.....	146
4.14 Termino de la Referencia.....	151
4.15 Recordación del encuentro	158
5 SÃO LEOPOLDO - 2014	161
5.1 Abertura, apresentação do seminário e das pessoas participantes e histórico do Programa Sustentabilidade nas igrejas da América Latina e Caribe.....	161
5.2 Lideranças para a gestão em igrejas sustentáveis - exemplos de ILS, IELCO e IELB.....	162
5.3 Liderazgos capaces de dar forma a los llamados que Dios nos hace.....	163
5.4 Exposição de Dezir Garcia - Faculdades EST	165
5.5 Sustentabilidad, resiliencia y capacidad adaptativa en las organizaciones.....	168
5.6 Modelos bíblicos de liderança sustentável	170
5.7 Modelos bíblicos de liderança sustentável	172
5.8 Rede de produção e rede de tutoria do Instituto Sustentabilidade - cursos virtuais do InS	174
5.9 Sustentabilidade - o presente do futuro e o futuro do presente.....	178
5.10 Comunhão, movimentos e redes: uma perspectiva a partir da sustentabilidade	182



5.11 Apresentação dos painéis e produção coletiva de aprendizagem: las claves en los procesos de fortalecimiento y de sustentabilidad en las iglesias de LAC.....184

II - DOCUMENTOS DO PROGRAMA

6 CON CONFIANZA EN EL PORVENIR: DEFINIENDO HORIZONTES PARA LA PROYECCIÓN SUSTENTABLE DE LAS IGLESIAS LUTERANAS MIEMBRO DE LA FLM EN AMÉRICA LATINA191

6.1 Introducción.....191
6.2 Marco conceptual del programa.....193
6.3 Afinando la propuesta.....196

7 PARAMETROS DE SUSTENTABILIDAD DE LA IGLESIA201

8 METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS Y SUSTENTABILIDAD DE LA IGLESIA: UN CAMINO Y UNA META.....209

8.1 Introducción.....209
8.2 ¿Por qué un programa de las iglesias necesita un método, una metodología?211
8.3 Supuestos básicos iniciales.....214
8.4 Metodología y valores.....216
8.5 Principios fundamentales de la metodología utilizada.....218

9 EL DESARROLLO DE CAPACIDADES HUMANAS E INSTITUCIONALES: UN ENFOQUE EN PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDAD223

9.1 Trayectoria223
9.2 El agotamiento del enfoque tradicional227
9.3 La articulación con el proceso de desarrollo de capacidades en la Comunión Luterana.....229
9.4 Capacidad y desarrollo de capacidades.....231
9.5 Enfoques en el Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales.....232
9.6 Áreas programáticas que prioriza el programa “Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales”233

9.7 Preguntas que ayudan a las iglesias a avanzar.....	234
9.8 El desarrollo de capacidades como un proceso político.....	235
9.9 Desarrollo de capacidades con Justicia de Género.....	236
9.10 Desarrollo de capacidades con jóvenes.....	238
9.11 El desarrollo de capacidades es un proceso de común-uni3n	239
9.12 Un m3todo de articulaci3n y seguimiento para el desarrollo de capacidades	241
10 ASPECTOS TEOL3GICOS DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS IGLESIAS.....	245
10.1 Introducci3n.....	245
10.2 Sustentabilidad - ¿un asunto tambi3n para las iglesias?....	249
10.2.1 Un poco de historia	249
10.2.2 La visi3n b3blica	250
10.2.3 Iglesia como organizaci3n social.....	253
10.2.4 La compresi3n sist3mica	254
10.2.5 Reacciones sist3micas	256
10.2.6 Liderazgo en perspectiva sist3mica.....	257
10.3 Sustentabilidad Eclesi3stica - fruto del actuar del Esp3ritu o ¿de la planificaci3n humana?	259
10.3.1 La reciprocidad teon3mica.....	260
10.3.2 La relaci3n entre iglesia invisible e iglesia visible.....	262
10.4 Modelos del ser iglesia	263
10.4.1 Jes3s y c3rculo de seguidores/as.....	264
10.4.2 La comunidad de Jerusal3n.....	266
10.4.3 La comunidad de Antioquia.....	268
10.4.4 El ap3stol Pablo y sus comunidades.....	269
10.4.5 Las cartas pastorales	273
10.4.6 El desarrollo posterior al Nuevo Testamento.....	275
10.4.7 La eclesiolog3a luterana	276
10.4.8 El sacerdocio general y el ministerio.....	278
10.5 Desarrollo de recursos humanos y financieros	281



10.5.1 Recursos como dádivas de la creación.....	281
10.5.2 Los recursos financieros	282
10.6 Recursos humanos.....	283
10.6.1 Aspectos de una visión sistémica.....	283
10.6.2 Temas transversales	285
10.6.3 Género y sustentabilidad.....	285
10.6.4 Espiritualidad y sustentabilidad.....	288
10.6.5 En lugar de una conclusión.....	290
11 FUNDAMENTOS TEOLÓGICOS PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LAS IGLESIAS.....	293
11.1 Insumos teológicos iniciales	293
11.2 Las iglesias como un sistema interconectado	295
11.3 Cuerpo de Cristo: iglesia y la relacionalidad de sus miembros.....	297
11.4 Sustentabilidad eclesial y la economía de la solidaridad....	298
11.5 Comunidades sustentables asentadas en Dios.....	301
11.6 Espiritualidad y la sustentabilidad de las iglesias.....	303
12 ENTRELAZANDO Y ORGANIZANDO LOS PROCESOS DE SUSTENTABILIDAD CON LA REFLEXIÓN Y PRODUCCIÓN TEOLÓGICA ACADÉMICA.....	305
12.1 Antecedentes	305
12.2 Reflexión y producción teológica.....	307
12.3 Entrelazando y sistematizando.....	308
12.4 Posibles pasos necesarios	310
III - DOCUMENTOS DO INSTITUTO SUSTENTABILIDADE	
13 INSTITUTO SUSTENTABILIDAD - AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	315
14 SUSTAINABILITY INSTITUTE - LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN	337
15 INSTITUTO SUSTENTABILIDADE - AMÉRICA LATINA E CARIBE	359

Con confianza en el porvenir

**16 REGIMIENTO INTERNO DO INSTITUTO
SUSTENTABILIDADE AMÉRICA LATINA E CARIBE 381**





PRÓLOGO

*Dr. Martin Junge
Secretario General
Federación Luterana Mundial*

Esta publicación recoge una intensa e importante caminata de las iglesias miembro de la Federación Luterana Mundial en América Latina y El Caribe. Por años ellas han venido reflexionando, aprendiendo conjuntamente y compartiendo prácticas con el fin de fortalecer la presencia y el testimonio de sus iglesias en su propio medio.

El origen del programa puede describirse desde distintos ángulos. Por una parte, se hacían sentir en muchas de las iglesias de la región unos importantes cambios relacionados a aspectos tanto internos como externos a los cuales ellas estaban expuestas. Ya sea a raíz de constantes procesos de contextualización de aquellas iglesias con origen en la inmigración europea – procesos que de hecho se plasmaban fuertemente en la identidad misma de aquellas iglesias – o por los profundos cambios tanto del marco teológico como de la orientación y de la envergadura de la cooperación ecuménica hacia las iglesias en América Latina y El Caribe, todo ello hacía necesario prestar atención a la sustentabilidad de las iglesias.

A la vez, y en términos más positivos, es también imprescindible reconocer como motivación para este proceso conjunto el amor de miembros y líderes por sus iglesias. Un amor, entonces, por aquel hogar que habían encontrado en la iglesia, el sentido que les daba a sus vidas, la valoración de su testimonio a través de su proclamación, su servicio y su palabra pública, y con todo ello la inquietante pregunta cómo todo ello podría proyectarse hacia el futuro, pregunta aparejada a una firme convicción que todo ello era demasiado valioso e importante como para no asumir una responsabilidad para tal proyección. La iglesia como don y como encargo: en



este planteamiento se ubica ya el concepto de la “mayordomía” que se constituiría en un eje central del proceso de las iglesias miembro de la FLM en la región cuando se abocaron al trabajo conjunto en torno al tema de la sustentabilidad.

Con ello queda de manifiesto que la inquietud por la sustentabilidad siempre encontró sosiego y serenidad en la fundamental convicción teológica que en primera y en última instancia la iglesia no es producto del esfuerzo humano, sino de la acción de Dios. Esta convicción se funda en la teología del Bautismo, y más específicamente en una perspectiva luterana, que con su propensión a dejar en manos de Dios la acción redentora de Dios, describe a la iglesia como criatura de la palabra.



En esta dialéctica que incorpora tanto la dimensión de gratuidad de la iglesia como don de Dios, como la dimensión de asumir individual y colectivamente este don como una vocación transcurrió el programa sobre la sustentabilidad de las iglesias miembro de la FLM en América Latina y El Caribe, facilitado por la Secretaría homónima en la oficina de la comunión luterana en Ginebra, Suiza.

La presente publicación ofrece más detalles de los fundamentos teológicos del programa, pero también de la evolución de esta reflexión teológica, producto de nuevas preguntas y desafíos que venían surgiendo a medida que el programa se iba implementando. De igual manera, rescata los principios metodológicos sobre los cuales se basa el programa, dentro de los cuales destacan aspectos como la participación, la gradualidad y la espiral hermenéutica del ver-juzgar y actuar. Quedan también de manifiesto los ejes centrales sobre los cuales se articuló el proceso conjunto de las iglesias, así como los temas en los cuales se enfocó su trabajo conjunto.

La fundación del Instituto Sustentabilidad América Latina y El Caribe en “parceria” con la Igreja Evangélica de Confissão Lute-

rana no Brasil y con la Faculdades EST, en São Leopoldo (Brasil), marcó un importante hito en el proceso, al trasladar a la academia el proceso de cooperación, y acercarlo con ello a los procesos de formación de nuevas generaciones de líderes y lideresas de las iglesias.

En su diseño metodológico inicial, la imagen de una espiral siempre abierta y en continua evolución animó a las iglesias a embarcarse en un proceso con estas mismas características, a saber, abierto y en permanente evolución. Como tal, se constituyó en una caminata de fe en la misión de Dios, con una convicción inamovible de las promesas de Dios para su pueblo.

La presente publicación se inscribe dentro de esta lógica, animando a trazar lo recorrido hasta aquí y a sistematizar lo aprendido, e invitando a los pasos que desde el proceso llevado hasta aquí se plantean como necesarios y coherentes con esta caminata.

Colocamos este libro en manos de sus lectores y lectoras con un profundo agradecimiento por todos quienes de una u otra manera han contribuido a este proceso y dando gracias a Dios por su palabra liberadora que despierta y alimenta la fe, convocando a hombres y mujeres, jóvenes, ancianos y ancianas, niños y niñas a sumarse a su misión de justicia, paz y reconciliación.





UNA MIRADA HISTÓRICA

Gustavo Driau

Esta publicación tiene como propósito poner a disposición los documentos elaborados desde 2007 en el proceso de fortalecimiento institucional que las iglesias luteranas de América latina y El Caribe han denominado Programa Sustentabilidad/LAC.

En el año 2006 la Conferencia de Obispos/as y Presidentes/as de las iglesias luteranas de América Latina y El Caribe miembros de la Federación Luterana Mundial decidieron iniciar juntos una caminata de reflexión y acción de sus prácticas de gestión organizacional procurando una mayor Sustentabilidad.

Las FLM a través de su Departamento de Misión y Desarrollo había observado esta búsqueda de sustentabilidad y proyección futura en varias de las iglesias en la región, y captó a la vez la urgencia de esta búsqueda en vista de los contextos sociales, económicos políticos y religiosos en la región que demandan un posicionamiento de las iglesias en cuanto a su propio proyecto futuro. (Con Confianza en el Porvenir, 2007)

Durante el periodo 2007-2015 han participado el Programa Sustentabilidad 16 iglesias luteranas de América Latina y El caribe miembros de la Federación Luterana Mundial, en diversas actividades y con distintas necesidades y enfoques, los documentos aquí presentados expresan muchos de los procesos y conocimientos desarrollados por las iglesias en ese período.

El Programa Sustentabilidad ha desarrollado dos estrategias de intervención:

⇒ Estrategia I: el acompañamiento a los procesos locales de cada iglesia procurando mejorar sus condiciones de sustentabilidad;



⇒ Estrategia II: el desarrollo de capacidades regionales (en el conjunto de iglesias en la región) mediante los encuentros de referentes (red de referentes de cada iglesia en el tema sustentabilidad).



Las Iglesias Evangélicas Luteranas de América Latina y el Caribe se reunieron a partir del año 2006 para reflexionar y profundizar acerca su perdurabilidad en el tiempo, en medio de las crisis y esperanzas propias de cada contexto y con la firme creencia de que es Dios quien sustenta y acompaña los procesos de cada Iglesia. Aquellos encuentros desencadenaron un compartir profundo de conocimientos, talentos y recursos que han permitido dar respuesta a la necesidad de ser iglesias sustentables fieles a la Misión de Dios hoy.

Con un primer documento “Con Confianza en el Porvenir”, presentado por secretario de la región en aquel tiempo, P. Martin Junge, se materializó la iniciativa para dar respuesta a la realidad.

Después de amplias reflexiones dicha propuesta fue endosada por los líderes de la región en la COP-COL – 2007. Para acompañar esta iniciativa, se eligió a un grupo de seguimiento que en una primera propuesta planteó la conformación de un grupo animador que después de diferentes consultas y retroalimentaciones concretó el diseño de un Programa que intentara responder a la multiplicidad de contextos en la región. Nace así el Programa Sustentabilidad.

Con la idea de encontrar referentes en cada uno de los países que pudieran animar y acompañar el proceso, el grupo animador se encontró por primera vez en Blumenau - Brasil para diseñar el programa y establecer una agenda para el primer encuentro regional convocando a una red de referentes designados por cada una de las iglesias para el tema Sustentabilidad eclesial.

Desde allí, han sido 6 los momentos de encuentro regional de los y las referentes en un proceso que ha permitido compartir y reflexionar sobre la sustentabilidad de las iglesias a la luz de los diferentes contextos.

Managua (2007), Lima y Santiago (2008) Ayagualo, El Salvador (2010), Santa Cruz de la Sierra (2012) y San Leopoldo (2014) han sido los escenarios de intercambio de experiencias y saberes en torno a la sustentabilidad eclesial entre los y las referentes de los países acompañados por el grupo animador y diferentes facilitadores y facilitadoras que se han sumado al proceso. Compartiendo momentos de oración, reflexiones bíblico-teológicas comunitarias, cantos y visitas a experiencias eclesiales según contextos de los encuentros, se ha hecho una reflexión y una experiencia sobre la espiritualidad que alimenta y nutre la construcción y la implementación de la sustentabilidad eclesial.

El concepto de sustentabilidad organizacional en las iglesias luteranas es comprendido en tres dimensiones:



- ⇒ La Planificación Estratégica Participativa (PEP) como mecanismo de organización de procesos en las comunidades e iglesias;
- ⇒ La identificación y la movilización de dones y recursos (humanos, teológicos, económicos);
- ⇒ La reflexión teológica (misiología, eclesiología, teología del bautismo), pensando otras formas de ser iglesia.

Estas tres dimensiones de la Sustentabilidad se apoyan en una misión contextual y una diaconía contextual, y en el concepto de Misión de Dios (*Missio Dei*).

La pregunta decisiva fue ¿A qué misión estamos llamados? ¿Con qué recursos la llevaremos adelante? ¿Y afirmando cual modo de ser iglesia?

**El Programa Sustentabilidad
acompaña los fuertes procesos de adaptación
organizacional de las iglesias a esos nuevos contextos**

Animando, desarrollando capacidades, compartiendo experiencias en tres dimensiones de la sustentabilidad de las iglesias:

- Planificación Estratégica Participativa (PEP)
- Desarrollo de Dones y Recursos
- Explorando otros modos de ser iglesia

¿A que misión estamos llamados, con que recursos y afirmando que modo de ser iglesia?



MISION EN CONTEXTO

DIACONIA EN CONTEXTO

La Contribución de la Iglesia con

LA MISION DE DIOS



El Programa Sustentabilidad de la Iglesia fue organizado por medio de los siguientes componentes: a) una red de referentes designados por las iglesias que genera, promueve y desenvuelve procesos de sustentabilidad organizacional a nivel local; b) un comité de orientación, que colabora en los encuentros regionales presenciales; c) asesores/as radicados/as en las propias iglesias; d) facilitadores/as.

Estrategia I
Acompañamiento a los Procesos de
Sustentabilidad de las Iglesias

Planes Estratégicos Participativos
(PEP)

- PEP IELCO (Colombia) 2011
- PEP ILEP (Perú) 2011
- PEP ILCO (Costa Rica) 2013
- PEP IELU (Argentina y Uruguay) 2014
- PEP IELB (Bolivia) 2013
- PEP ILS (El Salvador) 2014

En la implementación del acompañamiento a los procesos locales de cada iglesia procurando mejorar sus condiciones de sustentabilidad (Estrategia I) se desarrollaron planes estratégicos participativos en las iglesias 16 iglesias, en tanto que se hicieron actividades de aprestamiento para la inducción de procesos de planificación estratégica participativa en otras 4 iglesias.

Los procesos de planificación estratégica participativa (PEP) permitieron a las iglesias catalizar proceso de cambio que se encontraban en estado latente y que se habían iniciado tiempo antes de los procesos PEP.

Los procesos PEP aportaron a las iglesias la oportunidad de fortalecimiento de su vida y misión mediante una alta participación de los miembros laicos y ordenados en la definición de la identidad de la iglesia en su contexto, la reorganización de sus programas proyectos y estructuras y la exploración de nuevos modos de organización de comunidades de fe y del rol pastoral tradicional.



A partir de las dimensiones de la sustentabilidad: Planificar estratégica y participativamente, desarrollar y movilizar dones y recursos y explorar otros modos de ser iglesia, se reconocieron las acciones y los desafíos hacia la sustentabilidad. En los encuentros de referentes se dieron realizaron en diferentes niveles y de acuerdo al contexto de cada Iglesia, procesos de sensibilización, reflexión teológica, profundización en la misión y eclesiología, implementación y, en algunos casos, sistematización de nuevas prácticas de sustentabilidad. Retomando ejercicios de Iglesias que han asumido esta preocupación de manera previa al establecimiento del Programa, se reconocieron y aplicaron sus aprendizajes y acumulados en un ejercicio continuo de compartir y construir nuevo conocimiento.

En su trayectoria, el Programa Sustentabilidad de la Iglesia identificó y elaboró su marco referencial, apoyándose en los documentos Misión en Contexto (FLM, 2005) y Diaconía en Contexto (FLM, 2009). Ese marco de referencia incluyó los siguientes conceptos: Misión de Dios; concepción de una espiral hermenéutica; principio de participación y de protagonismo activo; enfoque intergeneracional; principios de mayordomía (movilización de recursos) responsabilidad de rendición de cuentas; enfoque sistémico; pedagogía crítica, aprendizaje mutuo y desde la experiencia; abordaje del cambio organizacional; y, especialmente, la perspectiva de género¹.

Estrategia II
Desarrollo de Capacidades
en Sustentabilidad Organizacional

Encuentros Presenciales de Referentes

- MANAGUA, 2007
- SANTIAGO, 2008
- LIMA, 2008
- AYAGUALO, 2010
- SANTA CRUZ, 2012
- SAN LEOPOLDO, 2014



El Programa Sustentabilidad cuenta con un blog donde se ha producido un significativo intercambio de conocimientos a través de diversos documentos, materiales y recursos pedagógicos. Este espacio virtual muestra los rostros de quienes han participado en

¹ Sistematización de la Experiencia del Programa Sustentabilidad/FLM-LAC. Elizabeth Campos Ramírez, 2011.

este desafío, los momentos de encuentro y reflexión, los vínculos eclesiales y no eclesiales en el tema de sustentabilidad, las experiencias vividas por los y las referentes en sus contextos relacionadas con la implementación de prácticas de sustentabilidad y en general, la historia paso a paso de este viaje que conduce a horizontes de esperanza y confianza en el porvenir.

El Programa ha desencadenado procesos, multiplicado esfuerzos, y potenciado capacidades de las iglesias animando a referentes y liderazgos locales, acumulando experiencias y nuevos conocimientos que están haciendo que las iglesias se renueven y experimenten otras formas de ser iglesia. El proceso continúa con desafíos importantes en las iglesias, con perspectivas de fortalecimiento de procesos educativos que profundicen el marco conceptual de la sustentabilidad de las iglesias, acompañándolas en sus diversos procesos y diferentes niveles de avance, sistematizando algunas experiencias locales, generando documentos sencillos y fácilmente aplicables para el desarrollo de las estrategias de manera local y continuando con la cualificación de los facilitadores y las facilitadoras en herramientas y técnicas que les permitan desarrollar mejor su labor.

La sistematización de la experiencia del Programa Sustentabilidad realizada en 2011 ha identificado siete claves interpretativas que son los elementos o rasgos sobresalientes del Programa que le dan identidad sobre los cuales se interpreta críticamente la experiencia y se identifica el nuevo conocimiento fruto de la misma.

- ◆ Enfoque regional del proceso y carácter latinoamericano de la experiencia;
- ◆ El carácter político del programa y las relaciones de poder en la iglesia;

- ♦ La innovación en estrategias operativas y enfoques del programa;
- ♦ Intercambio de Experiencias y Gestión del Conocimiento;
- ♦ Espiritualidad y Sustentabilidad organizacional en la iglesia
- ♦ Dimensiones de la Sustentabilidad organizacional en la iglesia;
- ♦ Roles y funciones de los actores participantes en el Programa Sustentabilidad;



El surgimiento del Instituto Sustentabilidad América Latina y El Caribe (InS)

En el Encuentro Regional de 2012, realizado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, en septiembre de 2012, las iglesias manifestaron la necesidad de formalizar los procesos de aprendizaje y capacitación sobre el tema sustentabilidad organizacional en la iglesia. A partir de esas motivaciones, al año siguiente, en la Confe-

rencia de Liderazgo de marzo de 2013, en la ciudad de Montelimar, Nicaragua, fue presentada la propuesta de crear el Instituto Sustentabilidad – América Latina y Caribe (InS), con la cooperación instituyente de la FLM, de la “Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil” (IECLB) y de la “Faculdades EST”, teniendo sede en esta institución de formación teológica². La cátedra “Espiritualidad y Sustentabilidad”, de esta institución, iniciada en 2011, fue un paso previo importante y puede ser considerada como uno de los elementos precursores del InS.

El InS es, por tanto, una manifestación de las demandas de las iglesias luteranas de la región y fue instituido por la acción conjunta de la FLM e IECLB. Teniendo como sede y brazo operativo la “Faculdades EST” (São Leopoldo, RS, Brasil), el InS es un organismo académico formal con un enfoque en la dimensión local, regional y global.

Los documentos que dan cuenta de este proceso transformativo son puestos a disposición, con agradecimiento alegría, en la presente publicación.

² Documento Fundante Instituto Sustentabilidad América Latina y El Caribe.

I - RELATÓRIOS DOS ENCONTROS DE REFERENTES





1 MANAGUA - 2007

*Primer Encuentro de Referentes
Programa sobre sustentabilidad –
Federación Luterana Mundial
Managua, 5 al 9 de noviembre de 2007*

1.1 El programa sobre sustentabilidad de la Federación Luterana Mundial

La Conferencia de Liderazgo de las Iglesias miembro de la FLM en América Latina (COL) decidió en Abril de 2007 dar inicio a un programa regional sobre el tema de la sustentabilidad de las iglesias de la región. Con su objetivo de “Motivar y alimentar la reflexión y las acciones que propendan a la proyección sustentable de las iglesias luteranas miembro de la FLM en América Latina”, el programa propone una estrategia de implementación a través de referentes locales. Éstos actuarán en sus respectivas iglesias, generando experiencias de planificación estratégica participativa (PEP) en el ámbito local. La PEP actúa como eje articulador y herramienta para el abordaje del tema de la sustentabilidad. Ella permite definir los asuntos que requieren de atención para el desarrollo sustentable de las iglesias, siempre en coherencia con los propios contextos y con las realidades eclesiales específicas. Junto con una capacitación en la herramienta de la PEP, el programa propone abrir espacios de sensibilización y capacitación con respecto al concepto de la sustentabilidad en sí, y generar una reflexión teológica y misiológica que acompañe y sustente el proceso de las iglesias.

1.2 La animación del programa

La misma Conferencia de Liderazgo dejó en manos de la Rev. Adita Torres (ILEP), del Rev. Dr. Paulo Alfonso Butzke (IECLB) y del Rev. Ilo Utech (ILFE), para que junto al Secretario de Área para América Latina y El Caribe, Rev. Martin Junge, animen el proceso



y desarrollen un diseño general del mismo. El Grupo Animador se reunió en el mes de septiembre de 2007 en la ciudad de Blumenau (Brasil), donde elaboró un diseño del programa y definió objetivos y trazó el programa para el Primer Encuentro de Referentes, fijado para los días 5-9 de noviembre de 2007 en la ciudad de Managua, Nicaragua. Paralelamente, las iglesias fueron invitadas a identificar a sus respectivos/as referentes. Con la excepción de dos iglesias (ILM - México, IELV – Venezuela), todas las iglesias propusieron referentes.

1.3 Los objetivos del Primer Encuentro de Referentes

El primer Encuentro de Referentes se propuso alcanzar los siguientes objetivos:

- ◆ Referentes conocen tanto el proceso previo del programa sobre sustentabilidad como su diseño integral.
- ◆ Referentes tienen conciencia de las distintas facetas del concepto de la sustentabilidad, de la variedad de contextos dentro de las cuales existen las iglesias luteranas en América Latina, y de la diversidad de las realidades eclesiales.
- ◆ Referentes adquieren nociones sobre las bases bíblico teológicas y espirituales para abordar la reflexión y acciones en el campo de la sustentabilidad de las iglesias
- ◆ Referentes se capacitan en Planificación Estratégica Participativa (PEP).
- ◆ Referentes se motivan con el proceso regional sobre sustentabilidad y adquieren compromiso para participar en él.

En consonancia con los objetivos enunciados para el encuentro, el programa giró en torno a tres ejes temáticos:

- ◆ El concepto de la sustentabilidad (definiciones, aspectos teológicos, experiencia de campo).
- ◆ La herramienta de la Planificación Estratégica Participativa – PEP (introducción al método, teoría y experiencia práctica). Este eje estuvo a cargo del Arquitecto Gustavo Driau, y de la Diácona María Elena Parras, ambos de la IELU, quienes compartieron su experiencia y el material elaborado en su iglesia sobre PEP.
- ◆ El diseño colectivo (grupo animador con referentes) del rumbo futuro del programa y de los pasos siguientes (Plan de Acción).

1.4 La sustentabilidad: un concepto amplio y multifacético

Una incógnita previa al encuentro fue la pregunta acerca de la capacidad que tendrían los y las referentes, provenientes de realidades, contextos e iglesias muy diversos, para llegar a una comprensión compartida del concepto de la sustentabilidad. Durante el transcurso del encuentro, sin embargo, se instalaron una serie de consensos básicos muy importantes para la continuación del programa:

- 1) La sustentabilidad de las iglesias radica en primera y última instancia en la acción continuada de Dios, quien despierta la fe en las personas y crea comunidad en torno a su Palabra y Sacramento, nutriéndola y sustentándola para su misión y testimonio.
- 2) Cuando la comunidad de creyentes toma acciones concretas y deliberadas en favor de su sustentabilidad lo hace a partir de este don fundamental de Dios, asumiendo su papel de mayordoma de los dones y talentos que Dios le ha confiado.
- 3) Enraizada en este don fundamental de Dios (fe y comunidad), la sustentabilidad de las iglesias se configura en torno a una serie



de otros elementos y factores. La sociología ofrece valiosos parámetros para conocer y analizar estos elementos y factores (ver abajo).

- 4) Las iglesias de la comunión luterana en América Latina experimentan la fortaleza o debilidad de cada uno de estos elementos y factores en forma diversa.
- 5) La diversidad en cuanto a las “urgencias” percibidas por las iglesias en el campo de la sustentabilidad, sin embargo, no anula el consenso fundamental en cuanto a la amplitud y variedad de los elementos y factores que configuran la sustentabilidad.

A partir de los valiosos insumos y perspectivas teológicas aportados por el Dr. Paulo Butzke, las cuales iluminan el concepto de la sustentabilidad, el grupo de referentes intentó el desafiante ejercicio de apropiarse de una definición sociológica del concepto del desarrollo institucional y de la sustentabilidad de organizaciones del tercer sector (sociedad civil), “releyéndolo” teológicamente y desde la realidad y experiencia del ser iglesia. En la tabla siguiente se observan a la izquierda los parámetros propuestos por el sociólogo brasileño Domingos Armani, y a la derecha un primer intento de relectura. Esta relectura, abordada en un trabajo grupal de solamente 45 minutos, requiere todavía de esfuerzos y de profundización, como puede verse a continuación:

<p>Parámetros de desarrollo institucional y sustentabilidad (Domingos Armani)</p>	<p>Una iglesia para ser sustentable necesita...</p>
	<p>Comentario general de un grupo: todos los parámetros son posibles y aplicables al ámbito de las iglesias, pero queda la pregunta: ¿cómo reflejar la dimensión del Espíritu?</p>

<p>Base social, legitimidad, relevancia y consistencia en su misión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Membresía, base legal, publicidad, perseverancia; ◆ Comunidades de fe o población meta; ◆ Identidad significativa; acción oportuna, consistencia en su misión. ◆ Una iglesia luterana para ser necesita una base social, comprometida por fe con su misión y le brinde: relevância; legitimidad a su razón de ser.
<p>Compatibilidad entre el nivel de ingresos y las necesidades de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Generar recursos propios y apoyo solidario para atender las necesidades de la organización; ◆ Equilibrio coherente entre el nivel de ingreso y egresso;
<p>Organización del trabajo y gestión democrática y eficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organización del trabajo, gestión democrática, nombrar responsables con tareas específicas. ◆ Organización de trabajo y gestión inclusiva, participativa y eficiente.
<p>Cuadro de recursos humanos adecuados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Talentos humanos adecuados y especializados
<p>Grado de articulación de la identidad y la misión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Grado articulación coherente entre la misión y la práctica (testimonio)
<p>Sistema de planificación, monitoreo y evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sistema de PME
<p>Capacidad de producción y sistematización de informaciones y conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidad de producción y sistematización de informaciones y conocimientos
<p>Poder para influenciar procesos sociales y de políticas públicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Empoderamiento para participar e incidir en procesos sociales y políticas públicas.
<p>Poder para influenciar procesos sociales y de políticas públicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se expresa crítica, pues parece tener un trasfondo eclesiológico de modelos hegemónicos muy presentes en la eclesiológico de modelos hegemónicos muy presentes en la región. ¿Influir o contribuir?
<p>Capacidades para establecer alianzas y acciones conjuntas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacidades para establecer alianzas y acciones conjuntas



<p>Agilidad en la comunicación externa e interna</p>	<p>♦ Agilidad en la comunicación externa e interna</p>
<p>Transparencia absoluta en la presentación de cuentas junto a los donantes de recursos, credibilidad</p>	<p>♦ Promover la cultura de la planificación, monitoreo evaluación, rendición de cuentas; ♦ Transparencia absoluta en la presentación de cuentas Transparencia absoluta en la presentación de cuentas (afuera y adentro).</p>

De gran riqueza para los y las referentes resultó la visita de campo ofrecida por la iglesia anfitriona, Iglesia Luterana Fe y Esperanza (ILFE). Mediante un encuentro y diálogo con líderes pastorales y comunitarios de las comunidades luteranas en la región de Occidente, los y las referentes tuvieron la oportunidad de contextualizar la reflexión teórica, por un lado, pero también de interpelar sus propias realidades eclesiales a partir de lo visto, oído y experimentado junto a aquellos líderes. Con relación al tema de la sustentabilidad, los y las referentes destacaron:



Una iglesia significativa y relevante

Líderes motivados y capacitados

Líderes conocen el proyecto eclesial

Deliberado énfasis en niñez y juventud

Esfuerzos de la iglesia para adentro y para afuera (comunidad)

Modelo pastoral inclusivo, pero estamentado, con posibilidades de "crecer"

"no vamos a crecer más, debemos consolidar..."

Supervisión por parte de comunidades

Enorme disponibilidad de líderes

La iglesia genera transformación

1.5 La planificación estratégica participativa – una herramienta con potencial

Un importante tiempo del Encuentro fue utilizado para acercar a los y las referentes de las iglesias la herramienta de la planificación estratégica participativa (PEP). En primera instancia se presentó el ciclo completo de una PEP, comprendido como un ciclo abierto que continúa constantemente desarrollándose y donde los distintos pasos interactúan entre sí.



En un segundo paso del Encuentro se presentó teóricamente y metodológicamente cada paso de la planificación, explicando el procedimiento, las preguntas claves y la ubicación de cada paso dentro del ciclo completo de la PEP. Como material de base se utilizó el Manual de Planificación Participativa y Estratégica para Distritos, Parroquias y Obras Misionales, publicado por la Iglesia Evangélica Luterana Unida (IELU) con la autoría de la Diácona

María Elena Parras. Cada referente recibió una copia de este manual.

En un tercer paso, finalmente, se realizó un ejercicio práctico del “paso a paso”. Como unidad de análisis, el grupo animador propuso el programa sobre sustentabilidad de la FLM. Si bien este foco supuso un importante grado de capacidad de abstracción, resultó ser prácticamente el único foco posible durante el Encuentro debido a la ya mencionada diversidad de contextos y realidades eclesióásticas representadas. Además, este foco ayudó a fortalecer el sentido de propiedad de los y las referentes con respecto a la identidad y la dirección estratégica del programa.

Aunque no se evaluó en forma sistemática la experiencia de los y las referentes con respecto a esta herramienta de la PEP, durante el Encuentro se expresaron una serie de valoraciones que resulta importante registrar:

- ◆ La PEP no soluciona en sí los eventuales problemas sobre sustentabilidad, pero identifica las tareas y desafíos estratégicos y facilita su abordaje estratégico
- ◆ El carácter participativo lo constituye en una herramienta de inclusión y de fortalecimiento de los consensos.
- ◆ Como tal, la PEP ayuda a redefinir y democratizar relaciones de poder.
- ◆ La PEP requiere de un aliento largo, particularmente en su etapa de implementación y seguimiento (monitoreo), esta última normalmente la fase más crítica del ejercicio.
- ◆ La PEP requiere de un acompañamiento externo y no debe ser aplicada durante situaciones de conflictos en la unidad de análisis (Congregación, pastoral, etc.).

- ◆ La PEP requiere una serie de acuerdos previos en cuanto a su realización.

1.6 El futuro rumbo del programa sobre sustentabilidad: el consenso del grupo de referentes

El grupo animador estimó oportuno buscar una validación por parte de los y las referentes de los objetivos inicialmente descritos para el programa, y de su plan de implementación. El ejercicio de la validación se realizó ensayando con los y las referentes el “paso a paso” de la PEP tomando como unidad de análisis el programa de la FLM sobre sustentabilidad (ver arriba). A continuación se puede ver la organización del programa:

Misión del programa sobre sustentabilidad (Managua 2007)

Valores:

- CONFESIONALIDAD
- COMPARTIR
- RESPETO E INCLUSIÓN DE DIVERSIDAD
- ACTITUD DE CAMBIO / AUTOCRÍTICA
- JUSTICIA Y EQUIDAD
- COMPROMISO
- ENFOQUE DE GÉNERO
- ESPIRITUALIDAD Y ORACIÓN
- PERSEVERANCIA
- CONFIANZA Y ESPERANZA

Visión o propósito del programa:

Anhelamos una comunión luterana en América Latina que realiza su misión en una forma sustentable a partir de una cultura



de la planificación, contribuyendo a la vida digna en el contexto en que viven las iglesias.

Rol del programa:

El programa anima y facilita la reflexión y práctica de la sustentabilidad en la comunión luterana en América Latina.

Objetivos estratégicos:

1. Que el programa acompañe y genere en forma sostenida espacios de reflexión y prácticas teológica y metodológicas para crear una cultura y espiritualidad de la planificación y sustentabilidad en todos los niveles de la iglesia.
2. Que el programa promueva en las iglesias la identificación y potencialidad de recursos, dones y talentos locales, nacionales y de la comunión para ponerlos a disposición de la misión de Dios.

Este consenso básico, cercano a las definiciones originales pero más diferenciado y preciso en su formulación, constituye una sólida base para iniciar el trabajo regional sobre sustentabilidad. Señala claramente lo que el programa se propone ofrecer: animación, facilitación y las áreas prioritarias de su acción:

- ◆ reflexión y prácticas que lleven a cultura y espiritualidad de la planificación y sustentabilidad;
- ◆ identificación de recursos para la misión de Dios.

1.7 ¿Qué sigue? Identificación de los próximos pasos

En un último espacio de trabajo, los y las referentes compartieron con sus pares sus ideas iniciales para los próximos que desean dar como referentes del programa en sus contextos locales.

Sin entrar en detalles al respecto, podemos agrupar estos pasos en forma general de la siguiente manera:

- ◆ Informar a las autoridades locales acerca de lo experimentado y aprendido.
- ◆ Identificar, en diálogo con las instancias pertinentes, un proyecto piloto que pueda ser implementado en el futuro próximo. Se recomendó a los y las referentes iniciar experiencias con proyectos “fáciles” (grupos pequeños, sin grandes disparidades y complejidades, cercanos al / a la referente).
- ◆ Preparar la presentación del proyecto piloto para ser presentado durante el siguiente Encuentro de referentes (ver abajo).
- ◆ Profundizar los conocimientos adquiridos durante el Encuentro.

La Federación Luterana Mundial ha asumido el compromiso de:

- ◆ Comunicar a las autoridades de iglesia los aspectos más importantes de este primer Encuentro de Referentes.
- ◆ Preparar y enviar la memoria completa del Encuentro a los y las referentes y a las autoridades de las iglesias.
- ◆ Establecer un vínculo de comunicación permanente con los y las referentes para acompañar y dar seguimiento a los acuerdos
- ◆ Solicitar a la Moderación de la COP la inclusión de un espacio en la agenda de la próxima COP/COL (Lima, Abril de 2008).



El grupo animador ha asumido el compromiso de Preparar el próximo Encuentro de Referentes, facilitando mediante el envío de cuestionarios y materiales la preparación de los y las referentes.

Los facilitadores (G.Driau y M.E.Parras) han asumido el compromiso de poner a disposición de los referentes el Manual de Planificación Participativa Estratégica en formato de pdf.

El Segundo Encuentro de Referentes será realizado los días 4-6 de Marzo de 2008 en Santiago de Chile. La Iglesia Luterana en Chile será la anfitriona del encuentro.

1.8 Valoraciones finales



El Primer Encuentro de Referentes del programa sobre sustentabilidad de la FLM terminó de despejar una serie de incógnitas e interrogantes con respecto al programa. Dentro de los logros importantes del Encuentro figuran. Logros:

- ◆ Se consolidó un grupo de referentes provenientes de realidades y contextos muy diversos, pero con una valiosa actitud de respeto y escucha con respecto a esa diversidad.
- ◆ Los y las referentes asumen el desafío para el cual fueron propuestos por sus respectivas iglesias de involucrarse en la tarea de animar y facilitar reflexiones y prácticas en el ámbito local.
- ◆ Se han asegurado una serie de consensos básicos entre los referentes del grupo, particularmente en lo que respecta a lo multifacético del concepto de la sustentabilidad, y la identidad y estrategia del programa.
- ◆ Se ha iniciado el compartir de recursos en el ámbito de la comunión luterana regional con respecto al programa sobre sustentabilidad.
- ◆ El programa sobre sustentabilidad tiene una clara dirección.

Sin embargo, la realización de este Primer Encuentro de Referentes también permitió detectar una serie de desafíos que requerirán de la atención del grupo animador en sus deliberaciones futuras. Desafíos:

- ◆ El programa tiene una perspectiva de largo plazo. Sostener esta dimensión en el tiempo requiere de acuerdos, compromisos y entrega.
- ◆ Los y las referentes difícilmente lograrán sostener esta perspectiva de largo plazo en forma aislada. Urge ampliar los equipos y cuadros que sostengan el programa desde lo local.
- ◆ En este mismo sentido, es importante establecer desde la conducción del programa acompañamientos efectivos a los y las referentes, e incluso coberturas (presencia) directa donde sea necesario y/o requerido.
- ◆ Los y las referentes requerirán de espacios en lo local y de apoyos y acompañamiento desde sus propias iglesias. Sin esos espacios y apoyos su participación en el programa se ve fuertemente imposibilitada.
- ◆ El grupo de referentes se compone de personas representando distintos niveles de responsabilidad dentro de las iglesias. Si bien este aspecto no pesó en este primer Encuentro, puede convertirse en un desafío durante la implementación futura del programa.

Aún con plena consciencia de estos desafíos, existió unanimidad tanto entre los y las referentes, así como entre el grupo animador y los facilitadores que el programa arrancó en forma positiva. Las bases establecidas permiten enfrentar y dar respuesta a los desafíos en forma creativa. Y mientras prime la clara convicción que Dios estuvo ya desde antes de este programa con su iglesia, y



que lo estará también cuando este programa se implemente, e incluso cuando ya haya terminado, permite continuar adelante con su implementación en fidelidad con su lema: “Con confianza en el porvenir, pues Él entró en el mundo y en la historia”.



2 LIMA Y SANTIAGO - 2008

*Tercer Encuentro de Referentes
Programa sobre sustentabilidad –
Federación Luterana Mundial
Lima, 12 al 14 de agosto de 2008*

2.1 Objetivos para el Tercer Encuentro de Referentes

El Tercer Encuentro de Referentes del programa sobre sustentabilidad, convocado para los días 12 al 14 de agosto de 2008 en la ciudad de Lima, Perú se trazó los siguientes objetivos:

1. Referentes y animadores profundizan base bíblica, teológica y espiritual para la planificación y la sustentabilidad en todos los niveles de la iglesia.
2. Referentes refinan conocimientos metodológicos para la PEP sobre la base de sus experiencias durante la implementación de sus respectivos proyectos PEP.
3. Referentes profundizan en el concepto de la identificación y movilización de recursos y reciben herramientas para abordar el desarrollo de recursos.
4. Referentes y animadores construyen los acuerdos para la próxima fase de implementación del programa “Con confianza en el porvenir”.

Una rápida interpretación de estos objetivos revela que a estas alturas de la implementación del programa ya se está en condiciones de analizar las primeras experiencias prácticas con respecto a la implementación de los procesos de Planificación Estratégica Participativa (PEP). A la vez, se comenzó a abordar el área de la identificación y movilización de recursos, con lo cual por primera vez se logra incorporar los tres ejes del programa (a: modelos de iglesia, b: Planificación Estratégica Participativa - PEP, y c: identificación y movilización de recursos) en la agenda de un mismo encuentro.





Nuevamente fue posible contar con una importante continuidad con respecto a los/las referentes (con una excepción). Igualmente, fue posible sumar a invitados especiales y observadores a este encuentro.

Acompañó el proceso en Lima el mismo equipo que trabajó los durante los encuentros anteriores, incorporando en esta oportunidad a María del Valle Garimberti (IERP) como

facilitadora para el tema del Desarrollo de Recursos. Nuevamente nos acompañó la hna. Mary Campbell (ELCA) asegurando así el enlace entre los programas desde la FLM y la ELCA en el campo de la sustentabilidad de las iglesias.

2.2 Un año de implementación del programa: ¿Qué se ha hecho?

Fue importante hacer una recapitulación bien al inicio de este Tercer Encuentro con respecto a lo trabajado hasta aquí, y de recordar las motivaciones que originan este esfuerzo conjunto, así como los hallazgos y los consensos construidos en un año de trabajo.

En cuanto a lo realizado hasta aquí resultó importante destacar que:

- a) se ha logrado sostener un proceso programático con una importante continuidad de las personas involucradas en él.
- b) Se ha logrado un importante grado de empoderamiento de los y las referentes con respecto a la temática de la sustentabilidad de las iglesias en sí, y de las herramientas para el trabajo local.
- c) Se han establecido pequeños procesos de planificación estratégica participativa en casi todas las iglesias involucradas en el programa.
- d) Se ha establecido una “caja de herramientas” a través del blog del programa (<http://sustentabilidad.wordpress.com>). El blog es visitado asiduamente y muchos materiales son bajados constantemente, particularmente los relacionados con PEP y teología.

En cuanto a los consensos sobre la orientación e intencionalidad del programa:

- a) responde a desafíos sentidos por las iglesias en el campo de los modelos, del proyecto eclesial, de los recursos (económicos y humanos), de la identidad teológica y de la gerencia en las iglesias.
- b) Adopta un concepto amplio de la sustentabilidad que no se restringe al aspecto económico.
- c) Concentra sus esfuerzos en tres áreas de acción (modelos de iglesia, PEP, movilización de recursos).
- d) Anima, ofrece espacios e impulsos a las iglesias para su propio trabajo y reflexión.



2.3 En las iglesias y congregaciones, ¿qué ha pasado?

Estas perspectivas más generales con respecto al marco conceptual del programa y de su orientación fueron complementadas con informaciones aportadas por los y las referentes sobre el trabajo que vienen realizando en el ámbito local. En el rico diálogo sobre las experiencias en el ámbito local, se pueden identificar los siguientes aspectos comunes:



1) La “bola de nieve”: En algunos casos las experiencias locales han logrado impulsar procesos que ya trascienden el ejercicio de una PEP local. Ejemplos: incorporación del eje programático “sustentabilidad” en reflexión de Consejos Directivos nacionales (IELCH); conformación de equipos impulsando, contextualizando y profundizando la búsqueda de sustentabilidad (ILCO), construcción de agendas de reflexión conjuntas (ILCH- Día de la iglesia), alimentación metodológica a ejercicios de PEP en el ámbito de toda la iglesia (IELCO, IELB) o de estamentos con representación nacional (ILFE), o distrital (ILS, IERP). Existe el compromiso político de vincular este programa con procesos institucionales más amplios (IECLB y su esfuerzo de mantener el programa entrelazado con su Plan de Acción Misionera – PAMI).

2) “Hay gente que ya sabe”: en muchos casos, la implementación de procesos de PEP en el ámbito local ha permitido descubrir dones que yacían encubiertos en las comunidades y congregaciones: profesionales (asistentes sociales, personas con cargos gerenciales, personas con cargos en ONG’s) que ya saben de Planificación Estratégica. En la mayoría de los casos, estos recursos han sido incluidos en los procesos PEP locales.

3) “Nuestro ‘plus’ es lo espiritual, lo teológico y lo participativo”: El hallazgo sorprendente de capacidades instaladas en muchas de nuestras iglesias, lejos de ser amenaza, ha ayudado a afirmar la

identidad específica de lo que se está intentando hacer con el apoyo de este programa. La ubicación de los procesos de planificación en un contexto de espiritualidad, la búsqueda de coherencia teológica y lo participativo aparecen como tres rasgos distintivos y centrales de este esfuerzo.

4) Temores, aprehensiones y frustraciones: a la vez, es indelible que el iniciar estos procesos también ha significado revelar temores (¿quién controla este proceso y sus resultados?),



aprehensiones (¿se puede planificar en la iglesia? ¿Nos quieren convertir en empresa u ONG?) y frustraciones (otra Planificación Estratégica – ya es la quinta y seguimos sin superar los problemas!).

5) “Esto tiene que ver con el tema del poder”: Los/las referentes descubren que a través de los procesos PEP se tocan temas con respecto a la distribución y el ejercicio del poder en la comunidad/iglesia. A la vez, los/las referentes desean entender e interpretar de mejor modo su propia posición de poder como facilitadores/as de procesos locales.

2.4 Una palabra (y actitud) clave: el monitoreo

En este Tercer Encuentro de Sustentabilidad se abordó el tema del monitoreo de los procesos PEP (¡y del trabajo de la iglesia en general!) como un momento crucial para la gestión de los planes y procesos (con o sin PEP) en la iglesia. Basado en la sabiduría nordestina del Brasil plasmada en el refrán “El problema de las consecuencias es que ellas vienen después...”, el hermano Ricardo dalla

Barba (IECLB) a cargo de la presentación: a) ayudó a mejor comprender ciertas resistencias culturales e institucionales con respecto al tema de la planificación y monitoreo; b) reforzó la naturaleza cíclica del círculo planificar–ejecutar–verificar–corregir; c) compartió matrices de preguntas específicas para el proceso de “verificar” la ejecución de acciones, planes y procesos.

Quedó fuertemente instalado en el grupo de referentes la necesidad de trascender el momento de la planificación hacia la implementación y monitoreo, y de intentar caminar en este círculo, no



solamente en cuanto a los procesos PEP que ellos/as facilitan, sino también en cuanto a su propio papel como referentes del programa. Esto último quedó fuertemente reflejado en el “mapa de necesidades” expresado por los/las referentes hacia el final del Encuentro (ver abajo bajo capítulo 9).

2.5 Bautismo, sacerdocio universal y ministerio ordenado - ¿cómo se expresa en nuestras iglesias?

El Bautismo, ¿es realmente central en nuestra teología y práctica? En el análisis de los/las referentes, el Bautismo como acto de incorporación al cuerpo de Cristo y de empoderamiento para la participación en la misión de Dios tiene un perfil más bien bajo en nuestras iglesias. De allí el desafío de resinificar el Bautismo en todas las dimensiones.

Sacerdocio Universal como acción en el mundo: Quedó en evidencia que en el ámbito de las iglesias luteranas de América Latina en muchos casos el concepto del sacerdocio universal es utilizado para señalar un ministerio restringido al ámbito de la iglesia. En su

sentido original, la doctrina del sacerdocio universal tiene una fuerte apertura hacia el ámbito secular, y con ello encierra hoy una importante dimensión ecuménica y de participación en la sociedad civil, mundo político, etc.

¿Cómo estamos formando (continuamente) a las personas bautizadas?: En el análisis del grupo de referentes, y con la debida diferenciación entre las distintas iglesias, existen déficits importantes en cuanto a una oferta clara, continua, y sostenida en el tiempo para formar a las personas en nuestras iglesias, empoderarlas y calificarlas para asumir roles, e incluso para dar “razón de su esperanza”.



La iglesia “de la mano pegajosa”: Esto redundaría en una situación de fuerte sobre-exigencia de los/las líderes, y su ulterior desgaste. En este contexto, también se levantó la pregunta acerca de la permeabilidad de las iglesias hacia nuevos liderazgos emergentes, y en forma particular acerca de las políticas y los espacios hacia las generaciones jóvenes.

2.6 Abordando el tema de los recursos económicos

“Antes les llevábamos hasta la bolsa con confites – ahora la gente misma está levantando fondos para construir su propia iglesia”. La cita reflejada en el título (proviene de una de las referentes en el programa) da cuenta de la fenomenal tarea de deconstrucción de paradigmas y actitudes en todos los niveles de muchas de nues-

tras iglesias, y en los promisorios cambios que se vienen dando en algunas de ellas.

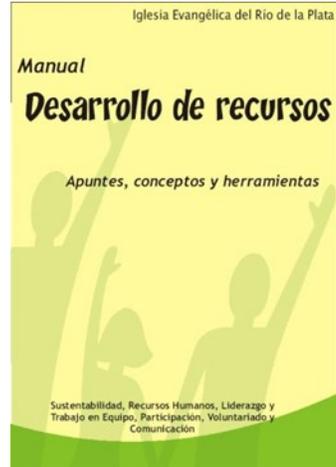
Durante este Tercer Encuentro se abordó en forma explícita el tema de los recursos económicos. Desde la FLM se compartió información acerca del financiamiento de este programa sobre sustentabilidad, y del uso de los recursos económicos para el Segundo Encuentro (Chile).

Los y las referentes intercambiaron informaciones acerca de cómo se financia su respectiva comunidad/congregación y la iglesia en general. También se conversó sobre las prácticas imperantes en cuanto a la conformación de los presupuestos y la presentación de cuentas.

Quedó de manifiesto durante esta conversación que en cuanto a lo económico, el panorama en la región es variado. En general, se observa que en el ámbito local, muchas iglesias están logrando sostener económicamente su presencia y funcionamiento, pero que ya la cuestión relativa al financiamiento de un/a obrero/a pastoral crea problemas en algunos contextos. Más difícil todavía resulta el sostenimiento de una estructura nacional (oficinas centrales, oficinas de PME, funcionamiento de Directorios nacionales y de Asambleas).

2.7 Los recursos de/en la iglesia, ¡pueden desarrollarse!

El programa sobre sustentabilidad siempre ha operado con la expectativa que las distintas iglesias de la región tendrían la disposición de poner en común aquellos recursos, humanos y materiales, desarrollados hasta aquí y que podrían ser significativos para el conjunto de las iglesias de la región. El grupo animador es expre-



sión de que esta expectativa, así como muchos de los materiales que ya circulan en la región y que originalmente fueron propiedad de alguna de las iglesias de la región. En este sentido, el programa ha sido una importante actualización de aquel persistente sueño del “compartir ecuménico de los recursos” que alienta a muchas de las iglesias cristianas en el mundo.

Para esta ocasión, la Iglesia Evangélica del Río de la Plata, a través de la Licenciada María del Valle Garimberti, presentó un material desarrollado por la iglesia y que trata sobre el tema del desarrollo de recursos. En su presentación del material, enfatizó particularmente en los siguientes aspectos:

- a) El desarrollo de recursos se aplica tanto a recursos monetarios como no-monetarios. Recursos son “el conjunto de personas y elementos materiales, económicos y tecnológicos necesarios para llevar adelante la misión”.
- b) Una de las claves en el proceso de desarrollo de recursos es el desarrollo de vínculos.
- c) “Nadie apoya a una organización porque ésta necesita fondos, sino porque sus programas y servicios brindan la oportunidad de sumarse a una causa valiosa”.
- d) Hay estrategias para el desarrollo de recursos para: Personas; Empresas; Estado/gobiernos; Cooperación internacional.

Cada una de estos grupos presenta ventajas y desventajas, y tiene mayor o menor aplicabilidad para uno u otro proyecto. Es imprescindible desarrollar estrategias de comunicación (motivación, información, presentación de cuentas) como parte de una estrategia de desarrollo de recursos.



2.8 Sustentabilidad, ¿qué es en buenas cuentas?

Resulta importante a estas alturas del proceso con del programa sobre sustentabilidad, y en particular para el proceso futuro, evitar el riesgo de caer en un uso indiscriminado e inflacionario del término sustentabilidad. Si bien se insiste en el consenso de un concepto amplio y abarcador del término, no puede caerse en el extremo de que de pronto todo es sustentabilidad, todo es sustentable, y todo lo que se haga sea de una u otra forma una contribución a la sustentabilidad de la iglesia.

Sobre la base de esta necesidad de siempre de nuevo precisar el discurso sobre sustentabilidad y revisar críticamente todo lo que se viene haciendo en este campo que durante el Tercer Encuentro se analizó la reflexión y proceso de una fundación vinculada a la IELCH (Educación Popular en Salud – EPES) y el proceso de PEP que se viene llevando a cabo en ILFE (Nicaragua). Ambos materiales se encuentran disponibles en el blog.

2.9 El “mapa de necesidades” de los/las referentes

Hacia el final del encuentro se procedió a hacer un levantamiento de las necesidades de los/las referentes en cuanto al proceso futuro de este esfuerzo en su respectivo ámbito local. Destacan dentro de este mapa los siguientes elementos:

Opciones políticas por parte de iglesias nacionales con respecto a la agenda “sustentabilidad”: Se subraya con mucha fuerza la necesidad que cada iglesia identifique sus propias necesidades y abra espacio a agendas programáticas específicas con respecto al tema de la sustentabilidad. Se mencionó como posibilidades: constitución de grupos de animación locales, comités asesores a Consejos Directivos, articulación programática misión/sustentabilidad, etc.

Formación: existe un fuerte pedido de continuar aportando a la formación de los/las referentes por medio de capacitaciones específicas y diversificadas. Dentro de ello, se subraya la necesidad que tales capacitaciones continúen profundizando la base teológica y espiritual. Como un tema emergente surge la necesidad de ahondar teológicamente en el concepto de la mayordomía y los modelos eclesiológicos y pastorales.

Seguimiento: el grupo de referentes manifiesta su interés en recibir un seguimiento más directo y personalizado a sus labores como facilitador/a y multiplicador/a en el contexto local.



Precisar el concepto de sustentabilidad: el grupo de referentes solicita mayor precisión en la conceptualización de la sustentabilidad, en particular también para superar un concepto demasiado centrado en lo económico, pero sin desconocer tampoco esta dimensión.

Sistematización: a 12 meses de arrancado el programa, se menciona la necesidad de ya iniciar un primer proceso de sistematización, tanto en lo que respecta a los insumos aportados hasta aquí (particularmente lo bíblico teológico) como también con respecto al proceso.

Indicadores y validación de resultados: De la misma manera, se menciona también la necesidad de comenzar a desarrollar aquellas herramientas que permitan establecer indicadores para el avance de los procesos locales, y con ello validar y asegurar aquellas transformaciones que se vienen originando.

2.10 ¿Para dónde va todo esto?

Algunos elementos en la reflexión estratégica del grupo animador. El grupo animador, reunido en Lima para una reflexión sobre el direccionamiento general del programa, ha establecido las siguientes líneas de trabajo para los meses próximos:

- ◆ Continuar actuando sobre los tres ejes del programa: modelos, PEP, identificación y movilización de recursos;
- ◆ Establecer un acompañamiento e interacción más directo a/ con referentes;
- ◆ Continuar avanzando con la implementación y monitoreo de PEP locales en implementación o en proceso de iniciarse;
- ◆ Emitir una guía de trabajo 4 para la reflexión y análisis por parte de los/las referentes con respecto a su propio proceso;
- ◆ Emitir una guía de trabajo 5 dirigida a las comunidades/grupos en procesos PEP para saber acerca de sus percepciones con respecto al proceso y sus alcances.
- ◆ Realizar un próximo Cuarto Encuentro de Referentes en Bolivia, primer semestre de 2009.
- ◆ Preparar una reflexión en COL 2009 sobre las implicaciones del programa y la identificación de agendas que se desprenden de él tanto local como regionalmente.

Como un elemento adicional, el grupo animador estima pertinente sostener una reunión de reflexión estratégica propia con la suficiente anticipación al Cuarto Encuentro y COL 2009. En tal reunión deberán abordarse los siguientes temas:

Definición en cuanto a los énfasis temáticos futuros del programa. ¿Qué aportes deben/pueden hacerse desde lo regional?

Definición de propuestas en cuanto a la agenda política que debería abordarse en el futuro, en varios niveles: las iglesias locales; la región como conjunto; o el diálogo de las iglesias (individual y/o colectivamente) con sus iglesias hermanas/cooperación (proyectos).

Definición de plazos y estrategias para una localización de este impulso, actualmente en la agenda programática de la FLM, en las iglesias de la región. ¿Hasta cuándo y dónde debe seguir este programa en la forma actual?

Como en todas los Encuentros anteriores, los momentos de oración y de reflexión bíblica resultaron sumamente estimulantes para las personas presentes, y para el proceso mismo del Encuentro. Definitivamente, la reflexión y la oración proveen el marco espiritual para abordar el tema de la sustentabilidad en la iglesia.





3 AYAGUALO, EL SALVADOR - 2010

*4° Encuentro Regional de Referentes
Iglesias Luteranas de América Latina y El Caribe
Miembros de la Federación Luterana Mundial
Ayaguato, El Salvador, 23 al 25 de noviembre de 2010¹*

3.1 Objetivos

Objetivos estratégicos del Programa Sustentabilidad:

- ◆ Que el programa acompañe y genere en forma sostenida espacios de reflexión y prácticas teológicas y metodológicas para crear una cultura y espiritualidad de la planificación y sustentabilidad en todos los niveles de la iglesia.
- ◆ Que el programa promueva en las iglesias la identificación y potencialidad de recursos, dones y talentos locales, nacionales y de la comunión para ponerlos a disposición de la misión de Dios.

Objetivos del Cuarto Encuentro en El Salvador. Referentes y animadores profundizan y amplían:

- ◆ la base bíblica, teológica y espiritual para la planificación y la sustentabilidad en todos los niveles de la iglesia.
- ◆ conocimientos metodológicos en planificación estratégica participativa (PEP) en base a sus experiencias durante la implementación de PEP.
- ◆ conceptos de identificación y movilización de dones y recursos
conceptos de pensar y construir modos de ser iglesia.

² Compilación y edición: Gustavo Driau, Paulo Butzke, María Elena Parras, Adita Torres, Ilo Utech, Grupo Animador del Programa Sustentabilidad. Revisión preliminar realizada por Milton de Oliveira.



- ◆ problematizan y entrelazan el enfoque de sustentabilidad con la perspectiva de género y la experiencia de mujeres y personas jóvenes.
- ◆ analizan perspectivas a futuro del programa sustentabilidad.

3.2 El camino recorrido

Se recomienda la lectura de esta memoria y síntesis tomando en cuenta los respectivos informes de los encuentros presenciales precedentes del Programa Sustentabilidad en Managua, Santiago y Lima.



En el marco del proceso del Programa Sustentabilidad los objetivos del 4º Encuentro Presencial revelan la estabilidad de propósito y al mismo tiempo la búsqueda e incorporación propuestas relevantes.

La estabilidad de propósito se expresa en la permanencia de los objetivos y en la labor simultánea sobre las tres dimensiones de la sustentabilidad de la iglesia: planificación, desarrollo de dones y recursos y pensando y construyendo iglesia.

La innovación se expresa en la acogida de la perspectiva de género y de personas jóvenes como ejes transversales y constitutivos del Programa como así también en la invitación, recibimiento y participación en este Encuentro de iglesias, organizaciones y programas de la comunión luterana en América Latina y El Caribe interesados en la proyección sustentable de las iglesias y la comunión luterana en esta región y en aún en otras regiones.

Del análisis de la nómina de participantes surge como una valor la continuidad de los referentes de las iglesias en el Programa; ha habido un solo caso de renovación añadiendo una referente con perfil específicamente ligado a los temas de sustentabilidad. Debe mencionarse que de tres iglesias han participado sus máximas autoridades institucionales. Se destaca la incorporación al proceso de las iglesias de México

(IELM), Surinam (ELKS) y Venezuela (IELV), de este modo son 15 las iglesias participando del Programa. Por primera vez una de las iglesias que participa del proceso desde el inicio no ha podido participar del Encuentro Presencial, añoramos la fraternal presencia de IELB.

El Encuentro Presencial fue acompañado por el mismo Grupo Animador que trabajó en los encuentros anteriores desde 2007. Con mucha alegría este encuentro brindó la feliz ocasión de recibir por primera vez en un evento regional a la Secretaría de Área para América Latina y el Caribe Rvda. Dra. Patricia Cuyatti.

La participación de la hermana Mary Campbell nos aportó ricas experiencias y el natural enlace entre los esfuerzos de ELCA y FLM en el área de sustentabilidad de las iglesias.

Asimismo este ha sido el primer Encuentro Presencial que no ha contado con la animación y participación del Rev. Martín Junge, a quien los participantes del encuentro enviaron un cordial saludo



en ocasión de su instalación como Secretario General de FLM en Ginebra.

El camino recorrido: En las Iglesias y Congregaciones ¿Que ha pasado?

Los aprendizajes realizados en el transcurso del Programa permiten hacer algunas primeras afirmaciones metodológicas:

- 
- a) La sustentabilidad en la iglesia es factible en a base procesos graduales (ministerio de Jesús);
 - b) La sustentabilidad en la iglesia se alcanza en base al protagonismo y participación activa de los miembros (primeros cristianos);
 - c) La sustentabilidad en la iglesia requiere de simultaneidad e interdisciplinariedad de los procesos (Lutero y doctrina de dos reinos, Ley y Evangelio);
 - d) La sustentabilidad en la iglesia es un proceso de aprendizaje mutuo y participativo (red de pares o P2P);

Basado en estos fundamentos metodológicos el Encuentro Presencial se inició con una recorrida del camino que iglesias, referentes y Programa hemos realizado en los últimos años. Conocer de donde venimos permitirá, mas adelante, saber donde debemos ir. Compartir las motivaciones, hallazgos y consensos experimentados en los procesos locales de las iglesias predispone al abordaje y construcción de nuevos conocimientos que se relacionan con los precedentes.

Compartimos 3 diapositivas de la presentación y dinámica participativa que llevó por título “El Camino Recorrido”, que fue elaborado y presentado por María Elena Parras (G. Animador) que puede bajarse integralmente del blog: www.sustentabilidad.wordpress.com.



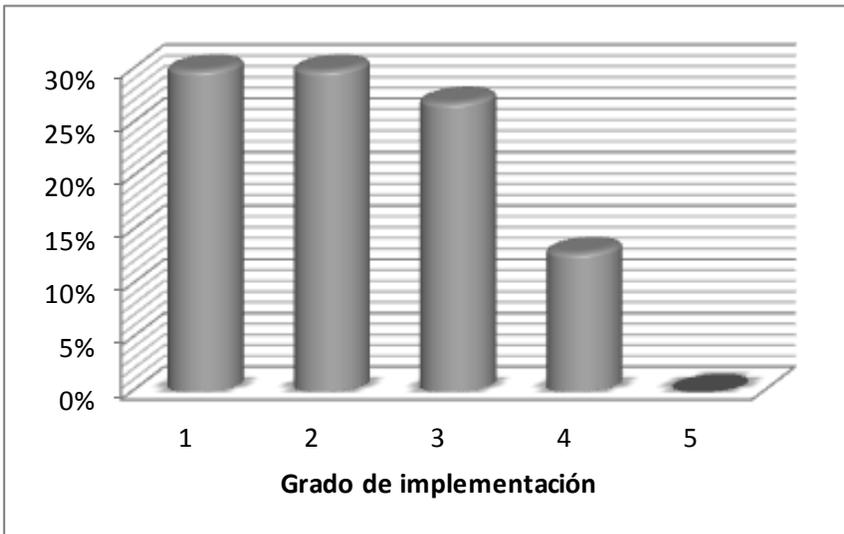
La imagen de la izquierda expresa el diagnóstico que dio origen al Programa Sustentabilidad. La imagen central la dinámica de las tres dimensiones en que se fundamenta el Programa. A la derecha se expresan los conceptos claves de esta iniciativa.

De acuerdo con la Guía de Acompañamiento y la encuesta levantada entre los referentes de las iglesias, la situación del programa es la siguiente:

- a) El proceso programático está activo y con actividades y procesos locales vigentes importantes, las personas participantes mantienen su compromiso.
- b) Las iglesias y los referentes continúan apropiándose del enfoque sustentabilidad y lo aplican de acuerdo a sus propias necesidades y capacidades
- c) El 30% de las iglesias han podido implementar y dar seguimiento a actividades y planes con enfoque sustentabilidad
- d) El 30% de las iglesias están buscando el modo de articular un proceso de fortalecimiento con enfoque sustentabilidad
- e) El 27% de las iglesias han seguido un camino propio en busca de sustentabilidad, que de modo convergente se articularía con el enfoque sustentabilidad
- f) El 13% de las iglesias han iniciado alguna experiencia pero no han podido profundizar el camino iniciado

g) Todas las iglesias que participaron del Encuentro Presencial en El Salvador han iniciado acciones respecto de su sustentabilidad (pregunta 3 de la encuesta).

Estado del proceso	Porcentaje
1) Referentes e iglesias que han podido implementar y dar seguimiento a actividades y planes con enfoque sustentabilidad	30%
2) Referentes e iglesias que están buscando el modo de articular un proceso de fortalecimiento con enfoque sustentabilidad	30%
3) Referentes e iglesias que han seguido un camino propio en busca de sustentabilidad, que de modo convergente se articularía con el enfoque sustentabilidad	27%
4) Referentes e iglesias que han iniciado alguna experiencia pero no han podido profundizar el camino iniciado	13%
5) Referentes e iglesias que no han podido iniciar ninguna actividad o proceso con enfoque sustentabilidad	0%



3.3 Apropriación del enfoque sustentabilidad

Los aprendizajes realizados a partir de las experiencias locales. ¿Cuáles han sido las inseguridades? ¿Cuáles los vacíos?

De modo participativo el plenario presenta sus tópicos y cuestiones, dudas e inseguridades. Esta actividad es la continuación de la Guía de acompañamiento 4 previamente enviada a y respondida por los referentes.

- ◆ Dudas en cuanto a los niveles de participación y toma decisiones (donde, que y quienes planifican). Inseguridad en cuanto a la conexión de las iglesias-sínodo con las comunidades locales. Aparece como una imposición de temas de arriba hacia abajo;
- ◆ Dificultades técnicas en la aplicación de la herramienta PEP en cuanto al concepto “rol” y en cuanto a la construcción de “indicadores de resultados” e “indicadores de procesos”, y también en como preparar un plan operativo luego de haber realizado el PEP;
- ◆ Dificultades propias de los contextos: violencia y distancia física, sexismo (machismo), pentecostalismos y confusión de la iglesia con políticas partidarias;
- ◆ Dificultades por la administración adecuada de los recursos (o no), por las repetidas crisis y dependencia económica, por el desigual relacionamiento con la comunión, por falta de renovación en el liderazgo de la iglesia, por las teologías no renovadas;
- ◆ Dificultades por nuestros temores a salir;
- ◆ La discontinuidad del Programa Sustentabilidad en 2009 generó inseguridad. Dificultad por la vigencia de modelos pastorcéntricos enraizados en las comunidades;



- ◆ Dificultades también en las comunidades auto-sostenidas que no tienen necesidad de buscar otras formas.-Como sostener la sustentabilidad sin un programa como este?
- ◆ Dificultades porque históricamente hemos creído el cuento del crecimiento cualitativo desentendido del crecimiento cuantitativo;
- ◆ ¿Como acompañar a nacer a las comunidades que tienen que nacer y a morir a las que tienen que morir?

Pero en la caminata de estos años también se nos han instalado algunas confirmaciones. La búsqueda de la sustentabilidad es una utopía que como tal nos ayuda a caminar:

- ◆ La PEP moviliza la cuestión del poder en la iglesia (lo que es bueno y complicado al mismo tiempo);
- ◆ Que estemos haciendo este tipo de preguntas es un paso hacia la solución, ya estamos en proceso de cambio;
- ◆ La PEP nos confronta con la pregunta ¿Que quiere Dios de la Iglesia?
- ◆ La PEP es un medio, lo central es entender nuestra contribución con la misión de Dios, y nuestro sacerdocio universal;
- ◆ La busque a de la sustentabilidad y la PEP es hostil al modelo de iglesia verticalista, pastorcentrista, patriarcal, masculinizante, cerrado y excluyente;

A modo de respuesta el Grupo Animador y el mismo plenario dio algunas pistas y abrió perspectivas a partir de las expresiones del plenario.

3.4 La sustentabilidad en las iglesias más allá del Programa Sustentabilidad

Experiencias en búsqueda de iglesias sustentables en América Latina y El Caribe: IELCO, IECLB, ICLH; IELCH, IELB, IELU. La búsqueda de la sustentabilidad es un proceso continuo que las iglesias llevan a delante desde que reciben su propio llamado a ser comunidades de fe, por lo tanto las experiencias y aprendizajes que hacen las iglesias van más allá del Programa Sustentabilidad.

En el Encuentro Presencial de El Salvador 5 iglesias presentaron sus experiencias de sustentabilidad respondiendo a sus contextos y a sus propios procesos históricos. Las experiencias con de distinto tipo, duración, contexto e historia, sin embargo permiten visualizar como las iglesias trabajan las tres dimensiones del enfoque sustentabilidad: planificación, desarrollo de dones y recursos y pensando y construyendo iglesia

La mayoría de los procesos comenzaron antes de que el Programa Sustentabilidad existiera. Sin embargo se observa con nitidez como el mismo ofrece un ámbito de trabajo para las iglesias de la comunión que constituye una sin igual plataforma de intercambio de experiencias y de aprendizajes compartido entre pares. Este aprendizaje entre pares que consolida y potencia los logros alcanzados por las iglesias en la región.

Finalmente en el enfoque sustentabilidad lo importante no es lo que el Programa produce sino lo que están haciendo las iglesias en pos de su sustentabilidad respondiendo al llamado de Dios.

La experiencia IECLB: Plan de Acción Misional Integral

La experiencia IECLB en planificación estratégica participativa refrescó el modo de elaboración y aplicación de la hoja de ruta de 8 pasos para que congregaciones puedan realizar una PEP.



A octubre de 2010, 42 congregaciones ya han implementado PEP, en tanto que 166 comunidades de IECLB están en la etapa de implementación de la planificación.

IECLB ha colocado la meta que para 2012 un total de 599 congregaciones (1/3 de todas las que integran la iglesia) logren implementar su PEP.

La experiencia IELCO: Planificación Estratégica Participativa Institucional/Plan Misional

La experiencia de planificación participativa y estratégica de IELCO se inició a fines de 2008, se desarrolló durante 2009 y fue presentada y aprobada por su asamblea en febrero de 2010. En noviembre de ese mismo año el plan fue presentado a las copartes, aliados y compañeros de camino de la iglesia.

El plan misional consta de 5 estrategias, que se implementan en las diferentes regiones de la iglesia. Durante 2011 la iglesia aprobará una reforma de estatutos y ministerios, como así también una reconversión de su economía y finanzas.

La experiencia IELCH: Evaluación 10 años para Crecer

La experiencia presentada por IELCH consistió en la evaluación de su plan misional llamado “10 años para Crecer” que pretendió proyectar su trabajo a futuro, a través de la planificación de proyectos que abarcaran un período de tiempo suficientemente amplio para poder impulsar procesos de cambio que la condujeran tanto a un crecimiento cualitativo interno como a un crecimiento numérico.

La presentación muestra las transformaciones, los nudos críticos y la proyección del proceso de renovación y cambio en que se halla empeñada la iglesia.

La experiencia ICLH: Planificación y Mesa Redonda

La experiencia presentada por ICLH el primer paso de su proceso sustentabilidad, el mismo fue realizado durante 2009. La experiencia participativa de planificación estratégica generó el consenso sobre la misión, el escenario, los valores, la visión, las fortalezas y debilidades de ICLH.

El plan de trabajo y los programas tienen en cuenta las dimensiones de planificación, pensando y construyendo iglesia y el desarrollo de dones y recursos; están siendo implementados y serán revisados nuevamente durante 2011.

La experiencia IELU: Visión y Propósito 2006 2010

La experiencia presentada por IELU comprende un periodo de trece años (1998-2010) que se inicia con la incorporación de metodologías y contenidos a cargo de la Oficina Conjunta de Proyectos IELU-IERP.

El proceso de acelera con la realización del ciclo de formación y planificación llamado “Visión y Propósito” que genera el despertar, crecimiento y fortalecimiento de varias comunidades y ministros involucrados en el proceso. Aún así un grupo de congregaciones tradicionales permanecen apegadas a otro modelo.

3.5 Problematizando y entrelazando el enfoque de sustentabilidad con perspectiva de género y la experiencia de mujeres y jóvenes

Este bloque refleja el avance logrado en el entrelazamiento del enfoque sustentabilidad con la perspectiva de género y jóvenes. Sustentabilidad está directamente ligada a la perspectiva de género y al empoderamiento y lugar que ocupan los jóvenes y mujeres en las iglesias.



El bloque estuvo conducido por Marcia Blasi, teóloga luterana, pastora de IECLB y experta en teología y género. En su presentación en el Encuentro Presencial nos expuso las relaciones entre género y sustentabilidad a partir de un PowerPoint cuyo título es “Las Abejas, Débora y Nosotras”.

<p>AS ABELHAS, DÉBORA E NÓS</p>	<p>Numa colméia, cada abelha tem o seu papel pré-definido. Ela não tem escolha.</p> <p>Como é isso em nossa vida:</p> <ul style="list-style-type: none">- que papéis escolhemos?- que papéis nos são impostos?- que papéis assumimos?- que papéis não podemos assumir? Por que?	<p>GÊNERO E SUSTENTABILIDADE</p> <ul style="list-style-type: none">É uma questão de justiçaÉ uma questão de féÉ uma questão de poderÉ uma questão políticaÉ uma questão de coragem
--	--	---

3.6 Pensando y construyendo la iglesia

I – Introdução: El caleidoscopio

Meditando el tema a partir de un caleidoscopio puede verse como en él surgen muchas figuras y formas diferentes, dependiendo de cómo lo giramos y cual es la incidencia de la luz. Así también acontece con el ser iglesia en el Nuevo Testamento. No hay una sola forma o modelo, sino una multiplicidad amplia y colorida de modos que, a partir del contexto histórico específico en que surgieron, tienen formas diferenciadas.



Si intento develar el contenido que son del caleidoscopio y lo abro, se ve apenas trozos de vidrio. Así también sucede en la iglesia,

ella no es significativa por la calidad de sus miembros, sino por la orientación: la luz (del mundo) que ilumina sus vidas, produciendo bellas y luminosas formas e imágenes.

*II – Comunidades en el Nuevo Testamento. Aproximación:
Un paseo por el “camino de las imágenes bíblicas”*

Los participantes recorren un sendero con diversas estaciones con los textos que expresan los distintos modelos bíblicos de iglesia que se hallan diseminados por el parque. Eligen el que resulta más significativo y luego se agrupan y reflexionan sobre su elección.

Los textos/imágenes bíblicas propuestos fueron: Mateo 10:1-16; Hechos 2:42-47 (y 1 Corintios 15.1-8); Juan 15. 1-5 y 16.12-13.33; 1 Corintios 12:4-11 (y 1 Corintios 11.17-29); 1º Pedro 2.



*III – Exposición: Las cinco dimensiones de ser comunidad según el
Nuevo Testamento*

Modelos Bíblicos de ser Iglesia: “Pensando y construyendo la Iglesia”.

Aproximación: un paseo por el “camino de las imágenes bíblicas”. Escoja una imagen bíblica de ser iglesia. Después que todos y todas han escogido, dialogue en el plenario sobre la pregunta: ¿Por que usted escogió esta imagen/texto de ser iglesia? ¿Qué es lo que me cautivó especialmente en esta imagen/texto?

Las imágenes bíblicas de ser iglesia nacen de situaciones comunitarias concretas, diferentes entre si. En ellas se expresan la auto-comprensión teológica, el contexto histórico-social y la estructura organizacional de la comunidad. Por lo tanto, quien aguarda el re-



torno eminente de Jesús no necesita de estructuras para organizarse en el tiempo. Por otro lado, las comunidades que experimentan persecución se organizan de otra forma que aquellas que gozan de la protección legal del estado.

Las imágenes bíblicas de ser iglesia concentran la esencia de ser iglesias de forma diferenciada y, asimismo, priorizan determinadas tareas y desafíos, desvalorizando otros. También no hay ninguna imagen que contenga en sí todas las características y forma de ser iglesia. Desde el inicio, la pluralidad hace parte de ser iglesia.

Justamente porque las imágenes y modelos bíblicos provienen de determinados contextos teológicos, históricos y sociales, expresan determinadas características de ser iglesia, no existe un modelo normativo para lo que es ser iglesia o comunidad. Por eso, las imágenes y modelos bíblicos pueden ser adecuados o no para las comunidades de hoy.

Mientras tanto, es importante determinadas dimensiones observadas en los modelos e imágenes bíblicas que también deben ser encontradas en nuestros modelos eclesiológicos:

1. La relación con Cristo: la continuidad teológica de la proclamación y doctrina; la comunión existencial actual – SC + Espíritu Santo
2. La Comunión mutua: comunidad como organismo vivo;
3. La misión y la tarea en el mundo: objetivo de su existencia;
4. Organización social concreta: estructura de organización y liderazgo;
5. Relación entre la comunidad local y la iglesia universal: comunión de comunidades e Iglesias.

Preguntas para el trabajo en grupo: Qué “modelo” de iglesia/comunidad tenemos en este texto/imagen?Cuál es la tarea/ misión

y cuáles son los objetivos de la comunidad/iglesia? Cómo este modelo se relaciona con el contexto externo (estado, sociedad, etc. (y donde encuentra su lugar/espacio? Está prevista la sustentabilidad, es decir, su proyección en el tiempo y en la historia? Cómo surge el liderazgo? Qué es lo que se percibe en términos de estructura y organización? Se percibe algo de relaciones internas (género, generaciones, clases sociales, etc.)

Tentativa de transferencia – Aprendiendo con el modelo

- ◆ Qué es lo que en este modelo permanece como válido – qué es lo interesante e importante para nosotros y nosotras hoy en nuestra situación específica?
- ◆ Qué es lo que está idealizado en este modelo? Qué sentimos que falta? Con qué tenemos dificultades?
- ◆ Qué dejamos de asumir en nuestra reflexión y práctica de sustentabilidad eclesial?

Compartir los resultados del trabajo en grupo y profundizar en el plenario.

IV - Desarrollos históricos del modelo luterano

En el correr de la historia de la iglesia antigua, hay la tendencia de relacionar la continuidad de la comunidad/iglesia con la presencia del Obispo. El preside la comunidad y vela por la doctrina. Igualmente la representa en la sociedad. El es la garantía de la relación de la comunidad con el origen apostólico.

Su ministerio se vuelve la instancia que representa la identidad eclesial. De esta forma, esta fase del catolicismo primitivo prepara el concepto de iglesia católica, en el cual la unidad de la iglesia se encuentra con el ministerio jerárquico (Papa, Obispos, sacerdotes). En resultado fue la concentración del poder en las manos de pocos y la exclusión de las mujeres.



Apenas a Reforma conseguiu resgatar a visão de uma igreja baseada na vida comunitária a partir da fé pessoal mediada pela Escritura e sem intermediação da hierarquia eclesiástica.

Esta visão teológica, porém, não recebeu correspondência ideal na estrutura e organização da igreja luterana nascente. Ela se tornou refém da nobreza que governava os territórios luteranos, bem mais conservadora do que imaginara Martin Luther.

Lutero: O Sacerdócio Geral como estrutura interna da comunio sanctoru. A concepção do Sacerdócio Geral não se esgota na crítica anti-romana. Na verdade, para Lutero o Sacerdócio Geral era a visão de uma nova igreja cuja estrutura interna não é a hierarquia, mas o sacerdócio mútuo dos cristãos. Além do acesso imediato a Deus, o sacerdócio caracteriza-se pelo poder de interceder pelas irmãs e irmãos e pelo mundo. Lutero resume estas duas dimensões do sacerdócio, na máxima do escrito “Tratado da Liberdade Cristã”: “O cristão é um senhor libérrimo sobre tudo, a ninguém é sujeito. O cristão é um servo oficiosíssimo de tudo, a todos sujeito” (OS II, 437). Igreja, neste sentido, só pode ser compreendida como Corpo de Cristo, como *communio sanctorum*.

No escrito “Um Sermão sobre o Venerabilíssimo”. Sacramento do Santo e Verdadeiro Corpo de Cristo e sobre as Irmandades”, Lutero discorre sobre a *communio sanctorum* a qual ele vê realizada especialmente no mistério da Santa Ceia: “Deves deixar-te tocar deficiências e necessidades dos outros como se fossem tuas próprias, e oferecer os teus bens como se fossem os deles, assim como Cristo age contigo no sacramento. É isto que significa ser transformado um no outro pelo amor, tornar-se de muitas partes um só pão e uma só bebida, abandonar a própria forma e assumir uma forma comum” (OS I, 436).

Comunhão, para Lutero, pois, é um evento de partilha e troca: dou a Cristo meus pecados e recebo dele sua justiça; dou a meus irmãos minha propriedade e recebo deles sua necessidade. A entrega sacerdotal de Cristo, assumindo totalmente nossa forma em sua encarnação e cruz, deve realizar-se também entre os membros de seu corpo. A ação sacerdotal de Cristo em nosso favor nos liberta e compromete à ação sacerdotal em favor dos necessitados na comunidade e sociedade.

A intervenção sacerdotal em favor dos irmãos e irmãs, em favor do mundo, porém, é muito mais do que uma oração de intercessão. O sacerdócio cristão, à semelhança do sacerdócio de Cristo, é um despojar-se, um esvaziar-se, um tornar-se servo e serva. O amor que move o sacerdócio cristão é o mesmo amor que moveu Cristo até a encarnação e cruz.

A profundidade e a amplitude com a qual Lutero compreendeu a mútua intervenção sacerdotal dos irmãos e irmãs entre si corresponde ao empenho vicário de Cristo. A partir deste ponto de vista, tudo o que me pertence, seja bem material ou espiritual é minha capacidade de serviço sacerdotal na comunhão do Corpo de Cristo.

Dietrich Bonhoeffer y la iglesia “para los otros”. La iglesia solamente es iglesia en la medida en que es iglesia para los otros y otras. Ella debe participar de las tareas seculares de la vida comunitaria, no dominando, sino ayudando y sirviendo. Ella debe decir a las personas de todas las profesiones lo que es una vida con Cristo y lo que significa “estar allí para los otros”... No a partir de conceptos, sino que a partir del “ejemplo” su palabra recibe énfasis y poder.”(DBW 8, p. 560s – Resistencia y sumisión, esbozo de un trabajo).



El Consejo Mundial de Iglesias y la “Iglesia para los otros”. La conversión para el mundo:

- ♦ “Iglesia para los otros” (1967) es el título de la documentación final de un largo debate sobre la iglesia y la misión a lo largo de los años 50 y 60 del siglo X;
- ♦ Iglesia y misión son fundamentadas escatológicamente y relacionadas al Reino de Dios. Con la resurrección de Cristo, el tiempo mesiánico tuvo inicio y el objetivo de Dios es la instauración de su Reino, o sea, del **Shalom** (paz, integridad, comunión, armonía y justicia). La tarea de la iglesia es la participación en la **Missio Dei** por medio de la *martyria*, *diakonia* y *koinonia*. La misión es su esencia y objetivo;
- ♦ La misión tiene como objetivo el Shalom y no el aumento de la iglesia. Se percibe que las estructuras tradicionales de las iglesias y las comunidades no corresponden al desafío misionero, dando inicio al debate sobre las estructuras misioneras (para superar las estructuras “heréticas y desobedientes”). ¡El principio de la estructura organizacional es la misión! Los criterios de estructuras misioneras son: flexibilidad, diferenciación y coherencia;
- ♦ Teología de la revolución + teología de la liberación.

Misión en contexto. Enfatiza la visión de una iglesia misionera, donde la misión es su esencia, en cuanto Cuerpo de Cristo. Misión es la razón de ser de la iglesia. Enfatiza la comprensión de misión como participación en la irrupción del reinado de Dios en Cristo, compartiendo una tarea en común con las personas en sus contextos y enfatizando en la transformación, en la reconciliación y en el empoderamiento. Estos énfasis de la misión la describen como participación de la iglesia en la misión de Dios Triuno, creador, redentor y santificador.

Estos focos también reflejan las características de misión como holística y contextual.

Tarea Propuesta:

- a) El contexto necesita de constante examen y discernimiento visualizando la solidaridad y la denuncia;
- b) La iglesia necesita examinar críticamente cómo practica su misión –si ella es una mera práctica o intencionalmente busca transformación, reconciliación y empoderamiento;
- c) Debe examinar si sus prácticas misioneras son holísticas y contextuales;
- d) Debe examinar si los recursos para la misión son proveídos localmente;
- e) Debe identificar nuevas oportunidades para la misión y los recursos y alianzas –o compañeros de camino- necesarias para aprovecharlas correctamente.

Función de la Teología: La teología debería empoderar a la iglesia para la misión, misión que apunta para la realidad de la irrupción del reinado de Dios en Cristo y participa de ella. A partir del modelo de Emaús se busca una teología compañera y comprometida, que reflexione sobre la experiencia misionera y proponga nuevas prácticas adecuadas al contexto.

V – Trabajo Grupal

Expresamos nuestra reflexión e inspiración en un dibujo. La consigna fue pedir a los participantes que primero dibujen de modo individual sus percepciones sobre iglesia. Luego reunidos en grupos que dibujen de modo significativo y expresivo sus percepciones, conflictos, certezas y visiones de una comunidad cristiana de identidad luterana en América Latina en el siglo XXI (método: rich picture).



En el plenario los grupos presentan sus diseños, y a partir de ellos mismos relataron los resultados de su trabajo. Todos los diseños permanecieron expuestos y visibles para todos y todas.



Sustentabilidad de la Iglesia: dones; diversidad; organización; identidad; liderazgo; equidad.



Comunidad: lugar de perdón y fiesta, al servicio de la Creación.



Dos de las imágenes que los diversos grupos elaboraron expresando sus percepciones de una comunidad de fe luterana en América Latina en el siglo XXI.

3.7 Visita de campo y diálogo con comunidades locales

Experiencias en Sínodo Luterano Salvadoreño. El miércoles 24 de noviembre de 2010 en la tarde se realizaron dos visitas a dos conjuntos de comunidades de fe del Sínodo Luterano Salvadoreño.

Una parte de los participantes del Encuentro Presencial se reunió con miembros de las comunidades de la Micro Región Centro Sur constituida por 19 iglesias de los departamentos de San Salvador, La Paz, La Libertad, debido a las largas distancias no todas las iglesias pudieron estar presentes en la reunión.

La reunión se realizó en la iglesia La Resurrección y estuvieron presentes líderes laicos que apoyan el trabajo pastoral y diacónico en sus iglesias de forma voluntaria. Sus comunidades se encuentran en áreas urbanas de los departamentos antes mencionados, y

son familias de escasos recursos económicos, con ocupaciones tales como obreros, artesanos y comercio informal.

Participaron: Iglesia Cristo Libertador e Iglesia Galilea, que se encuentran localizadas en el municipio Rosario de la Paz, departamento de La Paz; Iglesia Apóstoles de Cristo localizada en el municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador - Iglesia Cristo Redentor localizada en la comunidad El Niño Perdido, municipio de Apopa departamento de San Salvador, Iglesia Cordero de Dios, localizada en la comunidad Monte Blanco, municipio de Soyapango, departamento de San Salvador.



El segundo grupo de participantes del Encuentro Presencial se reunió con miembros de la Micro Región Norte constituida por 10 iglesias de los departamentos de San Salvador y Chalatenango. Participaron líderes laicos, provenientes de comunidades rurales, cuyas familias son de pequeños agricultores y agricultoras que trabajan en proyectos de diaconía sobre seguridad y soberanía alimentaria, pero también asumen cargos de catequistas, evangelistas, maestras de escuelas bíblicas trabajando de forma voluntaria en sus iglesias y comunidades.

Participaron: Iglesia Fe y Esperanza localizada en la comunidad Cantón Galera Quemada, municipio de Nejapa departamento de San Salvador. Iglesia Manantiales del Desierto, localizada en la comunidad San Jerónimo, municipio de Guazapa, departamento de San Salvador. Iglesia Héroes de la Fe , localizada en la comunidad Héroes de la Fe , municipio de Tonacatepeque, departamento de San Salvador. Iglesia La Trinidad localizada en la comunidad las Pampitas, municipio de Aguilares, departamento de San Salvador. Iglesia Dios es Amor, localizada en la comunidad Guaycume, municipio de Guazapa, departamento de San Salvador.

3.8 Desarrollo de dones y recursos

Presentación de casos. El plenario recibió la exposición de autoridades de máximo nivel de dos instituciones muy cercanas a las iglesias luteranas de América Latina y El Caribe. Tanto la Universidad Luterana Salvadoreña (ULS) como la EST (Escola Superior de Teologia) hacen parte de la historia, el presente y el futuro de las iglesias. Ambas instituciones han realizado procesos de desarrollo de dones y recursos que han generado nuevas estrategias y enfoques en busca de su propia sustentabilidad.

El Lic. Dagoberto Gutiérrez, vicerrector de ULS, presentó la experiencia de 20 años de ULS y en particular explicó el fuerte proceso de reconversión que han experimentado en los últimos años. Aún cuando la ULS sufrió serios problemas financieros pudo reenfocar sus articulaciones estratégicas y alianzas y hoy presenta una situación de crecimiento y equilibrio financiero creciente.

El Rector de EST Dr. Oneide Bobsin compartió la experiencia de búsqueda de sustentabilidad de la institución a la que pertenece y como esta incorporó en su visión los vínculos con la sociedad civil, con el estado y con los potenciales alumnos que desean estudiar allí, además del tradicional vínculo con las iglesias. Esto ha permitido estabilizar la situación institucional con muy buenas perspectivas de crecimiento y desarrollo.

Perfilando la propia estrategia. 1) Reflexión Teológica (orientación); 2) espiritualidad (sustento); 3) desarrollo cognitivo (formación y capacitación).

Desarrollo de Dones y Recursos en el Programa Sustentabilidad. El Programa Sustentabilidad (PS) se estructura en base a 3 ejes: Planificación Estratégica Participativa (PEP); Desarrollo Dones y Recursos (DDR) y Pensando y Construyendo la Iglesia (PCI).



Un aporte importante del PS ha sido adoptar y adaptar los Parámetros de Sustentabilidad (Armani-Butzke).

A esta altura del desarrollo del PS resulta necesario profundizar la articulación entre los parámetros de sustentabilidad y los ejes. El siguiente cuadro muestra una posible articulación. La pregunta disparadora es ¿con cual eje se conecta cada parámetro? Proponemos una primera aproximación, que deberá ser validada en el colectivo de referentes y grupo animador.

Parámetros de desarrollo institucional y sustentabilidad (Domingos Armani, Paulo Butzke)	PEP	DDR	PCI
Base social, legitimidad, relevancia y consistencia en su misión			X
Compatibilidad entre el nivel de ingresos y las necesidades de la organización	X	X	
Organización del trabajo y gestión democrática y eficiente	X	X	
Cuadro de recursos humanos adecuados		X	X
Grado de articulación de la identidad y la misión	X		X
Sistema de planificación, monitoreo y evaluación	X		X
Capacidad de producción y sistematización de informaciones y conocimientos	X	X	
Poder para influenciar procesos sociales y de políticas públicas			X
Capacidades para establecer alianzas y acciones conjuntas	X	X	X
Agilidad en la comunicación externa e interna	X	X	X
Transparencia absoluta en la presentación de cuentas junto a los donantes de recursos, credibilidad			X

Parámetros y ejes del Programa Sustentabilidad. ¿En que eje se trabaja cada parámetro?

Este instrumento nos permite ver que: los parámetros son una guía para el monitoreo del Programa en cada iglesia; Necesitamos enriquecer los parámetros desde la espiritualidad y la teología, tarea que abordaremos a partir del encuentro de noviembre 2010; cada uno de los parámetros necesita ser tematizado dentro del Programa.

De modo que para cada uno de los ejes (PEP, DDR, PCI) nos proponemos tener una guía temática, a igual que hemos realizado con PEP, nos proponemos elaborar una guía para los otros dos. En este escrito nos proponemos avanzar con el eje DDR.

Antecedentes. En el documento fundacional del Programa (“Con Confianza en el Porvenir”) hemos expresado lo siguiente:

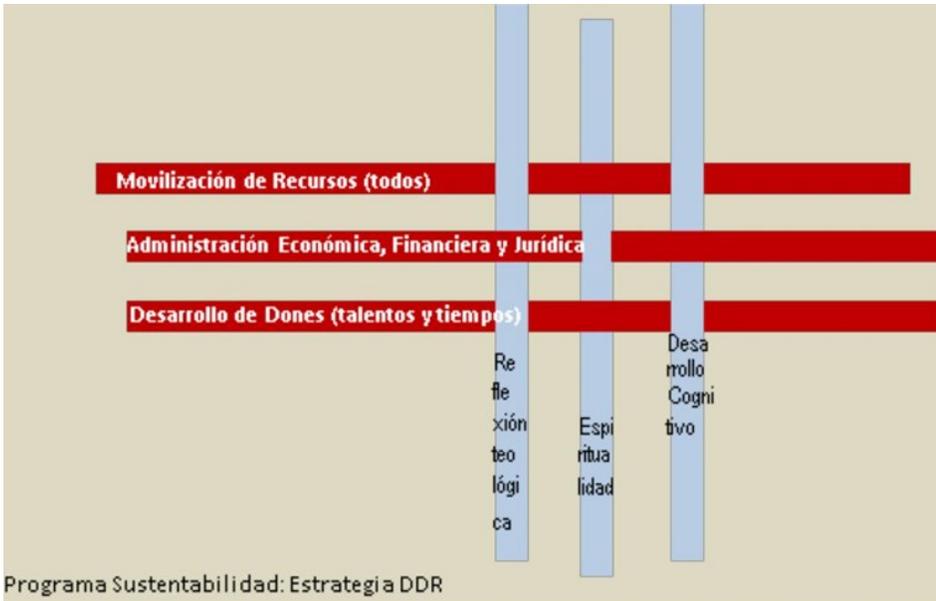
1. Desarrollo de recursos humanos y económicos;
2. Formación de líderes (incluye: formación y capacitación de líderes, ética de líderes, identidad confesional);
3. Mayordomía cristiana (incluye: búsqueda alternativa de recursos, proyectos de generación de recursos, reducción de la dependencia);
4. Compartir ecuménico de recursos (incluye: compartir ecuménico, relaciones institucionales en la comunión).

En el otro documento fundacional del Programa Sustentabilidad, “Lanzando redes en Aguas mas Profundas” (Butzke, 2005), se hace notar la necesidad de contar con un proyecto coordinado para trabajar el DDR. “Se hace necesaria la elaboración de un proyecto coordinado que contempla teología, materiales, entrenamiento, métodos, etc.” – sin esta infraestructura, el tema no tendrá impacto.



En la Consulta de Lima hemos avanzado en este tema mediante dos bloques: “Bloque 6: Abordando el tema de los recursos económicos” y “Bloque 7: Los recursos de/en la iglesia, ¡pueden desarrollarse!”

Vamos a hora a profundizar aquel logro de Lima esbozando una estrategia medianamente integral y de mediano plazo para desarrollar este eje. Para ello nos apoyaremos en el gráfico de más abajo. Medianamente integral: que incluya todos los temas que constituyen el eje DDR. Mediano plazo: que acompañe el andar del Programa Sustentabilidad durante los próximos dos o tres años.



La estrategia: Trama y Urdimbre. En el Programa Sustentabilidad entendemos que es posible desarrollar una estrategia para el Desarrollo de Dones y Recursos en la iglesia si nos apoyamos en los siguientes pilares o disciplinas que son los componentes epistemológicos de la estrategia. La pregunta es: ¿A partir de que elementos de construcción del conocimiento se construirá la estrategia?

Basados en la praxis del Programa Sustentabilidad, tres principios articulan nuestra búsqueda. Estos tres principios disciplinares son los fundamentos de la estrategia de Desarrollo de Dones y Recursos en el enfoque del Programa Sustentabilidad.

Reflexión teológica, espiritualidad y construcción de conocimiento constituyen el apoyo partir de los que abordaremos el Desarrollo de Dones y Recursos (DRR), y permiten el desarrollo de los componentes temáticos de la estrategia.

La reflexión teológica orientará la estrategia, según la teología habrá distintos enfoques y criterios para desarrollar dones y recursos. Identificar los dones que Dios ya ha puesto a nuestro alrededor, en la iglesia y en la sociedad, no se alcanza únicamente con una racionalidad instrumental sino que requiere una *espiritualidad* que nos permita descubrir, experimentar y expresar la gracia de Dios, lo que Él hace y regala. La oración, el silencio, los símbolos, el encuentro profundo con los semejantes y con la Creación son expresiones de espiritualidad que ayudan a ver lo que Dios ya ha hecho a nuestro alrededor; y a partir de lo cual es posible intentar su desarrollo.

Lógicamente en una sociedad tan compleja como la actual se hace necesario aprender, conocer y construir conceptos, métodos y técnicas que mejoran el desarrollo de dones y recursos, a eso llamamos *desarrollo cognitivo*.

Las tres disciplinas apuntadas nos permiten tomar contactos con los temas que llevan a mejorar los dones y recursos disponibles para la sustentabilidad de la iglesia. Los tres temas son:

Mobilización de recursos (todos): Mobilización de recursos expresa una visión en la cual los recursos necesarios no son apenas financieros sino también políticos, materiales, técnicos y humanos, es decir los dones que ya puesto entre nosotros.



Desarrollo de dones (tiempos y talentos): Expresa la visión que la sustentabilidad de la iglesia está ligada a sus miembros (hermanas y hermanos) y sus capacidades puesto al servicio de la misión de Dios, y la generación de capacidades y espacios de participación (sacerdocio universal).

Administración económica, financiera y jurídica: expresa la visión que además de movilizar y desarrollar es necesario cuidar los bienes comunes que se tiene y administrarlos transparente y fructíferamente.

Las disciplinas y los temas se sostienen unas a otras, como la urdimbre y la trama de un tejido a telar. Las disciplinas son la urdimbre son los hilos más gruesos que se colocan primero, y la trama son los temas.

La sustentabilidad de la iglesia se hace viable si los dones y recursos son movilizados, desarrollados y ampliados y si, al mismo tiempo, se los administra adecuadamente.

¿Qué conceptos habría que desarrollar en cada una de las disciplinas?

Reflexión Teológica: Comunión. Comunión de Bienes. Corresponsabilidad. Valores en los que se apoya la sustentabilidad. Conversión. El origen de los bienes. El destino de los bienes. La administración de los bienes. Mayordomía responsable y transformadora

Espiritualidad: El sentido y la misión de Dios sosteniendo la Creación. Nuestra a contribución con la misión de Dios. La oración, su práctica, poder y limitaciones. Los bienes materiales. Espiritualidad de la prosperidad, espiritualidad luterana, espiritualidad cotidiana, espiritualidad como aprendizaje. La espiritualidad y los símbolos.

Desarrollo cognitivo: La administración adecuada, la movilización de recursos y el desarrollo de dones se aprende, se ejercita y mejora. Para ello se necesitan criterios, métodos, técnicas e instrumentos que hay que profundizar, incorporar y compartir.

¿Qué contenidos habría que desarrollar en cada uno de los temas?

Movilización de recursos (todos): El concepto de movilización de recursos puede definirse como “el conjunto de estrategias institucionales dirigidas a la movilización de todos los tipos de recursos necesarios para la sostenibilidad de una organización²”. Movilización de recursos existentes (financieros, físicos, sociales y políticos). Inventarios de recursos. Contribuciones, eventos, colectas. Articulaciones y enlaces. Gestión democrática y participativa. Transparencia, eficiencia, eficacia. Negociación. El rol del pastor. El rol de los laicos. El dinero como un don. Comunicación. Aprendizajes. Visión sistémica. Plan estratégico y plan operativo. Estrategia. Participación y metodologías participativas. Facilitación. Trabajo en equipo, Claridad de visión y misión. Estructura horizontal. Control interno y externo. Monitoreo. Evaluación. Sistematización.

Materiales: Libro Dones de Gracia (ELCA en español); manual de Desarrollo de Fondos (IERP); Enfoque ABCD; como mejorar la administración de Recursos (ELCA en español); movilizar la experiencia del programa del formación en movilización del recursos de la Aliança Interage (português e espanhol); procuración de fondos; estrategias de captación de fondos públicos y de la cooperación internacional; PCAD MÓDULO 7.

Desarrollo de dones (tiempos y talentos): Bautismo. Sacerdocio general. El llamado de Dios. Ministerios. Participación. Los que están, los que no están los que podrían estar. Miembros dueños y miembros hermanos. Protagonismo. Transparencia. Corresponsabilidad. Convocatoria, llamados, acogida y hospitalidad Desarrollo de



dones es capacitación y empoderamiento. Inventarios de dones. El don del tiempo. Inventario de tiempos. Comunicación eficaz. Organización de la comunidad. Roles y tareas. Liderazgos. Grupos. Facilitación de Grupos. Trabajo en equipo. Conflictos. Reconocimientos y agradecimientos. El rol del pastor. El rol de los laicos/as. El rol del consejo congregacional. Integración de personas y acompañamiento. Acompañar: evangelizar y ser evangelizado. Planificación. Monitoreo. Evaluación.

Materiales: el ministerio episcopal en la apostolicidad de la iglesia. FLM. 2007; taller dones y talentos (ELCA); manual Desarrollo de Fondos (IERP).



Administración económica: La comunidad de fe como organización. Las tareas administrativas a realizar: pagos, archivo, sueldos, compras, contratos, servicios, impuestos. Rendición de cuentas. Plan de cuentas. Registración contable. Informes a la propia comunidad. Informes al sínodo. Auditorías. Separación de roles: tesorería y contabilidad. El rol del pastor. El rol de los laicos/as. El rol del consejo congregacional. Fondo fijo. Planillas. Planificación financiera. Chequeo de salud financiera. Responsabilidad jurídica por contratos y personal trabajando. Seguros por accidente

Materiales: guía para organizaciones sin fin de lucro. Manual KPGM -Plan Compartir. Conferencia Episcopal Católica Argentina; gestión económica. Administración en las Organizaciones comunitarias. MÓDULO 5. PCAD. CENOC -Gestión financiera. Administración económico-financiera de las organizaciones comunitarias; PCAD MÓDULO 9.

Enfoque metodológico

La praxis y el desarrollo logrado en el PS nos muestran que las iglesias en América Latina pueden hacer procesos de empodera-

miento y transformación a partir de prácticas decididamente participativas.

Cada miembro y cada participante de la vida de la comunidad de fe tiene un rol indelegable e insustituible frente al desarrollo de dones y recursos de su propia comunidad.

Cada persona a nuestro alrededor cada organización en el barrio y la ciudad son portadores de los dones que Dios ha traído cerca nuestro, allí están disponibles recursos para contribuir en Su misión.

Las métodos para el DDR están basados en la inclusión y empoderamiento de los miembros, incluirán espacios para sensibilizar, de identificar líderes, de inventariar los dones, de equipar a los miembros, de animar a los inactivos, energizar al vecindario, planificar el trabajo, organizar los ministerios de la iglesia, reforzar capacidades, reducir la dependencia, de orar mas allá de lo que necesitamos, dar a conocer lo que Dios está haciendo en nosotros, auditar y controlar, dar gracias, nombrar los ministerios.

Proceso, plan, objetivos, actividades, e indicadores serán los instrumentos que permitirán implementar y evaluar nuestras prácticas y estrategia.

No se trata en absoluto de trabajar en la sustentabilidad de la iglesia para que terminemos pensando a que iglesia rica, nutrida y generosa habremos de solicitar la próxima donación, o a que agencia presentar el próximo proyecto para afrontar los gastos básicos de nuestra comunidad local.

Se trata de descubrir el camino de transformarnos y transformar encontrando la gracia de Dios, que es gratuita e inmerecida, en las cosas y las personas que Dios ya ha colocado a nuestro alrededor para orientarlas al servicio de Su misión.



<p>Parámetros de desarrollo institucional y sustentabilidad (Domingos Armani, Paulo Butzke)</p>	<p>Ampliación del concepto que está implícito en el parámetro y aplicable a organizaciones sociales</p>	<p>¿Como explicaría el concepto a sus hermanas y hermanos en su congregación? (escribir y presentar en papelógrafo)</p>
<p>1. Base social, legitimidad, relevancia y consistencia en su misión</p>	<p>La base social de una organización es el segmento de la sociedad al cual la organización se dirige y con quien interactúa; la base social son sus miembros y sus simpatizantes, es decir aquellos que se identifican con la organización. Legitimidad es un atributo que los demás actores otorgan implícitamente a una organización (a veces), implica que se considera válido que la organización participe en el espacio de la sociedad en aquello que se propone como su misión.</p> <p>Relevancia de una organización implica que esta sea significativa para su base social, ser relevante supone tener aportes sustanciales para la vida de las personas, esos aportes pueden ser materiales, de promoción y cuidado de las personas, sus derechos y el ambiente, o simbólicos y trascendentes; sean de uno u otro tipo deberían ser elementos altamente valorados en la vida cotidiana de las personas.</p> <p>Consistencia en la misión en una organización social implica un propósito claramente delimitado y expresado y además coherente con el hacer de la organización. Consistencia implica un buen pensar la misión; un buen decir y comunicar ese propósito y una coherencia entre el pensar, el comunicar y el hacer.</p>	<p>Congregación y miembros simpatizantes son la base social de la iglesia.</p> <p>Congregación e iglesia son legitimadas por la voz profética y la defensa y promoción de la vida que proviene de la identidad luterana y se expresa desde la sociedad civil.</p> <p>Legitimidad por el reconocimiento que la sociedad da la iglesia luterana.</p> <p>Relevancia y ser respetada, conocida y valorada por la población por el acompañamiento pastoral integral y profético.</p> <p>Consistencia en la proclamación de la Palabra y los sacramentos, diaconía profética encarnada en el pueblo.</p>



<p>2. Compatibilidad entre el nivel de ingresos y las necesidades de organización</p>	<p>Compatibilidad entre ingresos necesidades implica tener claridad de los recursos (de todo tipo) que se disponen y de los recursos potenciales (de todo tipo) que se podrían alcanzar, este es el ámbito donde el idealismo visionario se equilibra (se compatibiliza) realismo que proviene limitaciones.</p>	<p>Todos deben tener claridad de los recursos disponibles y de los recursos potenciales. Tomamos el texto Mateo 7:21-28, la casa sobre la roca. Es necesario idealismo visionario y equilibrado. En esto incluimos el derecho a soñar que tienen las comunidades. Aprender a cooperar, a conocer y a administrar</p>
<p>3. Organización del trabajo y gestión democrática y eficiente</p>	<p>El modo de organizar el trabajo ejemplo participativo, funcional, equipo, radial, centralizado, autoritario, piramidal, etc.) genera una ampliación de las posibilidades y recursos organización y la torna más sustentable, o, contrario sensu, la limita y acota y la convierte en una organización más débil. Este parámetro trae al análisis categoría que suele estar solapada escondida y fuera de consideración por el hábito de repetir las prácticas hace simplemente porque siempre se hizo así.</p> <p>Gestión democrática y eficiente implica que las organizaciones sustentables tienen una natural inclinación a organizar sus tareas de modo equitativo, participativo y respetuoso de los acuerdos establecidos y de las individualidades, todo ello a favor de un objetivo común. Este modo de gestión democrático debe además alcanzar un uso saludable de los recursos y alcanzar los objetivos que se propone con sus actividades.</p>	<p>Trabajar buscando el consenso, donde todos participen, requiere de mas tiempo y de mas trabajo.</p> <p>Naturalmente una mejor organización requiere más dedicación. Una iglesia sustentable tiene organizarse de modo: participativo -sostenible - c o n s e n s u a d o - teniendo en cuenta dones y talentos con voluntariado activo. A veces la estructuras mentales frenan los procesos y tornan mas organización.</p>



<p>4. Cuadro de recursos humanos adecuados</p>	<p>Desarrollo institucional y sustentabilidad están ligados a la generación, formación, y sostenimiento dentro de la organización de personas identificadas con la organización y capaces de llevar adelante sus desafíos a partir de sus dones y su disponibilidad.</p>	<p>Como iglesias y congregaciones debemos aprender a identificar recursos humanos disposición. Los recursos humanos necesarios para llevar adelante la tarea en la iglesia son llamados “ministerios”, deber ser y estar: capacitados, reconocidos y validados (es decir empoderados) acompañados; evaluados .</p>
<p>5. Grado de articulación de la identidad y la misión</p>	<p>Este parámetro lleva a tener en observancia aquello que la organización es (o cree que es) y lo que se propone hacer; se trata de un sano equilibrio en la tensión que existe entre el ser y el hacer.</p>	<p>Es necesario observar una relación correspondencia entre lo que la congregación dice que es percibe que es con aquello que se propone hacer. No puede haber una distancia grande entre las dos definiciones porque podría ser imposible cumplir la misión propuesta. Por ejemplo na comunidad que enfatiza su aspecto étnico y gusta de ser una comunidad cerrada no podría tener como su misión “ir a todo el mundo, predicando y aceptando a todas las personas”.</p>
<p>6. Sistema de planificación, monitoreo y evaluación</p>	<p>No se trata de planificar, monitorear y evaluar solo los proyectos que se ejecutan con otros cooperantes, sino de la práctica interna de la cual participan en un pie de igualdad los actores políticos relevantes de la organización (dirigentes, cuadros intermedios, técnicos y también la base social). En modo de pregunta podría decirse: ¿Su organización tiene el hábito de lanificar-se, monitorear-se o evaluar-se?</p>	<p>Planificar es organizar nuestras acciones en local, con todos los dones y talentos que Dios ha dado. Monitorear es mirar como se están desarrollando las cosas o acciones planificadas para hacer los ajustes. Evaluación consiste en mirar si se cumplió lo que se planificó y cuales fueron los resultados y las razones por las que se alcanzó o no lo planificado.</p>

<p>7. Capacidad de producción y sistematización de informaciones y conocimientos</p>	<p>Producir y sistematizar Informes y conocimientos implica: a) que la organización está siendo consciente de sus actividades y puede dar cuenta de ellas; b) que además es consciente de los cambios que esas actividades producen, c) que también es consciente de los conocimientos que se construyen a partir de esas actividades y de esos cambios, d) que además de ser consciente de todo ello también lo puede comunicar a otros de un modo organizado y entendible.</p>	<p>Es absolutamente necesario organizar lo que descubrimos. Traducir el conocimiento que descubrimos. Traducir el conocimiento adquirido y comunicarlo en el lenguaje de adquirido y comunicarlo en el lenguaje de la comunidad.</p>
<p>8. Poder para Influenciar procesos sociales y de políticas públicas</p>	<p>Implica tener conciencia del espacio público en general y del espacio público en el que la organización participa en particular; y además tener conciencia de que ese espacio es transformable y que para transformarlo la organización debe necesariamente influir e intervenir en el mismo.</p>	<p>Tenemos el mandato de Cristo de ser sal, luz y levadura en el mundo para una vida digna para todas las personas y respetuosa de la creación. Eso nos compromete a participar en todo aquello que promueve dignidad acompañando y denunciando aquello que limita la vida. Para este fin es necesaria la capacitación efectiva del liderazgo dentro de la membresía para asumir cargos públicos y políticos.</p>
<p>9. Capacidades para establecer alianzas y acciones conjuntas</p>	<p>Este parámetro implica una modalidad de influir e intervenir el espacio público, constituye un indicador de desarrollo institucional trabajar sobre el espacio público em asociación, alianza, acuerdos o concertación con otros. Esta estrategia fortalece la intervención y también fortalece a la propia organización.</p>	<p>Cristina es una joven muy sensible hacia el tema del VIH y SIDA. Desea realizar algunas acciones, pero resulta que sola no puede hacer mucho de manera que pidió al grupo de jóvenes la posibilidad de apoyarla, juntos y juntas han logrado sumar fuerzas de familias, organizaciones e instituciones.</p>



		<p>No solo han acompañado a personas concretas sino que también han logrado impactos importantes a nivel local y han logrado llegar hasta la asamblea legislativa. Están presionando por un cambio de leyes, para que las poblaciones con Vih y Sida tengan asegurados sus derechos. Hoy día Cristina está segura que desde lo más pequeño hasta lo más grande hay que aliarse para que los logros sean mayores.</p>
<p>10. Agilidad en la comunicación externa e interna</p>	<p>Este parâmetro se centra en la capacidad de desarrollar una comunicación fluida, de ida y vuelta, capaz de recibir y entregar información y contenidos. Una organización sin capacidad de “escuchar” o sin capacidad de “expresarse” tiene dificultades en su Sustentabilidad.</p>	<p>Utilizar lenguaje sencillo y entendible en la iglesia, simple y directo sin tecnicismos. Que las estructuras faciliten el diálogo interno y externo, como así también deben hacerlo los espacios litúrgicos. Que exista un lenguaje inclusivo para hombres mujeres y niños.</p>

3.9 Una vez más: ¿qué es sustentabilidad?

El objetivo de este bloque es profundizar la apropiación de los parámetros de Sustentabilidad Armani-Butzke-Driau. En la dinámica realizada cada grupo de 4-5 personas reflexionó y elaboró una conceptualización y expresión escrita de un parámetro de forma tal que fuera comunicable a sus hermanos y hermanas en las congregaciones de donde provienen y entendible por ellos y ellas.

3.10 La perspectiva de la secretaria de área DMD

Lac. Rev. Dra Patricia Cuyatti

Programa Sustentabilidad: Perspectivas y Percepciones hacia el futuro. Secretaría para el Área de Latinoamérica y el Caribe,

DMD/FLM. Siendo este el primer encuentro presencial en el que participo, debo confirmar que la activa interacción de los delegados y delegadas de las catorce Iglesia participantes me ha motivado y confirmado la relevancia del programa. Desde las oficinas del Área de Latinoamérica y el Caribe del Departamento de Misión y Desarrollo de la Federación Luterana Mundial, me siento animada a continuar facilitando procesos de aprendizaje y crecimiento.

Desde la perspectiva de la Secretaría para América Latina y el Caribe en Ginebra, la tarea de promover y facilitar procesos de encuentro y renovación entre las Iglesias miembro de la FLM en la región continúa siendo una tarea prioritaria

Desde la perspectiva de nuestras iglesias Luteranas en Latino América, abrazo la tarea de contextualizar el evangelio de gracia y reconciliación a través de la afirmación de nuestra identidad Luterana siempre marcada por los diferentes desafíos que las realidades en que hacemos misión nos plantea. En este proceso, la constante invitación de afirmarnos como Iglesias Luteranas, trae la invitación a promover tres puntos focales: el repensar y construir Iglesia, el promover procesos participativos, horizontales y transparentes mediante procesos de planificación participativa, y el afirmar los dones y capacidades que cada persona trae.

El encuentro presencial en Ayagualo me ha permitido, en primer lugar, encontrarme cara a cara con hermanos y hermanas que ya llevan algunos años en la caminata, a otros y otras que se han juntado en ese caminar.

Segundo, el método participativo que promueve aprendizajes desde las experiencias de vida congregacional y eclesial es una excelente herramienta para continuar promoviendo saberes con la finalidad de pensar y repensar el ser iglesias desde contextos específicos en Latinoamérica y el Caribe.



Tercero, frente a la particularidad de las experiencias de cada participante y de cada iglesia, la relevante articulación teológica ha permitido enlazar ese proceso de constante aprendizaje/discipulado para abrazar procesos de sustentabilidad de las Iglesias. Esto se ha dado mediante procesos donde las Iglesias piensan sus identidades y se involucran en la misión de Dios en la tarea de planificación participativa cuyo monitoreo y evaluación es también transparente. Las herramientas que el programa de sustentabilidad promueve busca retomar el sentido de la proclamación del Evangelio, de una convivencia en comunión, del servicio al prójimo/a y consecuentemente de adoración a Dios.



Finalmente, el aporte de varones, mujeres y jóvenes de diversas edades y con diferentes experiencias y contextos nos ha permitido abrir puertas, y afirmar percepciones hacia el futuro, en relación al aspecto de justicia de género. La tarea de escuchar y atender a las diferentes y particulares necesidades de los y las participantes, tanto como sus luchas, su vida diaria renueva el compromiso de servir a las y los poblaciones en mayor desventaja, de promover relaciones saludables, transparentes, de confianza, y con participación.

Desde la lectura de género, hemos asumido ciertas pautas para la inclusividad y la promoción de una espiritualidad enmarcada en la fidelidad a Dios que se relaciona con su creación entera. En este sentido, el programa sustentabilidad busca lineamientos para la participación plena y respetuosa de quienes estamos en la misión de Dios. En este espíritu, se dará continuidad a acciones expresadas en el IV encuentro presencial con énfasis en el acompañamiento y facilitación de procesos de PME, en la tarea teológica de acción-reflexión que se iniciará en la Facultad EST- Brasil, y los procesos sur-sur.

3.11 Con confianza en el porvenir: próximos pasos del Programa Sustentabilidad

¿Que aportes necesitan las iglesias en el camino de su sustentabilidad que pudieran ser brindados por el Programa? Presentación de los aportes del grupos.

Primero grupo:

- ◆ Enviar los casos sistematizados y presentados a todas las iglesias (ILCH)
- ◆ Que haya más sensibilización y seguimiento para que las iglesias puedan continuar (IELCO);
- ◆ Sueño y deseo continuar con el proceso de sustentabilidad, pero ¿Cómo? Necesito acompañamiento. Es necesario hacer trabajos como región CILCA y también recibir asesoramiento (ICLH);
- ◆ Hay asimetrías en la participación ¿como equilibrar esas asimetrías? El blog <http://sustentabilidad.wordpress.com> tiene mucho material y muy rico, necesitamos una guía de temas y materiales;
- ◆ Volver a revisar el perfil del referente para que encuadre mejor en lo que la iglesia necesita y espera y lo que el programa necesita y espera (IELU).

Por lo menos, tenemos 4 propuestas:

1. Una guía de cómo utilizar el sitio web, como ingresar y leerlo
2. Valorar la participación en los Encuentros Presenciales, aquí recibimos herramientas, ánimo, aquí vemos y palpamos los procesos que estamos haciendo;
3. Certificar la capacitación que estamos recibiendo, este es un espacio genuino de formación;



4. Regionalizar mas aún el proceso, compartiendo la animación, las experiencias y el seguimiento;

Segundo grupo:

- ◆ Reafirmar el rol de los referentes que nace de las iglesias (COP-COL);
- ◆ Necesitamos algún modo de respaldo de la FLM para presentar la experiencia a nuestros colegas -Incorporar la formación la capacitación para el manejo de crisis o desastres
- ◆ Necesitamos asesoramiento y acompañamiento del grupo facilitador animador en los ejes de DDR y PyCI. En PEP ya estamos trabajando (IELCH);
- ◆ Nosotros necesitamos conexión con otras experiencias: PAMI (IECLB), IELCO, ELCA, necesitamos acompañamiento (ELKS-Surinam);
- ◆ El P. Sustentabilidad tendría que ser la base y apoyo de las experiencias de sustentabilidad de la comunión (ILEP);
- ◆ Necesitamos continuar con las metodologías de las guías de acompañamiento;
- ◆ Queremos reafirmar al equipo de animadores y facilitadores, para tener con quien comunicarnos Organizar un encuentro presencial cada dos o tres años para ver como avanzamos cada uno y como región, incluso no solo pensando en América latina y El Caribe;
- ◆ Conectar educación teológica y sustentabilidad de la iglesia, es decir formación teológica práctica en los temas de la comunidad (sustentabilidad) (SLS);
- ◆ El Programa Sustentabilidad debiera tener sustentabilidad ¿Cómo lograr eso? Cada iglesia debería hacer su desarrollo de

fondos y programa para sostener su propio programa de sustentabilidad Fortalecer el acompañamiento entre comunidades que nos sentimos mas próximos por historia y modo de ser iglesia. Trabajar entre pares (ILCH);

- ◆ Sustentabilidad no es un proyecto o un programa paralelo o colateral a la vida de la iglesia, sino que hace parte de la vida misma de la iglesia. Es importante profundizar para que las herramientas de la PEP estén al alcance de las comunidades locales;
- ◆ Es necesario socializar las experiencias ya realizadas;
- ◆ Queremos llevar el P. Sustentabilidad a CILCA, de modo permanente y alcanzando a muchas más personas (ILFE);
- ◆ Es sumamente necesario sistematizar todo lo que se ha hechos desde 2007. Es también necesario pensar en la traducción de los materiales;
- ◆ Seguir reflexionando sobre lo que implica el concepto cooperación;
- ◆ Un sueño: que esto forma parte de la formación pastoral y de líderes, que sea incorporado en la formación de nuestros recursos humanos pastores y administradores (I. Sueca); Incorporar sustentabilidad a todas las líneas de trabajo (por ejemplo jóvenes y mujeres);
- ◆ Dar continuidad al Programa Sustentabilidad, que sea tenido en cuenta en las relaciones de cooperación (ELCA);
- ◆ También hay que valorar que los participantes de la IELCH y de la ILCH en el P. Sustentabilidad han sido llamados a ser parte del proceso de reflexión sobre la unificación de las iglesias;



- ◆ En IERP estamos celebrando la unificación con la Iglesia Reformada de Argentina;
- ◆ Hay que identificar que el P. sustentabilidad también ha ayudado a la movilización de recursos propios de las iglesias;
- ◆ Hay que reclamar y conseguir más participación de los laicos en el Programa;
- ◆ Incorporar la formación en sustentabilidad en la formación pastoral de los institutos teológicos, en los que tenemos ahora y en otros.

3.12 Evaluación

¿Qué ha significado el 4º Encuentro Presencial para mi experiencia en sustentabilidad? Expreso la idea en una *palabra condensadora*:

Esperanza y compromiso. Reto. Enriquecimiento. Un alto en el camino para tener una visión. El mejor de los encuentros que participé. Impresionado (muchos faros que iluminan juntos). Participación. Crecimiento. Osadía. Maduración. Claridad. Alegría. Cambios en una perspectiva histórica. Reformulación de ideas. Un espacio de articulación de ideas. Aprendizaje. Claridad que desafía un camino viable, cierto. Iglesia en comunión. Ánimo y desafío. Compromiso (2 veces). Desafío (3 veces). Conocimiento. Raíces que se riegan. Compañerismo. Revisión. Balance. Amistad. Esperanza. Futuro. Intercambio de experiencias. Misión en acción. Comunión. Aprendizaje mutuo. Complejidad y sintonía. Deliciosamente cansada. Integralidad. Kairos. Diversidad y comunión.

3.13 Devocionales, espacios de espiritualidad

Los Encuentros Presenciales celebrados en Mangua (2007), Santiago y Lima (2008) contaron con una fuerte vivencia espiritual comunitaria. En esa caminata hemos identificado el carácter vital y fundamental que ocupan los espacios de espiritualidad en el enfoque sustentabilidad.

Hemos compartido experiencias sensibles y profundas aplicando técnicas y métodos que nos han apoyado en el desarrollo de nuestra espiritualidad: lectura contemplativa, orante y comunitaria, recogimiento silencioso y algunos métodos desarrollados por el mismo Martín Lutero

Vivenciamos la experiencia de hacer distintas aproximaciones a un mismo texto bíblico; por ejemplo en Santiago de Chile (marzo de 2008) vivenciamos Marcos 2:1-12 – La sanación del paralítico.

Vale la pena recordar cuando nos preguntábamos: ¿O es que acaso había más de un paralítico en aquella escena de Capernaum? O también ¿Y cómo es eso que hubo que entrar por el techo para tener acceso a Jesús?

La fuerza de la lectura común, del silencio orante, de la oración individual y comunitaria y del canto influyó fuertemente en el desarrollo de cada encuentro.

Los espacios de espiritualidad influyeron positivamente en las reflexiones y levantaron temas. Sin la experiencia de la vida devocional comunitaria esos temas jamás habrían tenido tal prominencia e importancia.

A lo largo de nuestra caminata en el Programa Sustentabilidad, que está señalada por los Encuentros Presenciales, comprendimos que el desafío de la proyección sustentable de las iglesias en la región sólo podrá ser abordado adecuadamente si se asegura esta



estrecha articulación entre espiritualidad, reflexión y herramientas metodológicas.

A partir de este encuadre desarrollamos los espacios de espiritualidad del Encuentro Presencial en El Salvador. Los espacios de espiritualidad tuvieron la siguiente estructura: Liturgia de Inicio; Pacificación; Meditación; Liturgia Final.

La música y el canto tendrán rol significativo, más aún que en encuentros anteriores; los hermanos de SLS nos acompañaron con su música y canto.

Los textos del Evangelios que compartimos dieron testimonio de la vida de Jesús, acompañando la caminata de reflexión y práctica de sustentabilidad en nuestras iglesias, según los tres ejes que impulsa el programa: a) planificación estratégica participativa; b) desarrollo de dones y recursos, c) pensando y construyendo la iglesia. Textos bíblicos en que Jesús se enfrentó con algunos de los temas que nos interrogan en nuestras iglesias en búsqueda de una proyección sustentable.

La celebración de la comunión de cierre estuvo a cargo de los obispos y pastores presidentes presentes: Pastor Presidente Armando Capcha - ILEP, Pastor Presidente Martin Girón - ICLH, Obispo Eduardo Martínez - IELCO.

Los devocionales y espacios de espiritualidad fueron desarrollados por un equipo constituido por las siguientes personas: Paulo Butzke (IECLB - Grupo Animador), Mary Campbell (ELCA), Myriam Gaspar (Servicio Mundial. FLM), Adriana Gastellú (I. Sueca) Maria Elena Parras (IELU-Grupo Animador), Alexis Salgado (ILCH), Gilberto Quesada (ILCO), Adita Torres (ILEP-Grupo Animador), Ilo Utech (ILFE-Grupo Animador).

3.14 Blog y caja de herramientas

El blog www.sustentabilidad.wordpress.com es una de las herramientas más utilizadas por los referentes las iglesias y una gran cantidad de personas a quienes no conocemos pero están interesados en la sustentabilidad de la iglesia.

Desde su inicio en diciembre de 2007 el blog ha recibido un total de 25.557 visitas (al 16 de enero de 2011), lo que implica un promedio de 158 visitas semanales. Los referentes y compañeros del camino del programa han sido invitados a suscribirse al blog, mediante una simple inscripción disponible en la página de inicio del mismo.

Lo más buscado por quienes visitan el blog <http://www.sustentabilidad.wordpress.com> son los materiales de: planificación en la iglesia, formatos de planificación estratégica, teología de la misión, hoja de ruta de procesos de planificación, origen de la planificación estratégica.

Todos los materiales mencionados en esta memoria y síntesis que fueron utilizados en el Encuentro Presencial 2010 están disponibles en el blog. En la sección 11 de esta memoria y síntesis se han registrado las recomendaciones de los referentes en vista a optimizar el uso del blog <http://www.sustentabilidad.wordpress.com>, esas mejoras serán implementadas durante 2011 con parte del plan Operativo Anual de Programa.

3.15 Los participantes, sus voces

En esta sección de la Memoria y Síntesis presentamos la nómina de participantes del Cuarto Encuentro Presencial del Programa Sustentabilidad en El Salvador, y más abajo sus voces y pensamientos.



Con alegría fraterna resaltamos la incorporación de las Iglesia Luterana Mexicana, de la Iglesia Evangélica Luterana de Venezuela, y de la Iglesia Evangélica Luterana de Surinam. Así mismo agradecemos una vez el acompañamiento de Servicio Mundial, Programa Centroamérica, de la Escola Superior de Teologia, San Leopoldo, Brasil, y de la ULS.

Damos gracias también por el acompañamiento constante y expresado también en el Encuentro Presencial 2010 de ELCA (Mary Campbell) y de la Iglesia Sueca (Adriana Gastellú).

Evaluaciones personales:



Gustavo Gómez, IELU. Me siento tan afortunado de poder participar de este espacio... nuestras personas facilitadoras y expertas, y todo el grupo, generamos un ámbito de aprendizaje en conjunto; es un privilegio aprender de, y con, ustedes. Y siento que tanto la temática como el enfoque son tan pertinentes, dan en el clavo" con una precisión... dolorosa; nos radiografían! Y me resulta tan claro que este espacio, América del Sur, América Latina, y las iglesias de la Comunión que lo integramos, tenemos raíces, dilemas, riquezas en común. Y un futuro en común. Gracias.

Everardo Stephan, IERP. Muy fuertes fueron los testimonios presentados por las hermanas y hermanos sobre los caminos recorridos y los planes de cómo seguir con este programa de sustentabilidad en sus iglesias. Caminos que a mi modo de ver ya dan resultados llenos de esperanza, ellos también me volvieron a fortalecer en mi búsqueda de llevar adelante el programa de sustentabilidad en la IERP. Cosa que hice en un encuentro de líderes en Buenos Aires a mi regreso, y que ya produjo su fruto, porque de una comunidad me invitaron para iniciar un proceso el año entrante. Me parece significativo el sentir que en realidad ya no es un "programa", sino un modo

de “ser” iglesia, ante todo porque está basado en una espiritualidad de búsqueda y reflexión.

Obispo Eduardo Martínez, IELCO. Qué gozo ver los esfuerzos que estamos haciendo las iglesias de la comunión luterana en la región: no hay duda de que estamos escribiendo nuevas páginas en la historia de las iglesias y de las comunidades en las que ellas participan. Esto es lo que nos corresponde, si es que deseamos ser fieles a la vocación de la esperanza que tenemos en "cielos nuevos y tierras nuevas".

Gilberto Quesada Mora, ILCO. Gracias al Dios de la Vida, que nos ha impulsado a encontrarnos y que nos ha concedido la dicha y la suerte de conocernos, gracias a cada encuentro por lo mucho que ha aportado a cada persona y a mí en lo que ahora puedo repasar y valorar. Después de estos cuatro encuentros, creo que somos más Latinoamericanos y Latinoamericanas, nos sentimos más cerquita unos de otras y otras de unos, nos sentimos más comprometidos y comprometidas con esta tarea tan urgente sobre la sustentabilidad de las iglesias en América Latina. Tenemos en las manos la antorcha encendida y tenemos además la gran responsabilidad de sustentar este proceso. Hace algunos días compartí con todo el equipo de DECOFE Desarrollo de Comunidades de Fe, la experiencia en San Salvador y hemos tomado el acuerdo de llevar el tema a todas las comunidades en el año 2011, además tomaremos un martes por mes para la capacitación y formación del equipo central y bueno todo esto es gracias a la "Resurrección" vivida en San Salvador.

Adriana Gastellu Camp, Iglesia Sueca. Fue una alegría muy grande para mí compartir este taller de Sustentabilidad con las iglesias latinoamericanas. Es realmente inspirador ver como iglesias de todo el continente se reúnen en un ambiente permisivo y abierto para compartir deseos, ideas, anhelos, limitaciones y desafíos. Esto es un



signo del reino, como tantos otros de los que Uds. son parte aunque a veces no nos demos cuenta. Reciban un abrazo fraterno, y gracias una vez más por permitir a la Iglesia Sueca de participar en este encuentro.



Miltom de Oliveira, IECLB. El encuentro aquí en El Salvador ha motivado reacciones de incorporarse otros y otras, y para los que ya están en el proceso sustentabilidad le ha permitido profundizar en el tema, porque todos y todas vemos que es una de las grandes oportunidades para nuestra iglesia, a partir de lo vivido en el primero, segundo y tercer encuentro. Nuestros hermanos y hermanas en la fe comprenden lo importante de: La planificación estratégica participativa, valorando los dones y talentos de la comunidad. El liderazgo laico asume su compromiso desde sus propias capacidades para que su congregación crezca con un empoderamiento visible en la misión de ser iglesia. Sensibilización a los pastores y pastoras sobre la importancia de erradicar aquellas prácticas de pastor centrismo. En este proceso son importantes las alianzas incluso en los diferentes sectores de la iglesia. La visita de los y las referentes y el equipo facilitador en las micro regiones ha motivado a muchos líderes y líderes a conocer más sobre este tema. Les gustó mucho a los participantes de nuestra iglesia el enfoque de Sustentabilidad y Espiritualidad. A mi modo de ver las cosas, este tema tiene mucho que aportar en los próximos años cuando buscamos que nuestras iglesias aquí en América Latina sean sustentables para continuar en la obra pastoral integral profética. En nombre de la IECLB muchas gracias, Rev. Everardo Stephan, por su disponibilidad de traducir el "Guía para la Planificación Comunitaria del PAMI 2008-2012".

Gracias también por la traducción que realizó en 2005 del documento de la primera fase del "PAMI - Plan de Acción Misionera de la IECLB 2000-2007 - Recrear y crear comunidad juntos - ¡Ninguna Comunidad sin misión. Ninguna misión sin comunidad!"

Estoy muy contento de participar del Programa Sustentabilidad desde el principio en Managua. He aprendido mucho de las realidades tan diferentes de nuestras Iglesias Luteranas. El intercambio de experiencias con nuestros hermanos y hermanas ha sido muy importante para mí y para nuestra IECLB. El Grupo Animador ha desempeñado un papel extraordinario en nuestra formación como multiplicadores en planificación estratégica participativa. Creo que hemos aprendido que dos puntos son fundamentales para el uso de las herramientas de la PEP - la espiritualidad y la participación de miembros (ministros y laicos). Me gustaría de señalar que el Blog fue una iniciativa muy importante, allí encontramos material muy bueno para nuestra formación y también a divulgar lo que estamos haciendo.

Miriam Gaspar, Servicio Mundial, FLM. Apreciados hermanos y hermanas que están empujando el Programa de Sustentabilidad, mi reconocimiento al camino andado, a la búsqueda de consensos, de propuestas, de animarse!

Para mí cada momento del taller tuvo su encanto, desde el saludo, el reencuentro, las discusiones, las exposiciones, la comida, el baile, las celebraciones... todo en su momento tuvo fuerza, entrega, lo que habla de la integralidad con la que vemos el mundo, la nueva iglesia, ciertamente podemos ser la iglesia en movimiento. El momento para decir con una sola palabra el sentido de lo que percibimos del taller fue mágico, palabras sencillas, conceptos que conforman el imaginario de lo que esperamos y por lo que trabajamos en la propuesta de sustentabilidad para las iglesias, espacios de fe. Hemos dado un pasito mas, ciertamente fue un alimento espiritual el haber participado en el encuentro.

María Elena Parras, Grupo Animador. Comparto el placer y privilegio de haberlos acompañado en trabajar, pensar y soñar. Aprendí



muchísimo de cada uno de Uds. y del proceso en general, en este tiempo último fue muy grato también conocernos más: las pasiones, los desafíos, las debilidades, las grietas que tenemos como iglesia y como personas y volver a tener esperanza! Porque es en esas grietas y/o fracturas que Dios vuelve a construir.

3.16 Reconocimientos

A trabajadoras y trabajadores de la Casa Salesiana de Retiros en Ayagualo, El Salvador. A Margarita Thilby, Rev. Guadalupe Cortés y equipo administrativo de Sínodo Luterana Salvadoreño por la tarea logística y administrativa necesaria para la feliz organización del Encuentro Presencial.

Al Obispo Medardo Gómez, por la hospitalidad del Sínodo Luterano Salvadoreño recibiendo el 4º Encuentro Presencial del Programa Sustentabilidad.

Al Rev. Martin Junge, iniciador del este Programa, por su visión, animación y cooperación en la búsqueda de la sustentabilidad de la iglesia.

4 SANTA CRUZ DE LA SIERRA - 2012

*5° Encuentro Regional de Referentes
Iglesias Luteranas de América Latina y El Caribe
Miembros de la Federación Luterana Mundial
Santa Cruz 18 al 21 de Septiembre del 2012*

4.1 Apertura del encuentro

*“Por eso es que hoy tenemos esperanza;
por eso es que hoy luchamos con porfía”*

Devocional. Salmo 121: “El Señor es mi guardador”

Salutaciones: La Rev. Patricia Cuyatti, secretaria para América Latina y El Caribe, presenta los saludos del Secretario General de la FLM, Revdo. Martin Junge. El Pastor Emilio Aslla presidente de la Iglesia Luterana Boliviana da la bienvenida a las y los participantes.

Encuadre de la tarea. El facilitador Gustavo Driau presenta tres enfoques de este encuentro. Es un espacio de construcción colectiva de conocimientos: un espacio al que no llegamos como cuenco vacío, todas y todos tenemos algo que aportar. En esta medida este Encuentro será tan fructífero o estéril según los aportes que cada cual logremos hacer.

La sustentabilidad y los procesos de las Iglesias acontecen en cada comunidad, y en sus diferentes espacios con cada una de las decisiones y acciones que toman. Este taller no es en si mismo “la sustentabilidad de la iglesia”. Este taller es una ventana que nos permite ver como van avanzando los procesos.

Estamos aquí porque tenemos una historia, algunas y algunos es una caminata larga de varios años trabajando en el tema, otros están llegando, y son muy bienvenidos.

Los hitos y las huellas que hacen la historia como Programa Sustentabilidad de las Iglesias Luteranas de América Latina y El Caribe: I. Encuentro Presencial Managua, Nicaragua (2007): II. En-



cuentro Presencial Santiago de Chile, Chile (2008) III Encuentro Presencial Lima, Perú (2008); IV. Encuentro Presencial Ayagualo, El Salvador (2010); V. Encuentro Presencial Santa Cruz de la Sierra, Bolivia (2012)

Presentación de los participantes. En tarjetas las y los participantes escriben en una cara su nombre, el nombre de la Iglesia que representan y el rol por el que vienen a la reunión y en la otra cara las expectativas que traen para este encuentro.

Expectativas de los participantes:

- ◆ Conocer como estamos las Iglesias de A.L. y El Caribe en experiencias bajo el tema de sustentabilidad, como se ha avanzado y aprender;
- ◆ Saber que rumbo ha tenido y cual camino tomará el Programa. Fortalecimiento en gestión comunitaria;
- ◆ Interacción entre sustentabilidad y desarrollo de capacidades humanas. Repensar conceptos aprendidos;
- ◆ Conjugación sustentabilidad y género;
- ◆ Encontrar estrategias aplicables en el cotidiano de nuestra iglesia con miras a hacer la más sustentable;
- ◆ Encontrar más y mejores estrategias para desarrollar capacidades humanas en nuestras Iglesias. Inicio de una nueva etapa en el proceso del Programa Sustentabilidad;
- ◆ Pensar en cuestiones de formación.

Diálogo en plenario en reacción a las presentaciones y las expectativas: Diversidad y riqueza en este proceso: hay muchos y diferentes lugares con objetivos comunes -Un deseo muy grande por aprender; desafíos, aprendizajes para seguir construyendo un camino; alegría; están presentes diferentes generaciones, diferentes roles, diferentes

liderazgos, presencia de representantes de las casas de formación. La presencia de obispos y presidentes representa una validación desde la COL a los procesos del Programa de Sustentabilidad. Hay presencia de las Iglesias del Caribe; es significativo el interés por el tema de desarrollo de recursos humanos. Es bueno tener nuevas personas en este espacio de Sustentabilidad; incorporar el marco de desarrollo de capacidades.

4.2 Entrando en Tema: encuentro regional sustentabilidad 2012

Rev. Patricia Cuyatti/FLM/LAC

El documento guía del Programa Sustentabilidad es el documento “Confianza en el Porvenir” (2007 – 2010), en nos apoyamos para nuestra caminata. En este Encuentro en Santa Cruz estamos cerrando una fase y dando comienzo a la II fase que responderá a los siguientes componentes.

Fase II del Programa Sustentabilidad: 1) Importancia de las/ los referentes: Reafirmar la figura del referente de las Iglesias, los referentes son personas designadas por las Iglesias para que hagan parte de este programa. La primera tarea del referente es multiplicar la experiencia en lo local; 2) Rol de seguimiento a cargo de los referentes, búsqueda de empoderamiento del programa en las Iglesias, un grupo que de seguimiento y surja de las los referentes y estos deben ser responsables de los encuentros; 3) Tener un grupo de asesores, hermanos (as) que han estado en el proceso pero ahora ya no están por alguna circunstancia y que han acumulado experiencia en el tema; 4) Rol de



la COL , son los propietarios del programa, (los apoderados), presi-



dentés y los Obispos/as lo reafirmaron desde el 2007. En este E. Regional elaboraremos los de Términos de Referencia del P.S, que son las pautas que determinan un proceso, es decir los elementos que se van a tener en cuenta para desempeñar esta tarea.

4.3 Dos años de avances en la sustentabilidad de las iglesias en América Latina y El Caribe

Rev. Ilo Utech. ILFE, Nicaragua. Se presentaron en las Iglesias deficiencias, necesidades, los recursos económicos empezaron a disminuir y es así como empieza a hablarse de sustentabilidad. La palabra sustentabilidad es tomada de otras organizaciones, al inicio en Costa Rica en 2006, empieza a pensarse aunque en un primer momento se pensó en recursos económicos, posteriormente, se fueron agregando mas personas.

En el 1º Encuentro Presencial Managua, Nicaragua (2007) Se vio la necesidad que cada Iglesia tuviera dos referentes y se definieron los siguientes Ejes: Desarrollo de dones y recursos, Planificación Estratégica Participativa y Explorando otros modos de ser Iglesia.

En el 2º Encuentro Presencial Santiago (2008) Se trabajo identidad del programa de sustentabilidad y se realizó el Lanzamiento del Blog en Internet.

Necesidad de envolver también liderazgo, espacios de espiritualidad y concientización de la importancia de la sustentabilidad y

el desarrollo e implementación en PEP. Espacios de espiritualidad. Necesidad de relatos. Poner el tema en los Centros de Formación Ministerial. La sustentabilidad de la Iglesia se alcanza con la Participación activa de la comunidad.

Miltom José de Oliveira. IECLB, Brasil. ¿Cuál ha sido la evolución del Programa Sustentabilidad desde su perspectiva de referente? El documento y la presentación PowerPoint puede leerse en: Experiencia IECLB, Presentación IECLB.

Primer Encuentro de Referentes, Managua, Nicaragua, 2007. Diálogos en plenaria y en grupos para conocimiento de cada Iglesia realizando el área de planeamiento. Asegurar el entendimiento del concepto – sustentabilidad -la identidad y estrategia del programa. Primer contacto con la herramienta PEP – Planeamiento Estratégico Participativo.

Nivelar entendimientos debido a diversidad de realidades en las Iglesias y experiencia de los Referentes. Asumir el compromiso de animar y facilitar reflexiones en el ámbito local de nuestras Iglesias.

Segundo Encuentro de Referentes, Santiago, Chile, 2008. Asimilar la importancia de la identidad del programa y sus tres pilares (Pensando en construir Iglesia - PEP como herramienta - desenvolvimiento y movilización de dones y recursos).

Lanzamiento del Blog en Internet con material fundamental para alimentar y aprender. Percepción de las necesidades de envolver también liderazgos laicos en el PS. Espacios de espiritualidad y la concientización de la importancia del desenvolvimiento e implementación del PEP.

Tercer Encuentro de Referentes, Lima Perú, 2008. Énfasis en los espacios de espiritualidad. Relatos de los Referentes sobre expe-



riencias en sus Iglesias. Participación de las Iglesias y continuidad de sus Referentes. Concentrar acciones en la identificación, movilización y desarrollo de dones y recursos.

Cuarto Encuentro de Referentes, Ayagualo, El Salvador, 2010. Participación y presentaciones de los Centros de Formación Ministerial de América Latina como Universidad Luterana Salvadoreña y Facultades EST). Trabajo en grupo y en plenario con destaque de ejes de género y jóvenes. Gestión comunitaria - como integrar los liderazgos laicos y de ministros/as ordenados en el proceso de PEP.

Experiencia en Brasil. Guía de pasos para el Planeamiento Estratégico Comunitario. Meta 600 Comunidades (1/3) PEP implementado. Pensar globalmente e actuar localmente – “de lo micro para a lo macro”.

María Elena Parras. IELU, Argentina y Uruguay. 30 años de construcción de una iglesia desafiada a responder al contexto. Década del 80: Convocados para evangelizar: descentralización, división en distritos, división de áreas, sueños de otros ministerios (diaconía). Los 90: fortalecimiento de las “quintas” (producto de la descentralización anterior) en desmedro de lo sinodal, lo de todos y todas, lo sistémico. Inicio de cambio generacional, de formación, etc.

Avances y retrocesos en la IELU. Todos los procesos nos sucedieron en el campus de relaciones y a la vez las hicimos suceder en la Iglesia organizacional. Campo-Habitus (Bourdieu). Una mejor comprensión del campo y contexto en el que se desarrollaban las comunidades, esto permitió hacer una mirada y distinción entre saber y hacer.

Somos una sola Iglesia donde conviven varios paradigmas de iglesia, paradigmas de poder, de saber. Anteriormente, el saber era una formación certificada unidireccional, distante entre discurso y práctica de la propia teología y el hacer era múltiples saberes, múl-

tiples relaciones que contribuyen a través de metodologías participativas y esto permite un acercamiento a la práctica.

La espiritualidad como espacios democratizadores y la importancia de aprender emocional y racionalmente, y el valor puesto sobre cada una de las personas.

Rev. Luis Álvarez. IELCH, Chile. Durante 10 años se capacitaron alrededor de 80 laicos, pero no había un espacio para ellos en la estructura eclesial y no se supo integrarlos a la estructura eclesial.

Es necesario acabar con el pastor-centrismos, se agotaron las comunidades tratando de mantener un modelo tradicional del pastor, su vivienda y demás. Sin embargo, muchas comunidades no pueden sostenerlo. Ahora se habla de equipos pastorales. Pero entonces ahora los pastores no seden espacios o las comunidades quieren continuar con el modelo anterior.

La pregunta es como alcanzar el equilibrio presupuestario. De pronto en los tres ejes de trabajo nos faltó el modelo de ser Iglesia.



Retroalimentación en plenario: Contexto en que surgió el programa de sustentabilidad. Anteriormente se enviaban proyectos y se aprobaban, poco a poco se fueron acabando los recursos y entonces llegaban los proyectos y no había recursos. Entonces venían las frustraciones de parte de todos todas. En algunas partes de L.A. y el Caribe no se tiene la “prioridad por los pobres”, sino que los pobres

conforman la iglesia. El programa de sustentabilidad nace así de la necesidad económica en un primer momento, luego se va desarrollando un concepto más integral, más rico, más sustentable.

Como definir el Concepto Sustentabilidad. El concepto se ha construido por las Iglesias de LA y el Caribe, está atravesada por los tres ejes: PEP, Desarrollo de Dones y Recursos y Pensar y Construir Iglesia. Lo que busca es poder cumplir con los propios involucrados. Busca generar cultura de planificación compartida. La sustentabilidad responde a la realidad de cada comunidad, es integral. No es algo cerrado, siempre está en construcción.



La sustentabilidad de la iglesia está asociada a la espiritualidad. Un programa sustentable es aquel que piensa en el futuro. Sustentabilidad para la Iglesia se traduce en el desarrollo de dones y talentos. El modelo clásico de Iglesia no funciona igual en los diferentes contextos, la misma realidad ha definido los nuevos modelos de ser iglesias.

Cada contexto determina el modelo de sustentabilidad que puede adoptar. Repensar nuestros orígenes, donde estamos plantados socio político ambiental económico, es decir los recursos con los que contamos para lograrlo.

La sustentabilidad pasa por un modo de ser Iglesias, un modo de celebrar la fe y planificación estratégica y participativa, es un proceso de construcción abierta e integral.

4.4 Sistematización Programa Sustentabilidad 2007-2011

Gustavo Driau

La sistematización del Programa Sustentabilidad realizado durante el año 2011 por la Lic. Elizabeth Campos Ramírez, de Bogotá, Colombia, presenta ricos hallazgos y claves interpretativas.

Justamente sistematizar es mirar lo que se ha realizado, identificar los cambios alcanzados y e identificar las claves que han llevado a esos resultados, “para retener lo bueno y desechar lo malo”. En el informe final la evaluadora ha planteado siete claves interpretativas que son los elementos o rasgos sobre-salientes del Programa sobre los cuales se interpreta cítricamente la experiencia y se identifica el nuevo conocimiento fruto de la misma.

- a) Enfoque regional del proceso y carácter latinoamericano de la experiencia;
- b) El carácter político del programa y las relaciones de poder en la iglesia;
- c) Las estrategias operativas y enfoques del programa;
- d) Intercambio de Experiencias y Gestión del Conocimiento;
- e) Espiritualidad de la Sustentabilidad;
- f) Estrategias de Sustentabilidad;
- g) El rol de los actores del Programa Sustentabilidad.

El proceso del Programa de Sustentabilidad no es un silo, donde no entra ni sale nada, es una comunión que incluye educación popular , participación, teología de la liberación. Por supuesto que se presentan propuestas, iluminaciones, pero no son presentaciones magistrales.

Es necesario Sistematizar para retratar, no hay procesos sin memoria, sin historia. Es necesario apropiarnos de hechos fundantes, que han sido importantes.

Si bien como se ha dicho la palabra sustentabilidad se tomo del ámbito organizacional, el valor agregado del Programa Sustentabilidad en relación la iglesia es la dimensión de la espiritualidad, el



motor es la fe. Es propicio, entonces, resaltar la lección aprendida que se registra en la Sistematización Programa Sustentabilidad.

“Dios sustenta a la iglesia y este es un don de amor, que exige mayordomía y responsabilidad de quienes la con-formamos y hace de la fe un motor de sustentabilidad”. En el mismo sentido, el uso de la palabra poder en nuestra Iglesia debe remitirse al poder de Dios, que es el poder del amor, del servicio. El poder para la gente y no sobre la gente. El documento Género y Poder nos presenta otras ópticas del poder.



La sistematización del Programa Sustentabilidad 2007-2011 como un método de construcción de conocimiento y desarrollo de capacidades

Entendemos la sistematización como un proceso de las ciencias sociales pero también una experiencia de fe, en tanto refleja una experiencia de las comunidades de creyentes, es decir de las iglesias. Porque al sistematizar damos testimonio de las cosas que Dios ha hecho en nosotros (Señor, abre mis labios; Y publicará mi

boca tu alabanza. Salmo 151). Así mismo rendimos cuenta unos a otros de la experiencia vivida (“¿Verdad que dentro de nosotros ardía nuestro corazón cuando nos venía hablando por el camino y nos explicaba las Escrituras?” Lucas 24.32).

4.5 Una comunión de iglesias sustentables: estrategia de la FLM 2012-2017

Rev. Patricia Cuyatti

Presentación del plan estratégico expresado en el documento “La Comunión de la FLM – Con Pasión por la Iglesia y por El Mundo”. Este documento es el resultado de un trabajo de todas las Iglesias, representa las voces de las Iglesias y las voces de las personas que asesoraron y trabajaron en la producción del mismo, como la Iglesia Noruega y las personas que han trabajado desde las oficinas.

Visión: una comunión en Cristo liberada por la Gracia de Dios que vive y trabaja junta por un mundo justo, pacífico y reconciliado. Esta comunión hace el trabajo no por obligación, lo hace es por la acción liberadora de Jesucristo, que busca un mundo justo, pacífico y reconciliado.

En el mismo documento se plantean *3 Esferas Prioritarias*. Esfera prioritaria 1. Una comunión fortalecida en el culto y el discernimiento teológico actual, el diálogo ecuménico y la colaboración interreligiosa. Esfera prioritaria 2. Iglesias miembro que aumentan su capacidad para la misión holística y profundizan las relaciones entre ellas. Esfera prioritaria 3. Una diaconía eficaz y empoderadora que aborda el sufrimiento humano, la injusticia y las situaciones de emergencia.

Prioridades Estratégicas Transversales: Reflexión y formación teológica; Sensibilización y testimonio público; Justicia de Género y Participación de las y los jóvenes.



Implicaciones Estructurales en la FLM: Anteriormente la Federación Luterana Mundial estaba constituida de la siguiente forma: Secretaría General FLM, 6 Departamentos. Departamento de misión y desarrollo. Departamento de servicio mundial. Departamento de teología y estudios. Departamento de finanzas. Departamento de personal. Departamento de comunicaciones.

Ahora contará con 4 departamentos (Departamento Teología e Incidencia Pública: Se unieron porque la Teología no se hace desde los escritorios, es una tarea práctica desde las comunidades. Departamento Misión y Desarrollo Departamento Servicio Mundial. Departamento Apoyo (Comunicación, Finanzas, Personal)

Metas en la Esfera Prioritaria 2. Es necesario apreciar estos espacios de compartir. Que significa la misión holística en los diferentes países. Seguridad para proclamar el Evangelio, servir a las personas y la creación y construcción de relaciones.

Por qué no se tiene la confianza? Es falta de identidad? Abrazar la cultura de liderazgo y practicar la gobernanza que sean participativas, empoderadoras, transparentes y responsables.

Equidad. La palabra clave es compromiso. Como lograr mayor acercamiento y participación de mujeres y jóvenes.

Objetivo del Programa de Sustentabilidad. Motivar y alimentar la reflexión y las acciones que propendan (principales áreas de acompañamiento): Identificar y facilitar (palabras claves) mejor acceso a recursos y experiencia, como ampliar el acceso; Vincular a las Iglesias a las oportunidades de capacitación y desarrollo de capacidades; Vincular a nuevos líderes a oportunidades de capacitación en Identidad luterana; Mejorar la comunicación y el compartir de información y conocimiento; Desarrollo de guías prácticas y programas de capacitación.

Trabajo en grupos y retroalimentación al plenario: Pregunta disparadora para el grupos: ¿Como se percibe el plan estratégico FLM 2012-2017 desde la experiencia y la práctica de la sustentabilidad de las iglesias en América Latina?

Grupo 1:

- ◆ Socialización de la terminología de sostenibilidad. Conceptos);
- ◆ Los ejes transversales se disuelven (acompañamiento e información);
- ◆ Misión sin adjetivo (identidad) Misión es una perspectiva bíblica, es mejor no colocar adjetivos.
- ◆ No perder la visión. Por eso se debe seguir articulando la reflexión teológica.
- ◆ Crear la cultura del respeto.
- ◆ Es necesario el acompañamiento.
- ◆ Fortalecer la identidad luterana. No perder la visión de la Teología luterana en relación a Misión de la Iglesia entendida como integral.
- ◆ Para compartir con la FLM: a) dentro de la FLM, el Servicio Mundial no entiende la naturaleza de la misión integral. b) Sustentabilidad en función de la Misión de la iglesia.
- ◆ Los recursos humanos son vistos como insumos. Formación de liderazgo para el ministerio de la Iglesia.

Grupo 2

- ◆ Como América latina y el Caribe nos sentimos honrados porque vemos que nuestra contribución y nos sentimos representados con el objetivo estratégico 2 de la FLM.



- ◆ Incorporar la perspectiva holística que articula la diaconía en la misión es positiva.
- ◆ En el caso de América Latina entendemos lo mismo, solo que lo comprendemos mejor en términos de “misión integral”.
- ◆ Para lograr esta misión será necesaria la formación de recursos humanos en lo local y/o nacional con el apoyo de la comunión luterana. Una alternativa puede ser la bi-vocacionalidad, la formación en incidencia hacia los gobiernos también es una alternativa.
- ◆ Que las iglesias aporten y contribuyen en los procesos de paz. (Ejemplo: Caso de el Salvador y México).
- ◆ Animamos a las iglesias que usen los recursos comunicacionales alternativos y/o convencionales. (Por ejemplo: Facebook, twitter, blogs, etc.).

Grupo 3:

- ◆ Estamos de acuerdo con la necesidad de una mayor comprensión. (Misión holística integral)
- ◆ Sustenta tanto el cómo de nuestro trabajo y el cómo de las herramientas.
- ◆ Las 5 metas asociadas con los ejes de la sustentabilidad: modo de ser iglesia.
- ◆ Intencionalidad en la participación de mujeres y jóvenes.

Grupo de Referentes. Equidad; Se recomienda la participación de mujeres, jóvenes, etc. Renovación de liderazgos (Formación). Existencias de espacios de participación. Que se observen más los dones. Poder en relación con el liderazgo. Revisar los paradigmas.

4.6 Rindiendo cuentas - informe Programa Sustentabilidad 2011-2012: de Ayagualo 2010 a Santa Cruz de la Sierra 2012

Gustavo Driau



Este bloque de trabajo propone un espacio para rendir cuentas. En el Encuentro Regional de Ayagualo, 2010, el plenario de referentes hizo recomendaciones y solicitó algunas tareas. Dichas recomendaciones y solicitudes dieron lugar al Plan de Trabajo 2011 y al Plan de Trabajo 2012.

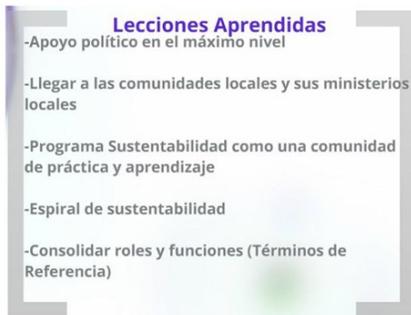
Se trató, entonces, de ver hasta donde fue posible avanzar y lograr las metas propuestas, identificando las causas que promueven avances y las causas que hacen más lento el camino, identificando las lecciones aprendidas y monitoreando los objetivos.

Las dos estrategias de implementación fueron analizadas: a) acompañamiento a los procesos de sustentabilidad de cada iglesia (procesos locales particulares); b) acompañamiento al proceso regional (colectivo) de las iglesias en LAC.

Se chequearon las metas logradas (en azul), las metas logradas de modo parcial (naranja) y las metas que no se alcanzaron (rojo). Es posible identificar como los procesos de sustentabilidad de las iglesias describen un espiral creciente. Así mismo el proceso de sustentabilidad va adoptando una dinámica de una comunidad de práctica y aprendizaje”.

4.7 Presentación documento teológico: Aspectos Teológicos de la Sustentabilidad de la Iglesia

Dr. Paulo Afonso Butzke



...Al iniciar la reflexión sobre las posibilidades de desarrollo institucional y la utilización de herramientas de gestión organizacional visualizando la sustentabilidad de la iglesia, surgió entre los/as referentes, una preocupación fundamental: “¿Como reflejar la dimensión del Espíritu?” (Managua, nov. 2007).

En esta pregunta, se expresa el temor de dispensar el actuar Divino y en su lugar, pasar a confiar en la eficacia de métodos, planes e estrategias humanas en el proceso de edificación de la iglesia.

Como relacionar obra Divina y obra humana si la Teología de la Reforma parte justamente de la clara distinción entre ambas? En

todas las áreas de la Teología Práctica, siempre de nuevo nos depa-ramos con la pregunta por la relación entre el actuar de Dios y el esfuerzo humano, entre el Espíritu y la planificación estratégica, entre el don de la gracia y la metodología.

Aconsejamiento Pastoral + Psicología + Homilética + Ciencias da Comunicación. ...Ahora, en el ámbito del desarrollo y edifi-cación de la iglesia, se pregunta por las posibilidades de utilizar co-nocimientos y métodos provenientes de la gestión de organizacio-nes, de planificación estratégica, del marketing, de la teoría de sis-temas.

Dos concepciones teológicas: La reciprocidad teonómica y la relación entre iglesia invisible e iglesia visible.

La reciprocidad teonómica (I). Se trata de la concepción desa-rrollada por Rudolf Bohren, en su “Predigtlehre”. “En la relación entre Espíritu y método, Bohren se decide primeramente a confiar totalmente en el Espíritu: “para predicar necesito arriba de todo el Espíritu Santo.” Esto vale tanto para el preparo cuanto para la pre-sentación de la prédica. Así, “el Espíritu se revela como la origen, el poder y el objetivo de la prédica”.

Paradójamente, el primado del Espíritu posibilita un nuevo énfasis en el humano y en lo que podemos realizar. En otras pala-bras, el punto de vista pneumatológico posibilita dignificar el as-pecto antropológico- con su arte, su técnica y sus métodos.

La reciprocidad teonómica (II). ¿Como es posible afirmar, al mismo tiempo, el primado de lo teológico y dignificar lo humano? Bohren apunta para las diferencias estructurales entre Cristología y Pneumatología: La Cristología afirma que Cristo nos otorga la sal-vación a través de su sacrificio en la cruz - esto sin nuestra partici-pación. La Pneumatología, a su vez, afirma que el Espíritu Santo que vive en nosotros/as desea actuar con nuestra participación. El



Espíritu Santo es un espíritu de sinergia que actúa en reciprocidad, correlación y correspondencia.

Esta reciprocidad, sin embargo, es una “reciprocidad teonómica”. Es “teonómica” porque parte de la iniciativa de Dios, que nos envuelve, nos anima, nos activa y nos convida a ser colaboradores y colaboradoras, de Él. Esta reciprocidad, sin embargo, solamente puede ser afirmada en el ámbito de la Pneumatología. En el ámbito de la Cristología, sería una herejía grosera.

La reciprocidad teonómica (III). De esta forma, el milagro divino y la técnica humana, el Espíritu y la planificación pueden caminar juntos como colaboradores, pues el Espíritu dignifica nuestro trabajo y esfuerzo. Fundamental es que esta reciprocidad debe permanecer bajo el primado teológico. Si los métodos, la técnica y la planificación humana reivindicar autonomía, se tornaran “siervos y siervas inútiles” (Mt 25.30).

De la misma forma, nuestros objetivos se deberán someter a la bondad de Dios y nuestra actividad deberá mantenerse en la dependencia de la bendición de Dios. Formulado con una imagen bíblica: “Si el Señor no construye la casa, en vano trabajan los que la construyen” (Sl 127.1).

En la práctica, esto significa: en todo planear y actuar es necesario mantener la actitud orante, confiando en las promesas de Dios. Se trata, pues, de un uso espiritual de los métodos, lo que es mucho más de lo que una simple transposición de los mismos para el contexto de la iglesia.

La relación entre iglesia invisible e iglesia visible (I). En los Artículos de Esmalcalda, Lutero definió la iglesia como los “santos creyentes y los corderitos que escuchan la voz del buen pastor” – una definición eclesiológica por la cual hasta “un niño de siete años sabe lo que es iglesia”.

Para Lutero, Iglesia comprende aquellas personas que se reúnen para escuchar el Evangelio, para orar, para recibir perdón, para celebrar los sacramentos, para consolarse y aconsejarse mutuamente. Lutero inspirase en Mt 18.20: “donde dos o tres se reúnen en mi nombre, allí estaré en medio de ellos”.

La relación entre iglesia invisible e iglesia visible (II). Vemos, así, que la eclesiología luterana coincide con la de los Evangelios: dos, tres o más personas se reúnen en nombre de Cristo, invocan su nombre, escuchan su palabra, comparten pan y vino.

Este evento es posible de planificar y organizar. Pero, entonces es dicho: en este encuentro el propio Cristo se hace presente. La fe percibe que las personas son consoladas, transformadas y restauradas, en este encuentro humano – porque el resucitado está presente con su poder.

Justamente esto no es posible planear u organizar. Esto solo es posible pedirlo y esperar en fe – y se acontece, es un regalo divino, solamente perceptible a los ojos de la fe.

La relación entre iglesia invisible e iglesia visible (III). Son los dos lados de la misma iglesia: de un lado vemos el encuentro humano que es posible planear y organizar; de otro lado vemos la realidad espiritual, el presente y el don Divino.

Un lado es visible y depende mucho de nuestro esfuerzo y trabajo. Los escasos recursos humanos y materiales nos obligan a planear y administrar de forma profesional y efectiva.

Por el lado invisible, que Lutero considera la verdadera iglesia, es evento y realidad criada por el Espíritu de Dios a través de su palabra y sus sacramentos, no está a disposición, no puede ser influenciado y vive de la plenitud Divina. Consideramos, entonces, que el lado visible nos lleva al trabajo y a la organización, el lado invisible nos lleva a la oración ya la adoración.



La relación entre iglesia invisible e iglesia visible (IV). Espiritualidad y gestión – ciertamente diferentes, pero, en la edificación de la iglesia, deben constituir una alianza sinérgica.

Conservando el primado de lo teológico – resguardando lo que hace la iglesia ser iglesia - el llamado de Cristo a través del Evangelio que en la fuerza del Espíritu cría fe y comunión – es posible “organizar lo organizable”.

De esta forma, una buena gestión, puede ser comparada, como el que “prepara el camino” (Mateo 3:3) para el milagro de la fe y de la iglesia.

En lugar de una conclusión. La iglesia de Jesús Cristo vive de una riqueza que ella no puede producir. Lo que ella necesita, lo recibe de regalo, graciosamente, diariamente. Está en la misma condición que el pueblo de Dios en su peregrinación por el desierto – que diariamente recibía el maná de la mano de Dios para su sustento diario. Era inútil intentar almacenar el maná. Diariamente era necesario ejercitarla fe y la esperanza en los recursos Divinos. De la misma forma, la iglesia precisa reaprender y a confiar en la fidelidad de Dios que cumple sus promesas.

Si deseamos edificar comunidades vivas, misionarias y sostenibles, necesitamos sobretodo de la conversión de nuestro mirar. La fijación en las carencias y en los déficits eclesiales, no solo describen una realidad, también crean realidad, y realidad negativa.

Estamos en la situación de Pedro al caminar sobre las aguas: en cuanto el mantenía el mirar fijo en Jesús y en sus promesas, podía caminar por sobre las aguas; cuando fijo su mirar en el mar turbulento y en la tempestad, comenzó a hundirse. Por eso, la preocupación con el futuro de nuestras iglesias, no nos llevará a lugar alguno. Apenas producirá negativismo y parálisis en algunos y activismo desenfrenado e impaciente en otros.

La reflexión alrededor de la sustentabilidad eclesial, debería conducirnos a confiar en la promesa de Cristo – de que Él va a edificar su comunidad (Mateo 16:18). Preocupación desmedida también puede ser expresión de desconfianza en relación al cuidado de Dios, que como un Padre bondadoso ya sabe de nuestras necesidades, antes de que pronunciemos, nuestras peticiones (Mateo 6: 24ss).

Es imprescindible recordar: No es la continuidad y el futuro de la institución eclesial que debemos buscar, Pero si el Reino de Dios. Si esta es nuestra intención última, entonces todo lo que necesitamos nos será “acrecentado” (Mateo 6: 33).

Ahora, si vivimos de la riqueza y de los recursos Divinos, entonces, antes de cualquier acción, somos atraídos a la oración que interpela al Padre bondadoso con la pregunta: “¿cómo nos deseas utilizar en la edificación de tu Reino?, ¿Cuales son tus prioridades y cuales son las visiones para la actuación de tu iglesia?”

Lo central, para la teología de la Reforma, es la certeza de que la iglesia nace y se desarrolla a partir de la Palabra de Dios. Para Lutero, se trata del cumplimiento de la promesa de Dios formulada en Isaías 55:11 “así será mi palabra que sale de mi boca: no volverá a mí vacía, sino que hará lo que yo quiero y será prosperará en aquello para que la envié.”

Dios es el sujeto de todos los procesos de creación y recreación de la comunidad cristiana. Y Él desea auxiliarse de la colaboración de sus hijos e hijas. Desea actuar en reciprocidad. Este hecho, es la despedida de los ideales de omnipotencia humana que redundan en activismo patológico, pero también es la despedida al descuido y del diletantismo.

Delante de todos los desafíos que el tema de la sustentabilidad impone a la iglesia de Cristo, vale dejar, resonar la palabra del Se-



ñor en nuestros corazones: “No tengan miedo, ovejas mías; ustedes son pocas, pero el Padre, en su bondad, ha decidido darles el reino” (Lucas 12:32).

Trabajo en Grupos. Preguntas disparadoras:

1. ¿Qué aspectos del contenido presentado surgen como importantes?
2. ¿De qué forma estos contenidos iluminan el trabajo en pro de la sustentabilidad de las iglesias?
- 3- ¿Cuáles son los nuevos desafíos que surgen?

Grupo 1:

1. ¿Qué aspectos del contenido presentado surgen como importantes? Relación de la cristología y la pneumatología, ya que ha sido controversial en la teología luterana. Porque esto nos puede llevar a una actitud pasiva. De repente no hay que hacer obras.

Es muy luterano hablar y actuar bajo el espíritu que nos convida a trabajar en comunidad. Nuestros esfuerzos humanos son válidos, debemos mantener una actitud orante. Trabajar por la sustentabilidad es una acción pastoral.

2. ¿De qué forma estos contenidos iluminan el trabajo en pro de la sustentabilidad de las iglesias? Relacionar la predicación con uso de las ciencias sociales, sicología, comunicación. Manejar la relación entre la iglesia y el marketing. Esta reflexión ayuda a crear comunidad.

3. ¿Cuáles son los nuevos desafíos que surgen? Somos débiles en la teología práctica y la gente opta por buscar lugares mas emocionales. Enfatizamos la importancia de la gracia tanto que ahora cuesta trabajo trabajarla práctica. Somos seres emocionales, y esto es muy atractivo para muchas personas, con una iglesia vibrante. Nuestro rol tenemos que darnos al servicio, la gracia de Dios es para todos,

nadie se excluye, entonces lo que hacemos es que el Espíritu Nos use. Combinar nuestra teología de la cruz con los sentidos, hablar de la teología de la gracia, que es preciosa. El crecimiento de la iglesia tiene que ver con sustentabilidad.

Apuntes adicionales : La pneumatología nos libera para el servicio y su organización. Es necesario apropiarnos del poder del Espíritu Santo para desarrollar capacidad. Nos enfocamos en las carencias. La sustentabilidad está dada por las capacidades y dones. Aplicar el inventario de dones y recursos, la movilización y transferencia de recursos, fortalecer las redes y desarrollar sensibilidad hacia los dones.

Grupo 2:

Proceso de sustentabilidad en sinergia y reciprocidad con el espíritu de Dios. Dios es sujeto de la creación y edificación cristiana, necesita de nosotros. Reafirma: La misión es de Dios.

Desafíos: Sigue siendo un desafío la implementación en nuestras comunidades. Rescate de lo sistémico. La práctica participativa. Equilibrio: Humano β > Dios.

Grupo 3:

Iglesia visible e invisible. Llevar la guía del espíritu santo a todas partes. Lo urgente (humano) no debería remplazar lo importante (divino). Reciprocidad teonómica.

Desafíos: Formación espiritual, formación metodológica a ministros; desarrollar dones. La obra del Espíritu Santo se manifiesta en unidad; en comunidad aconsejarnos, trabajo conjunto de lo humano para lo divino. Trabajo diario (maná). Desde lo invisible hacia lo perceptible: desde lo espiritual a lo concreto.



4.8 Presentación de casos: IELCO, ICLH, ILS

Iglesia Evangélica Luterana de Colombia – IELCO. La iglesia continúa con el proceso de articular los diversos ministerios con la visión y las estrategias del Plan Misional. En este sentido, ha entrado a funcionar el Comité Ministerial Nacional compuesto por líderes y lideresas de los ministerios. Este Comité se ha enfocado en generar estrategias para el crecimiento de la Iglesia, según lo establecido en la visión de la IELCO en cuanto a ser una Iglesia evangelizadora y discipuladora.

En relación con el uso de recursos y dones, en el presente año se está elaborando un plan financiero para el periodo 2013 – 2017. Este plan incluye aspectos como: una estructura administrativa eficiente, generación de nuevos recursos y búsqueda de mayor autonomía económica de las comunidades de la IELCO, esto con el fin que sean sustentables y se constituyan en fuente de apoyo para la misión de la Iglesia.

Iglesia Luterana de Honduras - ICLH. Iglesia Luterana del Salvador - ILS.

VIII. Presentación de casos: IELCO, ILEP, ILFE. Iglesia Luterana Costarricense - ILCO. Iglesia Luterana Evangélica Peruana - ILEP. Iglesia Luterana Fe y Esperanza - ILFE.



4.9 Red de Mujeres y Justicia de Género: la mayordomía y la toma de decisiones: una presentación breve de las distintas teologías en perspectiva de género

Rev. Patricia Cuyatti

En una familia están decidiendo quien va a estudiar de dos hermanos un niño y una niña, la niña se adelanta y dice; mejor vas tú, porque va a atener más oportunidades...

Teología Womanist: lo cotidiano. Hacer teología es tomar conciencia y darse cuenta cómo viven. Se busca la liberación por el tema de la Igualdad Social, del Racismo. Lo que busca es integrar la experiencia del día a día. El cotidiano significa que son las vivencias del día a día. En la Teología encuentran al Cristo que sufre con ellas, buscan el bienestar de las mujeres y los hombres, se dan cuenta que la discriminación no es solo con las mujeres.

Las mujeres negras tiene sus propios desafíos. Rescatan la historia de vida de sus madres de sus abuelas. Vinimos sin caminar, pero caminamos del sur al norte. El tema de la esclavitud tiene que ver con: silencio, obediencia y no derechos humanos.

Desde la revisión del día a día, leer críticamente las Escrituras, en un marco conceptual religioso que se reconsideran y revisa las tradiciones, las prácticas, las Escrituras y la interpretación bíblica con una lente especial para potenciar y liberar a las mujeres afro-americanas en Estados Unidos.

Teología Mujerista: Ada María Isasis Díaz (1943-2012). Vivió su juventud en Cuba, estudiando en La Habana donde se graduó de la Academia Mercí en 1960. Se mudó a los Estados Unidos en 1960 con su familia, y poco después entró en el noviciado de las ursulinas en Santa Rosa, California. Después de terminar sus estudios en la universidad de New Rochelle, Nueva York, Ada fue enviado a Lima, Perú por el fin de trabajar entre los pobres de la “barriada de



Miramar”. Allí se convirtió en pasión en el cuidado de los desposeídos y la construcción de la “libertad de parentesco” de Dios. Después de dejar el convento en 1969, vivió con su familia en los Estados Unidos . Continuando con su compromiso con los temas de la mujer, Ada María dio origen al término de la Teología Mujerista, para hacer explícita la voz latina en la Teología de la Liberación Femenina.

En los 70 se da cuenta de la discriminación por la mujeres latinas. La lucha. Tanto mujeres como varones resisten y sobreviven. Son personas migrantes no indocumentadas. Analiza el Reino de Dios, diferente a un Señorío que tiene personas al servicio trae la idea del don de convivir, entre tus semejantes.

En una sociedad donde no se dignifica a las personas, donde se refiere a la persona en un número, ella busca dignificar.

Ivone Gebara, São Paulo - Brasil, 1944. Doctora en filosofía con una tesis sobre Paul Ricouer. De la Congregación de las Hermanas de Nuestra Señora en 1967. Estudió teología. En 1973 se traslada a Recife. Durante 17 años profesora de teología y filosofía en el Instituto de Teología de Recife, cerrado en 1989 por el Vaticano. Asesora de grupos populares especialmente de mujeres. Profesora visitante en diferentes universidades y centros de estudio en Brasil y en el exterior. Escritora de libros y artículos de filosofía y teología en la perspectiva feminista de la liberación. En 1998 defiende una tesis doctoral en Ciencias Religiosas en Lovaina sobre el problema del mal femenino, traducida a diferentes lenguas. Hace más de 15 años vive en un barrio popular de Camaragibe, a 25 km de Recife. Atiende a solicitudes de grupos de su barrio de manera puntual. Miembro de la Asociación de Teólogos y Teólogas del Tercer Mundo, ASETT. Ella habla de la sustentabilidad y de lo cotidiano. Ecofeminismo. Potencia los valores de hombres y mujeres y los vincula.

Elsa Tamez. Teóloga y biblista mexicana (nacida en 1951), residente en Costa Rica por más de 40 años. Las vivencias personales y teológicas que experimentó durante los años difíciles de guerras civiles en Nicaragua, El Salvador y Guatemala la llevaron a reflexionar sobre la vida como tema fundamental y a publicar en 1978 el libro *La hora de la vida: lecturas bíblicas*. En 1979 publicó *La Biblia de los oprimidos: la opresión en la teología bíblica*. Posteriormente centró su reflexión en las mujeres a partir del libro *La sociedad que las mujeres soñamos: nuevas relaciones varón-mujer en un nuevo orden económico* (1979). En 1986 publicó la serie de entrevistas *Teólogos de la liberación hablan sobre la mujer*. En 2001 redactó *Jesús y las mujeres valientes y*, en 2003 fue publicada la primera edición del libro *Las mujeres en el movimiento de Jesús, el Cristo* (Ediciones CLAI), una obra que profundiza en la lectura bíblica desde la perspectiva feminista. En 2005 publicó *Luchas de poder en los orígenes del cristianismo: un estudio de la primera carta a Timoteo* (Editorial Sal Terrae), que cuestiona el patriarcalismo dentro de la Iglesia.

Habla de la violencia contra la mujer. Trabaja la corporalidad es a partir del cuerpo que le da voz al ser, no solo el ser, el saber que se es. Leer la dignidad humana de hombres y mujeres. Una Cristología que derrama su sangre por el mundo, hombres y mujeres.

El cuerpo que ha sufrido y que tiene su sufrimiento, de la cual se aprende, y el ES ayuda. Hablar y escuchar ese idioma de lo cotidiano. Las representantes de la Red de mujeres invitan a las y los participantes a reunirse en grupos de tres personas para reflexionar 3 preguntas y luego de manera voluntaria compartir en plenario.

Diálogo en plenario. ¿Que Reacción le provoca el mapeo?

- ◆ Debe actualizarse los datos que se presentan.



- ◆ Llama la atención como la presencia de las mujeres en las comunidades de fe es mayoritaria, sin embargo para la dirección o para viajes las posiciones son para hombres.
- ◆ En muchas oportunidades lo que sucede es que las mujeres no aceptan viajar por sus responsabilidades con la familia.
- ◆ Parece que el tema de la Iglesia también fuera un tema de mujeres.
- ◆ ¿Como es la situación de trabajo de Género en sus Iglesias?
- ◆ Hay un trabajo en nuestra Iglesia pero todavía no es suficiente (ICLH).
- ◆ ¿Creen que ha sido suficiente hablar de género o necesitamos seguir construyendo caminos?
- ◆ La Iglesia puede trabajar en la restauración de personas maltratadas, niñas, niños, mujeres, por allí hay una oportunidad de trabajo.
- ◆ La Iglesia es un espacio donde podemos empezar a pensar que significa ser hombre luterano y que significa ser mujer luterana.
- ◆ Se ha hablado bastante de Género pero es importante buscar un equilibrio para la presencia en Asamblea (Cuotas de participación).
- ◆ Se está trabajando desde el Departamento del MEIS para una Política de Género, que va más allá del sistema de cuotas.

Trabajo en grupos. Perspectiva de género y sustentabilidad.

Grupo 1. Crear y abrir espacios de participación de mujeres. Posibilitar, crear las condiciones para que las mujeres puedan participar. Trabajar el tema de género desde todos los espacios de la iglesia. (niños, jóvenes ,etc.).

Grupo 2. Capacidad Institucional: Hay diferentes niveles, en algunas iglesias se ha adelantado el trabajo de género. Recomendamos que se tenga una sensibilidad de género en todo lo referente a desarrollos y talentos. El género humano hay que empoderarlo porque los dos son dones y talentos de la iglesia. Hay que capacitarlos y fortalecerlos porque eso va en camino de la sustentabilidad. Reconocer que aunque sean iguales, hombres y mujeres, son diferentes y cada cual tiene diferentes dones y talentos. Es más sana una comunidad en donde puedan relacionarse los hombres y las mujeres. Diversidad sexual entra dentro de la reflexión de género. Gobernanzas Inclusivas. La idea es buscar una cierta equidad en los que tienen el mando, y que existan jóvenes, mujeres y hombres. Incluir discapacitados, diversidad sexual.

Grupo 3. Capacidad institucional. Construcción y búsqueda de nuevos modelos: de ser iglesia; de hacer el ministerio; de servir. Los planes estratégicos que son herramientas ayudan a construir la capacidad institucional. Tener claridad en las metas y objetivos de la institución para caminar hacia el logro de ellas.

Desarrollo de dones y talentos: buscar las pasiones del grupo de personas. Desarrollar las capacidades humanas con estrategias claras, es necesario el diagnóstico. Gobernanzas inclusivas. Tener un enfoque de proceso de gestión con la participación de jóvenes y mujeres. Crear o abrir espacios de participación a las mujeres y los jóvenes. Posibilitar, crear las condiciones para que las mujeres puedan participar igualmente crear las condiciones para la participación de los jóvenes. Abrir espacios e incluir a mujeres y jóvenes en la liturgia y los servicios de la Iglesia. Despertar, capacitar al liderazgo para delegar. La tarea del liderazgo es abrir espacios para mujeres y jóvenes. No es cuestión de números 50%-50%, es la capacidad que tiene la Iglesia para abrir espacios para que trabajen mujeres, hombres, jóvenes.



Espacio de espiritualidad orientado de las iglesias del Caribe. Cierre de la jornada.

4.10 Evaluación Consulta Global DCH: impacto, temas claves y recomendaciones

Presentación Abebe Johannes



Por voluntad de ustedes (las iglesias) se dio otro paradigma al programa de entrenamiento. Una recomendación es que se necesitan mayores impactos. Los recursos limitados no permiten que la FLM de acompañamiento a todas las iglesias miembro de la comunión, por eso es importante que estemos acompañando a las iglesias en América Latina.



Se identificó la necesidad de mejoramiento de capacidades profesionales en relación a educación teológica, acompañamiento y consejería pastoral. Las iglesias han pedido que se refuercen estos aspectos por medio del programa.

En algunas iglesias los profesionales en diaconía han ayudado a las iglesias a cambiar la pauta de ser iglesias caritativas a iglesias con enfoque a mejoramiento de oportunidades. La caridad no es mala, pero no es sustentable. Se identificó la necesidad de un mejor desempeño institucional.

Las iglesias están dando testimonios de su esfuerzo por mejorar y el apoyo que han recibido para ello. Ahora tienen una mejor idea de como hacerlo. Las habilidades de liderazgo están siendo mejoradas y se están usando los recursos de mejor manera.

Facultades EST ha recibido apoyo para el entrenamiento en la capacitación de profesores. Se ha logrado una equidad en el entrenamiento de género, no en termino de roles pero en capacitación. Estrategia de orientación. Líneas paralelas que necesitan ser vinculadas en todos los aspectos de la formación y entrenamiento. No ha habido aún una actualización del marco del programa.

Política de Planeación: de acuerdo a la consulta global; desarrollar conceptos, marcos y políticas para planeación. No es acerca de informar del programa de sustentabilidad, sino hacerlo mas visible. Enfocándose en las necesidades institucionales, que los espacios espirituales, la postura es importante. Reflexiones acerca de las necesidades, institucionales de lo que hasta ahora se ha hecho.

Administración de recursos humanos. Algunas iglesias no tiene mucho personal empleado pero tienen la capacidad en la membresía, la capacidad en los voluntarios. Redes, capacidad de compartir información, compartir prácticas. Transparencia y comunicación. Seguimiento: En vez de 7 programas paralelos ahora solo hay uno. Con 3 enfoques principales: apoyo educación teológica, diaconía y desarrollo de liderazgo. Estos son 3 de las metas del DMD y esta configuración va siguiendo el plan estratégico.



La comunión necesita herramientas en común, y no tienen que venir de Ginebra, sino de experiencias de aprendizaje mutuo. En este caminar se han construido Políticas de la Comunión para el Desarrollo de Capacidades que las iglesias están poniendo en marcha en la medida de sus necesidades y capacidades.

Reflexión en plenario. Hay momentos en que nos sentimos apoyados (recibimos), y hay momentos en que también debemos dar, con el costo de la incomodidad y eso está bien, no debemos tratar de quitarnos la incomodidad. La comunión implica esto.

En Managua 2007 se trabajó duro en PEP, una Iglesia la IELCO, empezó a trabajar en el tema. Santa Cruz de la Sierra es otro momento, para trabajar el Desarrollo de Dones. Hoy nos encontramos en algo similar. En Managua se dijo que hablar del PEP no implicaba que las Iglesias no tuvieran o no hubieran tenido ni planes ni estrategias, siempre las han tenido, es solo que ahora se construyen de forma participativa.

No hay una política de desarrollo de dones, pero alguien está haciendo de forma implícita. Lo que se trata es de profesionalizar, de lo que se trata es de traer una mejora a la política de las Iglesia. Después de estos años hay un plan: Ampliación de ministerios, no es solo la Teología. Las Iglesias deben construir su política. No forma parte del Programa Sustentabilidad. El desafío es entonces cómo podemos ayudar a dinamizar esa construcción. El Modelo de ser Iglesia, va definiendo el tipo de recursos humanos que se requieren. La capacitación entonces sucede en el ámbito individual y colectivo. Nuestra tarea es fortalecer el desarrollo de dones y recursos.

4.11 Desarrollo de capacidades humanas e institucionales

Gustavo Driau

La perspectiva de sustentabilidad en el desarrollo de dones y capacidades modifica el enfoque acerca de como abordar los procesos de “capacitación” y “formación” en las iglesias. Los dones son habilidades, carismas, talentos, tiempos y bienes que Dios nos ha entregado para que los pongamos al servicio de su misión. Todos y todas somos portadores de dones, todos y todas hemos recibido dones. El desarrollo de los dones recibidos es una responsabilidad de los y las cristianas. Nuestros dones son las herramientas que nos permiten responder al llamado que Dios nos hace. El llamado a contribuir con su misión es realizado a las personas, pero también a las comunidades de fe y las iglesias; éstas también tienen responsabilidad en el desarrollo de los dones dados por Dios.

La comunión luterana y las iglesias de América Latina y El Caribe en particular aplican grandes esfuerzos a la capacitación y formación de recursos humanos: miembros laicos, miembros ordenados, consejos directivos, líderes y personal rentado de las iglesias reciben a menudo talleres, clases, conferencias y materiales que apuntan al desarrollo de sus capacidades. Sin embargo estas actividades no siempre coinciden con los planes y las estrategias de las iglesias.

En los tiempos que corren se hace necesario que las iglesias ganen contundencia y claridad en la expresión de sus estrategias y prioridades, y que las acciones de capacitación se articulen partiendo de los planes, estrategias, políticas y prioridades de las iglesias.

Iglesias que identifican y planifican participativamente sus estrategias y prioridades pueden orientar y regular el accionar de sus aliados y compañeros de camino; tanto a quienes apoyan, como



a quienes implementan el desarrollo de capacidades como quienes son capacitados.

Desarrollo de Capacidades con Justicia de Género debe expresarse en relaciones sociales, jurídicas e institucionales justas en el nivel o dimensión personal/individual o doméstica como en el nivel organizacional y en el nivel de las sociedades. En cada nivel se necesitan acuerdos, conductas , políticas y estrategias que promuevan las justicia de género y la rendición de cuentas sobre esos acuerdos, conductas, políticas y estrategias para avanzar en un desarrollo más humano que faculte a todas las personas para aprovechar al máximo sus recursos y dones.



Desarrollo de Capacidades con Jóvenes exige un acercamiento multifocal: a) el desarrollo e capacidades individuales/personales y grupales mediante el apoyo a procesos de aprendizaje y organización juvenil; b) el desarrollo de la capacidad de las organizaciones (iglesias) para la participación de los jóvenes en la deliberación y toma de decisiones incluyendo el enfoque de Justicia de Género; c) la participación de los jóvenes con apoyo de la organización (iglesias) en la agenda pública de los jóvenes en la sociedad civil.

Capacidad puede definirse como la suma de las interacciones entre los diferentes actores dentro de un sistema, y cuyo comportamiento puede a veces ser impredecible. La capacidad reside en las relaciones e interacciones entre los actores, tanto en el adentro co-

mo el afuera de una organización y en diferentes niveles. La capacidad se desarrolla a medida que las relaciones y las interacciones entre estos actores progresan; esto suceda cuando por ejemplo un equipo de diaconía regresa de un evento de capacitación y presenta la experiencia sus colegas y jefes; contrario sensu cuando las personas de un equipo viajan, aprenden hacen experiencias y no comparten o no pueden compartir entonces la capacidad queda encapsulada y no se desarrolla. Los enfoques centrados en las entidades individuales y aisladas (una persona o una oficina o un proyecto) tendrán un impacto muy limitado. El desarrollo de capacidades debe centrarse no sólo en las capacidades necesarias para lograr los resultados técnicos, y también en construir relaciones e interacciones más efectivas y dinámicas saludables (Woodhill, 2010).

Derivaciones: la sustentabilidad de la iglesia demanda estrategia, políticas y planes de desarrollo de capacidades humanas e institucionales (DCHI). Estrategia y políticas deberían ser explícitas y documentadas.

Esas estrategias y políticas de DCHI deberían ser congruentes e inspiradas en los procesos de planificación estratégica participativa. Las estrategias, políticas y planes de DCHI abarcan a la iglesia (como organización), los individuos y el contexto. Por lo tanto a los ministros ordenados, a los no ordenados, a los miembros laicos, a los profesionales contratados (staff).

Las estrategias, políticas y planes de DCHI contienen a todas las prácticas y actividades usualmente llamadas de capacitación. Las estrategias, políticas y planes en DCHI son particulares de cada iglesia nacional pero se conjugan en la perspectiva mundial y regional de la comunión. La región América Latina y El Caribe ofrece oportunidades de trabajo que en red para hacer más eficiente el DCHI. Las que deberían ser aprovechadas.



Espacio de Espiritualidad y cierre de la jornada a cargo de la Red de Mujeres y Justicia de Género de las Iglesias L Luteranas de América Latina y E Caribe , miembros de la FLM.

Inicio de la jornada con un espacio de espiritualidad orientado por la Iglesia Luterana Costarricense.

4.12 Revisar, compartir y orientaciones para políticas de procedimiento en las iglesias



Diálogo en Plenario, Trabajo en Grupos y Plenario. Preguntas que ayudan a las iglesias a avanzar:

1. Apropriación del proceso ¿Cómo asegurar que las iglesias sean poseedoras (habientes, dueñas) de sus procesos de desarrollo

de capacidades humanas e institucionales? ¿Mediante qué herramientas se afirma esta facultad?



Cambio en la cultura tradicional y el modelo de Iglesia, más inclusiones que respondan al Plan Estratégico Participativo. Hacer un diagnóstico de los dones y recursos que hay en la Iglesia. Se recomienda no solo trabajar con una persona, sino con varias personas. Que los pastores acompañen los procesos de capacitación, para que sean parte de y tengan dueños. Considerar una perspectiva mayor, ver el todo no solamente las partes.

2. ¿Cómo asegurar que las iniciativas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales miran a la persona, a la iglesia (organización) y al entorno? ¿Cómo evitar mirar solo el nivel indivi-



dual y/o tradicional que acostumbradamente ha influido en el enfoque de desarrollo de capacidades?

El Plan Estratégico Participativo - PEP tiene que tener indicadores de impacto. Cada año revisar el contexto cuando elaboramos el plan operativo anual - POA. Flexibilizar el tipo de capacitación que se está dando y que pueda ser a nivel local y en el menor tiempo. Que las capacitaciones busquen responder a las necesidades de la Iglesia antes que a las de una persona en individual. Contemplar las diferentes necesidades Cada Iglesia tiene diferentes necesidades a las cuales responder.



Es importante conocer la Identidad luterana, poner un énfasis allí. Tomar en cuenta en este proceso la equidad de género. Establecer normas para la asignación de las becas y cumplirlas. Educar con la normas y utilizarlas. Revisar los procesos, darlos a conocer, establecer un código de ética y transparencia. Un ambiente y condiciones en la iglesia para aprovechar el desarrollo de capacidades

3 ¿Cómo generar los espacios para que las personas puedan desplegar sus habilidades y conocimientos apoyando los procesos de cambio que la organización lleva adelante?

Es difícil a veces que se desarrollen las capacidades dentro de las iglesias. Tener en cuenta los cursos en línea que se puedan aprovechar. Planificación de las iglesias a nivel nacional, por ejemplo aprovechar a las personas que tienen un don en la música. Abrir nuestras congregaciones a personas que vienen por primera vez. Identificar algunos dones que no necesitan ser capacitados. Identificar dones de corto plazo y dones de largo plazo. Motivar a las personas de edad avanzada, jubilados, que tienen mas tiempo y que pueden ser voluntarios.

4. Procesos, no eventos. ¿Como implementar los planes?. No debe ser en forma improvisada. Tener tiempos para sentarse, pla-

near y proyectar los planes. Estar conscientes que no siempre se tendrán resultados positivos, por lo que hay que estar abiertos al fracaso. Lo cual no es malo, sino es unan oportunidad para mejorar nuestros planes.

5. ¿Cómo asegurar que las actividades y programas de desarrollo de capacidades (educación, formación, capacitación) tienen en cuenta las necesidades y prioridades estratégicas de las iglesias? ¿Cómo implementar la perspectiva que el desarrollo de capacidades humanas e institucionales como un proceso de largo plazo?

Pasando de actividades de capacitación a políticas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales. ¿Cómo lograr que los innumerables espacios de capacitación como talleres, encuentros, seminarios y eventos se transformen en políticas de desarrollo de capacidades humanas y institucionales, que cuenten con sus propios sistemas de planificación, monitoreo, evaluación (incluyendo objetivos, indicadores, sistematizaciones, etc.)?

Es importante que el plan estratégico esté alineado al plan institucional, esta sea una herramienta que ayuda a elaborar planes para desarrollar los dones, talentos y las capacidades y estén acorde a los lineamientos de la iglesia en su contexto, el cual también tenga un valor de reconocimiento. La capacitación más los recursos es sustancial para el buen desarrollo de sus capacidades. Elaborar planes de desarrollo de dones y talentos. La iglesia debe tener herramientas y que estas estén acorde a los lineamientos de la iglesia y tenga un valor de reconocimiento.

6. La sustentabilidad de las iniciativas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales. ¿Cómo diseñar desde un inicio las iniciativas de desarrollo de capacidades de modo que incluyan la perspectiva de sustentabilidad integral?



En principio es observar a fondo, para reconocer qué es lo que se ve dentro de la iglesia. Ver y valorizar el trabajo y la obra en que se realizan. Esquematizar las actividades que realiza la institución eclesial identificando sus prioridades. Con los anteriores insumos se generó una propuesta de documento denominado "Reflexión que ayuda a las Iglesias a avanzar" con el que continuaron trabajando los grupos para la elaboración de una nueva propuesta.

4.13 Fortalecimiento del marco de referencia de políticas de procedimiento en LAC

Trabajo de los Grupos



Grupo 1: Cambio en la cultura tradicional y el modelo de Iglesia, más inclusiones que respondan al Plan Estratégico Participativo. Hacer un diagnóstico participativo de los dones y recursos que hay en la Iglesia. Que los pastores acompañen a las personas en la capacitación de sus dones para mantener el vínculo entre la persona y la iglesia. El PEP tiene que incluir un plan de desarrollo de dones con los pasos... despertar...capacitar...delegar...y con la inclusión de indicadores de impacto. Cada año revisar el contexto cuando elaboramos el plan operativo anual - POA.

Flexibilizar el tipo de capacitación que se esta dando (mas allá de becas), pueda ser a nivel local y en el menor tiempo y en una forma colectiva. Que las capacitaciones busquen responder a las necesidades contextuales de la Iglesia antes que a las de una persona en individual. Tomar en cuenta en este proceso la identidad luterana, la equidad de género y la equidad intergeneracional (niñez, jóvenes, personas con capacidades diferentes, tercera edad).

Establecer normas para la asignación de las becas en forma participativa y luego cumplirlas. Si la iglesia ya tiene normas, hay que actualizarlas en base a las necesidades de la iglesia y las exigen-

cias del contexto. Ya hecho, el plan para desarrollo de dones tiene que ser socializado al interior de la iglesia.

El plan de desarrollo de dones, más allá de las necesidades de liderazgo nacional y el cuerpo pastoral, tiene que priorizar las necesidades de la membresía de las congregaciones locales, es decir liderazgo laico.

Grupo 2: En general el grupo observa que la reflexión es buena y sin embargo proponemos se haga una sistematización o reagrupación de los diferentes puntos mencionados en el documento.

Quitar esto de “cultura tradicional”. Hablar de cambio en la cultura es pretencioso, proponemos revisar o volver a mirar los modelos de la iglesia existente y de esta manera poder lograr mayor inclusión en la planificación estratégico participativo. Se recomienda que haya un trabajo de equipos y no solamente una persona entre laicos y pastores presentes en el trabajo de capacitación.

Cambiar el termino de adueñarse por el de empoderarse o apropiarse. Es redundante mencionar que en el plan estratégico se incorpore “indicadores de impacto”, se supone que los tiene. No se debe hablar de cambio al plan, sino que se debe hablar de ajustes.

Ser flexibles en las capacitaciones, la iglesia sustentable necesita diferente tipos de capacitación de corto, mediano y largo plazo. Que las capacitaciones respondan a las necesidades de la iglesia. Reforzar la identidad luterana, ya que puede ser delicado priorizar en la capacitación lo estrictamente luterano que excluiría otros tipos de capacitación necesarias no estrictamente luteranos.

Establecer criterios para la asignación de becas en función al PEP. Nos queda duda en relación a que se refiere el código de ética. Identificar y usar dones y recursos que no necesitan ser capacitados. Debe clarificarse esto de que no “debe ser de forma improvisada”.



Grupo 3: Recomendaciones del encuentro de referentes y otras (os) sobre sustentabilidad, acerca del desarrollo de dones y recursos. Se plantea la necesidad de un cambio en la cultura tradicional del manejo de los recursos y dones. Que el tema sea considerado un asunto estratégico y por ende este en los planes estratégicos. Que se establezcan políticas inclusivas y participativas sobre el tema

Que se implementen métodos para el diagnóstico implementación y seguimiento al desarrollo de los dones y recursos. Que se sistematicen los procesos de aprendizaje. Que hayan planes institucionales de capacitación alineados con el plan estratégico. Que se cuente y apliquen mecanismos de evaluación de los impactos. Que se consideren las necesidades institucionales, pero también lo personal, para lograr la identificación y el empoderamiento. Normar el manejo de becas.

Aprovechar las nuevas tecnologías para el aprendizaje. Participación Abebe. Políticas en el Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales. Recomendaciones hechas por la consulta global: Áreas de Acompañamiento.



Las becas capacitan. El entrenamiento también capacita un proceso colectivo es necesario de movilización de recursos. Las becas se están reduciendo cada día, por esto cada vez se está acercando más a DMD.

Gobernanza. Cual es la recomendación de ustedes (las Iglesias) frente a lo nuevo que surge: una política de referencia para toda la comunión (global), política internacional. Unos principios guía para las oficinas de la comunión.

En el desarrollo de capacidades hay dos áreas: Áreas de apoyo: Áreas de Acompañamiento, desarrollo de capacidades.

Presentación al final de la tarde de los Grupos de Trabajo

Grupo 1: Los caminos de las becas y de la sustentabilidad han venido trabajando paralelos, ahora tienen puntos de conexión. Principio: una política global no parece conveniente pero sí se necesita una guía orientadora, que no sea tan específica. Por la diferencia de los contextos.

Política: si se trabaja desde un principio que viene de una oficina en la FLM, se siente que es de ella y no se interioriza en las Iglesias. En cuanto al documento anterior agregaron cinco puntos para quedar finalmente así:



recomendaciones del encuentro de referentes y otras (os) sobre sustentabilidad, acerca del desarrollo de dones y recursos.

Se plantea la necesidad de un cambio en la cultura tradicional del manejo de los recursos y dones. Que el tema sea considerado un asunto estratégico y por ende este en los planes estratégicos Que se establezcan políticas inclusivas y participativas sobre el tema que se implementen métodos para el diagnóstico implementación y seguimiento al desarrollo de los dones y recursos. Que el desarrollo de dones sea interpretado y desarrollado de forma “integral”. Que se

sistematicen los procesos de aprendizaje. Que hayan planes institucionales de capacitación alineados con el plan estratégico.

Buscar un relacionamiento más cercano con las casas de estudio, de forma que sus programas y proyectos de investigación puedan adaptarse mejor a las necesidades de formación y desarrollo de las iglesias y que se valoren y reconozcan otras experiencias e aprendizaje.

Entender que la sustentabilidad de la Iglesia, pasa por interiorizar sus tres ejes, modo de ser iglesia, planificación participativa y desarrollo de dones y recursos, para lograr en el futuro la iglesia que Dios quiere y que estamos construyendo con los dones de todas y todos. Que se cuente y apliquen mecanismos de evaluación de los impactos. Que se consideren las necesidades institucionales, pero también lo personal, para lograr la identificación y el empoderamiento.

Normar el manejo de becas. Aprovechar las nuevas tecnologías para el aprendizaje. Que se aprovechen la experiencias, metodologías y buenas prácticas de la región. Que se aprovechen las oportunidades de acompañamiento y apoyo disponibles

Grupos 2 y 3: Las y los participantes afirman que ya van entendiendo, las nuevas formas de trabajo uniendo la presentación de la nueva estructura de la FLM presentada por la Revda. Patricia Cuyatti y la presentación del programa de becas por Abebe Johannes.

En cuanto a la pregunta cual es la recomendación de ustedes (las Iglesias) frente a lo nuevo que surge: una política de referencia para toda la comunión (global), política internacional.

Unos principios guía para las oficinas de la comunión. Las y los participantes devuelven las siguientes preguntas: ¿Cuál va a ser el proceso para la formulación de esta política? ¿Quién(es) va(n) a

participar? Cómo va a ser el proceso participativo o directivo? En el caso de principios orientadores (pautas): Para orientar que?

El Grupo de Referentes de las Iglesias en el Programa Sustentabilidad. Los referentes de las iglesias en el Programa Sustentabilidad trabajaron durante las 4 jornadas reflexionando, deliberando y acordando los Términos de Referencia del Programa. El trabajo que realizaron encaminaron los Términos de Referencia elaborados que son provisionales y serán revisado en el próximo Encuentro regional de referentes.

4.14 Termino de la Referencia



Identidad: (Referentes) Quienes habiendo sido designados por nuestras respectivas iglesias participamos del programa, compartimos prácticas y aprendizajes que contribuyen a la sustentabilidad de las iglesias en la región. Nuestra reflexión y nuestra práctica genera conocimiento mediante el intercambio, la cooperación y la puesta en común.

Objetivo del Programa: está expresado en el documento Con Confianza En El Porvenir, 2007.

Marco Conceptual: expresado en los documentos temáticos elaborados desde 2007.

Pertenencia: las iglesias luteranas de América Latina y El Caribe son las instituyentes del Programa Sustentabilidad. Delegan en la FLM la planificación e implementación del Programa. Hacen parte del programa de sustentabilidad: los referentes de las iglesias, el comité de orientación, y los asesores. En ciertas etapas del Programa Sustentabilidad y de acuerdo a las necesidades de las iglesias el programa a podrá contar con el aporte de un facilitador/a.

Fases: el Programa Sustentabilidad tuvo una fase preliminar en los años 2005-2006, luego una fase I en los años 2007-2010, un periodo de transición durante 2011 y 2012 y una Fase II en los años 2013-2016.

Roles y Funciones: referentes de las Iglesias: dos personas voluntarias designadas por sus iglesias con el propósito de acompañar el proceso de sustentabilidad de su iglesia articulando la experiencia local en el marco conceptual del programa sustentabilidad.

- Tareas de los referentes de la iglesia en el Programa Sustentabilidad: sociabilizar con su iglesia los conocimientos y las prácticas que van produciendo el P/S ; sensibilizar a sus iglesias en el tema; acompañar y articular experiencias locales de sustentabilidad; nutrir al P/S con sus experiencias locales, informar y rendir cuentas ante su iglesia, trabajar en equipo; participar de los encuentros regionales.

- Periodo: Los referentes serán designados por las iglesias para cada encuentro regional y retendrán sus funciones durante el periodo entre un encuentro y el siguiente; con el propósito de asegurar la continuidad necesaria para la efectividad del programa.

- Perfil de los referentes de la iglesia en el Programa Sustentabilidad: personas con un rol de liderazgo en su iglesia designado formalmente por su iglesia; conocer los documentos del programa, la

designación de los 2 referentes contemplará los equilibrios de género e intergeneracional y equilibrio entre laicos y ministros.

Comité de Orientación: esta constituido por 4 de los referentes, y son elegidos por sus pares en los Encuentros Regionales. Cumplen su mandato entre un encuentro regional y el siguiente. Su función es orientar la marcha general del Programa Sustentabilidad en acuerdo con la Secretaria de Área de América Latina y el Caribe y el facilitador/a del programa. Son referentes que cumplen funciones por períodos. Después de un proceso de votación entre los referentes de cada país, el equipo animador queda compuesto por: Everardo Stephan (IERP), Katia Cortéz (ILFE), Linda Pérez (ICLH) y Kenneth Kross (ELKS).

Funciones: 1) orienta el desarrollo del programa; 2) organiza agenda de trabajo y de los encuentros regionales. Identifica asesores; 3) escucha y genera diálogos con los referentes y otros actores del programa en coordinación con los equipos operativos en mutuo apoyo; 4) articulación con COL.

Perfil: similar al del referente. Cantidad de integrantes: 4. A considerar equilibrios de género, intergeneracional, laicos-clérigos. Realidades eclesiológicas.

Equipo operativo: durante desde 2010 se ha contado con los aportes de un facilitador y coordinador del programa. El formato el equipo operativo podrá cambiar según las necesidades de las diferentes etapas el Programa Sustentabilidad.

Grupo de Asesores: son personas expertas en temas teológicos y de desarrollo organizacional que hacen parte del programa a modo voluntario con el propósito de apoyar el proceso de sustentabilidad de las iglesias aportando sus conocimientos y experiencia y compromiso con el programa. Son designados por la COL a propuesta de los referentes.



Sustentabilidad y Recursos: apoyar con recursos propios si es posible. Solicitar apoyo en lo que sea necesario.

PME: reconocemos la centralidad de la metodología para el propio programa. Evaluación continuada a través del PME. Es necesario elaborar indicadores, tiempos, objetivos y desempeño.

Comunicación: Difusión de procesos PEP. Uso de medios digitales (blogs, sitio web, etc.) Producción de material.

Compañeros de Misión: son iglesias que acompañan en su misión a las iglesias en América Latina y El Caribe hace muchos años, y que también las acompañan en sus procesos de sustentabilidad. Juntas las iglesias LAC y sus compañeras de camino podría compartir: nutrirse en reflexión. Reconocerse en el hermano. Acompañarse en la misión, en tiempos de fortaleza y en debilidad.

Intercambio teológico y de recursos. Aprender unas de otras de sus respectivos esfuerzos de sustentabilidad. Los Referentes de las iglesias en el Programa Sustentabilidad expresan agradecimiento a Dios y su reconocimiento a los colegas que han sido referentes de sus iglesias en algún momento del Programa y que por distintos motivos han dejado de serlo.

Ellos y ellas han dejado sus marcas en el esta caminata del Programa Sustentabilidad en América Latina y El Caribe , por ello son mencionados: Lic. Sara Videa Nicaragua). Lic. Diego



Con confianza en el porvenir

Cepeda (Argentina); Rev. Federico Halher (Perú); Rev. Gilberto Quesada (Costa Rica); Rev. Oscar Sanhueza (Chile); Gustavo Gómez Pascua (Argentina); Rev. Alexis Salgado (Chile); Peregrina Flores (Perú); Rev. Sigifredo Buitragi (Colombia).

También a los integrantes del Grupo Animador entre 2007-2012: Rev. Adita Torres (Perú); Rev. Ilo Utech (Nicaragua); Rev. Paulo Butzke (Brasil); y a la asesora Diacona María Elena Parras (Argentina).



Participantes del Encuentro Regional Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 18 a 21 de setiembre 2012 (ausente de la foto Rev. Paulo Butzke).

Programación del del Encuentro Regional Santa Cruz de la Sierra

	Domingo 16	Lunes 17	Martes 18	Miércoles 19	Jueves 20	Viernes 21	Sábado 22
7:00 - 8:00		Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno
8:00 - 8:30		Espacio de Espiritualidad	Espacio de Espiritualidad	Espacio de Espiritualidad	Espacio de Espiritualidad	Espacio de Espiritualidad	Espacio de Espiritualidad
8:30 - 10:30		Arriba de participantes / Reunión planificación encuentro	<p>I. Apertura del Encuentro</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presentaciones - Programa de trabajo - Equipo redactor 	<p>VI. Presentación Documento Teológico (Dr. Paulo Butzke)</p>	<p>XI. Evaluación Global DCH: Impacto, temas claves y recomendaciones</p>	<p>XIV. FLM Políticas para DRH y Desarrollo de Capacidades</p>	<p>Partida de participantes / Reunión comité de orientación</p>
10:30-11:00		Arriba de participantes / Reunión planificación encuentro	Café	Café	Café	Café	Café
11:00-12:30			<p>II. Dos años de avances en la sustentabilidad de las iglesias en LAC</p>	<p>VII. Presentación de casos: IELCO, ICLH, ILS</p>	<p>XII. DRH e Institucionales. La Administración de Recursos Humanos</p>	<p>XV. Revisar, compartir y orientaciones para políticas de procedimiento en las iglesias</p>	<p>Partida de participantes / Reunión comité de orientación</p>
12:30-14:00		Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
14:00-15:30		Reunión grupo animador	<p>III. FLM: Una Comunión de Iglesias Sostenibles PE 2012 - 2017</p>	<p>VIII. Presentación de casos: ILCO, ILER, ILFE</p>	<p>XIII. continuidad</p>	<p>XVI. continuidad</p>	<p>Reunión comité de orientación</p>
15:30-16:00		Café	Café	Café		Café	Café
16:00-17:30		Arriba de participantes / Reunión planificación encuentro	<p>IV. Trabajo en grupos: Grupo2: recomendaciones para la sustent. de la com.</p>	<p>IX. Red de Mujeres y mayordomía y la toma de decisiones</p>	<p>Visita a Terreno</p>	<p>XVII. Fortalecimiento marco de referencia de políticas de procedimiento en LAC</p>	<p>orientación</p>
17:30-18:30		Reunión grupo animador	<p>V. Rindiendo cuentas: Informe Programa Sustentabilidad 2011-2012</p>	<p>X. Trabajo en grupos: Grupo1: IdeR cont. Grupo2: DRH, goberna. desde persp. de género</p>		<p>XVIII. Lectura de reporte (conclusiones o recomendaciones) y cierre del encuentro</p>	<p>Reunión comité de orientación</p>
18:30-19:00		Espacio de Espiritualidad	Espacio de Espiritualidad	Espacio de Espiritualidad		Espacio de Espiritualidad	Partida de comité el día siguiente
19:00-19:45		Cena	Cena	Cena	Cena Celebrativa	Cena	Cena
19:45		Libre	Libre	Libre	Libre	Libre	Libre

Participantes

Enrique Nery Kallsten	Iglesia Evangélica Luterana Unida en Argentina y Uruguay
Gustavo F. Kreischer	Iglesia Evangélica Luterana Unida en Argentina y Uruguay
María Elena Parras	Iglesia Evangélica Luterana Unida en Argentina y Uruguay
Everardo Stephan	Iglesia Evangélica del Río de la Plata
Emilio Aslla Flores	Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
Jaime Bravo	Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
Simón Callari Cari	Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
Moisés Castañeta Quispe	Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
Maritza Castañeta Ramos	Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
Juan Carlos Chuyma	Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
Kari Eller	Iglesia Evangélica Luterana en América
Justin Eller	Iglesia Evangélica Luterana en América
Rutty Vera Gutierrez	Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
Arnhild Helgesen	Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
Cesar A. Rivamontan	Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
Erlini Tola Medina	Iglesia Evangélica Luterana Boliviana
Paulo Butzke	Iglesia Evangélica de Confesión Luterana en Brasil
Ricardo Dalla Barba	Iglesia Evangélica de Confesión Luterana en Brasil
Miltom José de Oliveira	Iglesia Evangélica de Confesión Luterana en Brasil
Valério G. Schaper	Iglesia Evangélica de Confesión Luterana en Brasil
Edir Spredemann	Iglesia Evangélica de Confesión Luterana en Brasil
Luis Alvarez	Iglesia Evangélica Luterana en Chile
Miguel A. Nuñez Vera	Iglesia Evangélica Luterana en Chile
Carlos E. Neibirt	Iglesia Luterana en Chile
Pamela Catalan	Iglesia Luterana en Chile
Elizabeth Arciniegas	Iglesia Evangélica Luterana de Colombia
Rosa Elena Cortes	Iglesia Evangélica Luterana de Colombia
Eduardo Martinez	Iglesia Evangélica Luterana de Colombia
Edwin Mendivelso	Iglesia Evangélica Luterana de Colombia
Carlos E. Bonilla Avendaño	Iglesia Luterana Costarricense
Martin Hoffmann	Misión un Mundo
Juan Carlos Zuñiga Rojas	Iglesia Luterana Costarricense



Guadalupe Cortéz	Iglesia Luterana Salvadoreña
Medardo E. Gómez Soto	Iglesia Luterana Salvadoreña
Kari Salonen	Misión Evangélica Luterana Finlandesa
Michael Ram	Iglesia Evangélica Luterana en Guyana
José Martín Girón	Iglesia Cristiana Luterana de Honduras
Linda M. Pérez Gómez	Iglesia Cristiana Luterana de Honduras
Angela Trejo	Iglesia Luterana Mexicana
Roberto F. Trejo	Iglesia Luterana Mexicana
Katia M. Cortéz	Iglesia Luterana Fe y Esperanza
Hellen J. Rios	Iglesia Luterana Fe y Esperanza
Ilo Utech	Iglesia Luterana Fe y Esperanza
Eliseo Mandamiento	Iglesia Luterana Evangélica Peruana
Adita Torres	Iglesia Luterana Evangélica Peruana
Freddy J. Yparraguirre	Iglesia Luterana Evangélica Peruana
Sherida Power	Iglesia Evangélica Luterana en Surinam
Abebe Yohannes Saketa	Federación Luterana Mundial
Mary Campbell	Iglesia Evangélica Luterana en América

4.15 Recordación del encuentro

Flores del magnífico árbol conocido toborochi, palo borracho, yuchán, algodónero, samuhú o árbol del refugio. Típica especie de Santa Cruz de la Sierra y de otras regiones de América del Sur. Su sombra fresca y hermosas flores nos acompañaron durante el Encuentro Regional.

Una antigua leyenda de los primeros guaraníes cuenta que una hermosa muchacha hija de un cacique se refugió en árbol para tener a su hijo. El niño creció y partió pero su madre permaneció refugiada dentro del árbol samuhú, o árbol del refugio. De vez

en cuando sale fuera convertida en una hermosa flor, y en frutos con sedosos hilos que recuerdan sus cabellos

Rememorar esta leyenda del contexto cruceño es una manera de mirar y valorar el ambiente y la cultura en el que convivimos durante varios días. Es una manera de reconocer la hospitalidad con que fuimos acogidos, y particularmente una expresión de agradecimiento a Dios por su Creación que nos maravilla y regocija.





5 SÃO LEOPOLDO - 2014

*6º Encontro Regional de Referentes
Igrejas Luteranas da América Latina e Caribe
Membros da Federação Luterana Mundial
São Leopoldo, 18 a 22 de agosto de 2014*

5.1 Abertura, apresentação do seminário e das pessoas participantes e histórico do Programa Sustentabilidade nas igrejas da América Latina e Caribe

Terça-feira, 19 de agosto – Gustavo Driau¹

Conceitos de sustentabilidade. Dentro da perspectiva das definições da Federação Luterana Mundial (FLM): Missão em contexto e Diaconia em contexto. Sustentabilidade organizacional é o conceito com o qual se trabalham as ideias de planejamento estratégico em curto prazo (questões financeiras) e em longo prazo, integrando a base de desenvolvimento das necessidades e dificuldades da Igreja.

Através do trabalho com jovens ministros/as é que se pode almejar mudanças das Igrejas, inclusive naquelas com setores tradicionais resistentes às mudanças e aos desafios institucionais e eclesiais em contextos de pobreza e pentecostalismo. É necessário pensar outros modos de ser igreja. É preciso tentar mudar as estruturas tradicionais das igrejas partindo dos setores periféricos, que normalmente são mais abertos às mudanças.

¹ Vídeos das apresentações disponíveis em: <https://www.youtube.com/watch?v=H4D7qXBbtY8&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw&index=20>; <https://www.youtube.com/watch?v=aSvYi2BfT80&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw&index=34>; <https://www.youtube.com/watch?v=8CS71JskrdE&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw&index=12>; <https://www.youtube.com/watch?v=K6mNkvwcGf0&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw&index=7>.



5.2 Lideranças para a gestão em igrejas sustentáveis – exemplos de ILS, IELCO e IELB

ILS: Características de nossa liderança: laico, diverso, jovem, comprometimento com as questões pertinentes à Igreja, mas também com temas relacionados com a luta contra a violência, políticas públicas para a saúde, educação, gênero, entre outras. Ações: empoderamento de liderança laica; fortalecimento da participação dos jovens; desenvolvimento de programas por uma cultura de paz; fortalecer a identidade luterana em contextos diversos; desenvolver processos de formação teológica; criar redes que interligam e organizam as microrregiões com incidências de ação local e global. Objetivos estratégicos: Sacerdócio Universal de Todos os Crentes; saúde e opção pelos mais necessitados; trabalhar pela cultura de paz aos jovens.²

IELCO: Vê na sua missão uma igreja comprometida, evangelizadora e discipuladora; Igreja de testemunho, de comunhão e de serviço, promotora da paz e da justiça; Igreja do cuidado, da preservação da criação e do meio ambiente. Suas dez principais características de liderança para a sustentabilidade são: debates e consensos, capacidade de avançar, sentido de pertença, desenvolvimento humano, eficiência e efetividade, sustentabilidade compartilhada, testemunho vivo de apoio, cultura de autossustentabilidade, líder(es) semeador(es), Cristo como centro de toda sustentabilidade³.

IELB: O encontro de Santa Cruz serviu como ponto de partida para a reflexão sobre sustentabilidade. A partir dele foram realizadas oficinas de ação e reflexão participativa sobre Missão em con-

² Vídeo da apresentação disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Msj1q5LoiMo&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>.

³ Vídeo da apresentação disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6dwKwM5xrC8&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>.

texto, Diaconia em contexto e Missão Urbana, oficinas para pensar uma Igreja diversa, já que formamos uma Igreja multicultural num contexto intercultural de valores e espiritualidades diversas. A partir disso repensamos nossa diaconia. Vimos a necessidade de um plano estratégico que visasse uma perspectiva integral das comunidades, como criação, como seres humanos e como natureza. Vimos que para que isso dê certo é necessário, também, um processo de reconhecimento e autoconhecimento com trabalho conjunto e participativo. Estamos vivendo um processo de reconstrução, pensando diferente a partir de novos contextos e realidades; construindo um horizonte por onde caminhar, confiando na liderança dos jovens e das comunidades de base.

5.3 Liderazgos capaces de dar forma a los llamados que Dios nos hace

Gustavo Driau⁴

Distintas pessoas veem coisas distintas. Este é um pressuposto dentro do contexto de crescimento e mudança e também ocorre quando pensamos em sustentabilidade. Podemos dizer que a chave é sermos simultaneamente responsáveis e dependentes, assim como na dialética Luterana.

Na América Latina temos uma concepção de igreja predeterminada, desde o sentido arquitetônico(?). Contudo, dentro da igreja o processo é diferente. É como causa e efeito. Quando se trabalha a temática da sustentabilidade pode-se partir de quatro contextos: o complexo, o complicado, o caótico e o simples ou rotineiro. O complexo é aprender durante a caminhada. Assim como Boff nos fala:

⁴ Vídeo da apresentação disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=A5wOY8wk6PI&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>; <https://www.youtube.com/watch?v=Tnzi9r31wRI&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw&index=31>.



“Tudo vai acontecendo processualmente e evolutivamente submetido a um não equilíbrio dinâmico (caos) o qual busca sempre um novo equilíbrio”.

Como se estrutura a igreja? Ela pode ser mais estrutural ou hierárquica ou uma igreja que apoia o trabalho em conjunto. As lideranças em igrejas sustentáveis partem dos seguintes pressupostos: ler e refletir seus contextos e discernir a partir da identidade. Há um sentido de comunidade e de corpo coletivo (partes que se comunicam). É preciso desenvolver a coletividade, trabalhar com redes e facilitar processos. Trabalhar com criatividade e iniciativa.

Trabalho em grupos



Tema central: tratar de identificar quais são as características e atitudes das lideranças que constituem os processos de sustentabilidade de cada igreja. Reflexões: Ser e estar comprometido não depende somente do tempo, mas do real compromisso. Faz-se necessário a presença da liderança. Contudo, esta liderança não se detém em uma pessoa, mas em toda a igreja (assim como o Sacerdócio Geral de Todos os Crentes), onde todos podem tomar decisões e assim alcançar a sustentabilidade. É necessária também a formação contínua para que sempre possa ocorrer a renovação de ideias e conceitos. É preciso entender a sustentabilidade como um movimento que precisa ser formado, pensado para servir ao mundo assim como era o propósito de Jesus Cristo. É preciso pensar liderança a partir de uma perspectiva coletiva, aberto para mudanças e renovação. Uma pessoa líder não necessariamente é responsável pela resolução dos problemas, mas sim é responsável por empoderar a comunidade e os/as demais para que estes também possam ajudar no processo de sustentabilidade. Os líderes precisam desenvolver a capacidade de escutar as pessoas para o processo de planejamento seja possível. Todos os indivíduos são importantes e tem algo a oferecer e ensinar

no convívio. A espiritualidade também é importante para uma liderança.

Unas claves de sustentabilidad – Gustavo Driau

Pré-condições para adentrar ao tema/processo de sustentabilidade: a) sentido profundo de urgência; b) pré-disposição das autoridades (das igrejas); c) abertura para a colaboração; e d) abertura para entender o contexto.

Elementos positivos: reconhecimento de novos modelos de ministério (como oposição ao pastorcentrismo); participação da base; conexão com o contexto; atenção à mordomia – membros participando da mordomia e do dízimo; repensar a formação de lideranças; importância de oficinas como um processo da aprendizagem.

Elementos negativos (ou não positivos): várias igrejas utilizam equivocadamente o termo autossuficiente; só capacitam líderes; trabalhar “asilados” não é saudável; as igrejas não compartilham os processos construídos.

Elementos pendentes: trabalhar a mordomia com a base; mordomia em tempo integral; voluntários em serviço; aspectos financeiros – igrejas buscando recursos de fora; trabalhar na transparência; o Sacerdócio Geral de Todos os Crentes precisa ser trabalhado mais (também para a ELCA); o contexto de pobreza e marginalização que os ministérios implicam; interculturalidade e acompanhamento; renovação permanente de pessoal.

5.4 Exposição de Dezir Garcia – Faculdades EST

De onde vêm as boas ideias? Elas nascem de outras ideias. As boas ideias vêm de dentro da comunidade, não nascem de uma pessoa. As grandes criações também nascem da cooperação. É um equívoco contratar expertos. Todas podem ser inovadoras, mas devem ser compartilhadas.



A igreja/instituição social nasce para cumprir sua missão: atender pessoas e não arrecadar dinheiro. Como as igrejas podem manter este valor social? a) através de uma avaliação das suas ações, planejamento e fortalecimento das instituições; b) não há modelo de gestão único. A gestão se adapta às realidades, é necessário conhecer a comunidade.

- ◆ Missão: finalidade da instituição. É preciso revisar constantemente e olhar para fora da instituição em busca de oportunidades;
- ◆ Objetivos são definições do que a instituição precisa realizar em determinado tempo, devem ser alcançáveis;
- ◆ Estratégias são as ações de como movimentar recursos humanos e econômicos para realizar os objetivos e cumprir a missão;

A inovação nasce do estranhamento. Quando não se estranha, perde-se a capacidade de inovação, capacidade de se reinventar. As mudanças devem ser encaradas como oportunidades e sem quaisquer receios. Marketing. É preciso comunicação interna e externa. Só quem está dentro entende o que se quer comunicar.

Podemos citar cinco formas de ajudar a instituição: 1) grupo dirigente; 2) conhecer profundamente a comunidade; 3) equipe de pessoas (Afonso Murad – Gestão e Espiritualidade); 4) recursos e transparência; 5) serviços que servem para a comunidade (relevância social).

Sempre devemos lembrar que sustentabilidade é diferente de estabilidade; é articulada entre missão, objetivos e estratégias. Organizações sociais são diferentes de Estado e empresas. A missão define/localiza para onde se quer ir. Devemos dar oportunidade de participação em conjunto, entre todos as pessoas membros da comunidade.

Gestão e liderança em igrejas sustentáveis

Quantas igrejas têm definida sua missão? Quantos sabem de coração sua missão? Missão é uma força que nos move. Dentro dessa missão, a aprendizagem pode ser elencada em cinco dimensões:

- a) necessidades contextuais: crescimento da membresia, igrejas novas, impacto da crise financeira, preocupação com o futuro.
- b) renovação do conceito de sustentabilidade;
- c) eclesiologia (pensando e construindo igrejas);
- d) gestão e recursos (desenvolvimento de recursos humanos e econômicos);
- e) metodologia: educação popular (ação-reflexão-ação), compartilhar o conhecimento.

Um caminho importante é formar e compartilhar os processos que acontecem na investigação acadêmica. Precisamos teologizar nossa ação para deste modo voltar nossas forças para o empoderamento ativo do corpo de Cristo.

Um ponto referente é a dimensão do trabalho em modalidade de redes. O trabalho em rede enriquece as dimensões de compartilhamento e a troca de experiências motiva mutuamente a diversidade prática. Entre as possibilidades do programa se considera que a educação popular pode ajudar no contato social. O PEP (Planejamento Estratégico Participativo) nem sempre é o ponto de partida para uma sustentabilidade eclesial, pois nem sempre possui o poder de solucionar eventuais problemas.

Temos que nos dar conta de nosso objetivo. Precisamos compreender a redação dos procedimentos desde a busca de mecanismos que contemplem as diferentes expressões de espiritualidade. Recordar que nossa dimensão teológica perpassa por uma unidade



“plurocêntrica”. Os recursos recebidos nos tornam co-responsáveis pela administração sustentável da igreja. Para isso precisamos viver desde o discipulado constante e responsável.

Pontos ressaltados pelas pessoas participantes – troca de experiências

- ◆ Espiritualidade e liturgia;
- ◆ Conteúdo da formação;
- ◆ Aguçar a visão para perceber os limites e as ferramentas que podem ajudar no processo de empoderamento;
- ◆ Novos paradigmas para reconhecer e construir igreja;
- ◆ O método e modo de trabalho dinâmico e motivador;
- ◆ Despertar novos conceitos a fim de se conduzir/pescar os objetivos;
- ◆ Justiça de gênero;
- ◆ Sentimento de pertença ao processo;
- ◆ Perceber ou encontrar em nosso meio alguns recursos para servir à missão de Deus.

Como desafio, precisamos cuidar e dar atenção aos e às Referentes, implementar espaços sustentáveis no pequeno espaço, vivenciar uma espiritualidade sustentável, criar conteúdos a partir de nossas ações e contribuir para os espaços de reflexão.

5.5 Sustentabilidad, resiliencia y capacidad adaptativa en las organizaciones

Quarta-feira, 20 de agosto - Susana Rocca⁵

Resiliência: capacidade elástica de um material para recuperar sua forma original depois de ter sido submetido a uma pressão deformadora. Quanto ao ser humano: capacidade humana universal

de lidar e superar crises e situações traumáticas. As crises fazem parte das comunidades humanas. A resiliência é importante para superar as dificuldades. Quando uma comunidade aprende algo com as dificuldades é porque está lidando com os problemas e transformando sua vida comunitária, nisto consiste um processo resiliência.

A resiliência é inata ou adquirida? Somos ou estamos resilientes? A resiliência é uma capacidade que pode ser desenvolvida. As aparências nem sempre mostram as pessoas ou comunidades que tem mais aptidão à resiliência. Na perspectiva da sustentabilidade, é preciso trabalhar a resiliência nas comunidades como forma de desenvolvimento e de enfrentamento das dificuldades.

Como promover a resiliência em comunidades de fé? Ressaltando as possibilidades de superação através da aceitação incondicional. Encontrar, nas comunidades, um espaço de oportunidades de aceitação das dificuldades e de ajuda incondicional. Sem preconceitos, abandonar as ideias preconcebidas do outro.

Quem são os/as tutores/as de resiliência? “É alguém que acredita na potencialidade da pessoa, que sabe ouvir e constrói um vínculo empático para ajudar a pessoa no desenvolvimento de suas capacidades de superação”. É aquela pessoa que acredita na potencialidade da comunidade, desempenhando um papel importante no acompanhamento do desenvolvimento e na superação da crise.

Redes de apoio: convênios, acordos, parcerias que potencializam as possibilidades de crescimento das comunidades.

Autoestima: o olhar de si mesmo determina as possibilidades de superação. É papel das lideranças trabalharem com a autoestima

⁵ Vídeo da apresentação disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1xHjCq8MERE&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>; <<https://www.youtube.com/watch?v=bNhTj-JNWcg>>.



das comunidades, observando seus aspectos culturais e sociais. É a aceitação de si mesmo, a aceitação das características da identidade se dá no encontro/confronto com outro, com o diferente. A autoestima está relacionada com a sua história e as dificuldades.

Aptidões e capacidades no processo de adaptação: sociabilidade, autonomia, postura ativa (vítima ou vitimizador), protagonismo, pensamento crítico/reflexivo. Projeto de vida da comunidade: otimismo, perdão, engajamento, humor, liberdade e força de vontade.

5.6 Modelos bíblicos de liderança sustentável

Marcia Blas⁶



O que é liderança? Capacidade de mover um grupo. Capacidade de olhar e escutar intencionalmente. É facilitar, fazer as coisas acontecerem. É escutar Deus e o povo. Facilitar processos, diálogos. Alguém que dirige um grupo para alcançar um bom objetivo. Quem inspira e motiva novas ideias. “Liderança é uma prática cultural, um fenômeno profundamente entranhado e aceito na maioria das sociedades”.

Na bíblia, ao listarmos lideranças, apareceram somente três mulheres: nenhuma é presidente, nenhuma exercita cargos importantes. Nossa ideia de liderança está baseada em modelos masculinos. Um líder tem de ser forte, falar, ter caráter/moralidade. Jacó, Abraão, Salomão, Davi. No imaginário e no material de trabalho com crianças as mulheres sequer aparecem entre os principais líderes.

Exemplos de lideranças femininas: a) Débora: diariamente sentava debaixo de uma árvore, ouvia, julgava, percebeu o sofrimen-

⁶ Vídeo da apresentação disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=S5trK0YymeQ&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw&index=14>; <https://www.youtube.com/watch?v=Hjbgki2qR3M&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>.

to do seu povo, fez alianças e não se negou a ir ao campo de trabalho. b) Miriam (Ex 15.20-21): Convidou as mulheres para celebrar; contou os feitos de Deus, agradeceu a libertação. Também é exemplo de liderança sustentável; c) Maria e Rode (At 12.12-12), Lídia (At 16.11-40), Maria (Lc 24.1-11, At 1.114,21).

As primeiras comunidades se reuniam nas casas. No contexto greco-romano o espaço da casa era preferencialmente da mulher. O homem era o patriarca. Os homens passam a ser líderes quando a comunidade começa a sair da casa. Liderança diversa, diaconal, do serviço. A diferenciação “homens – liderança X mulheres – serviço” é uma característica das nossas igrejas atuais.

Igualdade não significa justiça. É preciso dar de acordo com as necessidades e diferenças, ser solidário e não paternalista. Há a necessidade de participação e de mudanças conjuntas. Tomar decisões em conjunto. Justiça é participação, é abertura para as transformações.

O que aprendemos com isso?

- a) Liderança dentro dos contextos de injustiça, na transformação;
- b) Cada pessoa pode liderar, pode aprender a ser uma boa liderança;
- c) Valorizar a diversidade de lideranças;
- d) As injustiças de gênero prejudicam homens e mulheres, limitam as possibilidades de mudanças e empobrecem ações libertadoras;
- e) Espiritualidade: a celebração como forma de aprimorar lideranças.



Para realçar as lideranças das mulheres é importante visibilizar os textos bíblicos polêmicos, é preciso exercitar a hermenêutica da suspeita. Na América Latina não há mais impedimentos quanto à ordenação de mulheres. No entanto, as próprias mulheres contribuem para os modelos machistas, numa sociedade machista, reproduzindo modelos machistas. Isso afeta não só as mulheres, mas os homens também. Precisamos encontrar outros modelos. Uma rede de mulheres líderes para apoiar a caminhada de novas lideranças. As particularidades femininas podem nos ensinar novas lideranças. Precisamos saber discernir que as características “femininas” são dadas culturalmente e que novos modelos inclusivos de gênero podem incluir também o trabalho de homens. Precisamos de uma reflexão conjunta sobre os antigos e os novos modelos de liderança.

5.7 Modelos bíblicos de liderança sustentável

Valério Schaper⁷

Liderança:

- ◆ Romper com a síndrome de “silo” no desenvolvimento da liderança;
- ◆ Trabalhar com a concepção de liderança;
- ◆ Síntese da busca: motivo bíblico (cristológico) que ajude a refletir teologicamente novas lideranças bíblicas para o contexto latino-americano;
- ◆ Comunidade de Filipenses: tema da liderança sustentável com grande contribuição cristológica (Fp 2.5-11);
- ◆ Pensar uma nova dinâmica de liderança;

⁷ Vídeo da apresentação disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=S5trK0YymeQ&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw&index=14>; <https://www.youtube.com/watch?v=Hjbgki2qR3M&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>.

- ◆ Cristologia kenotica;
- ◆ A comunidade começa com a conversão de uma mulher: Lídia;
- ◆ Ameaças dos ídolos externos, ameaças internas de convívio, partidarismos. Vive-se uma crise de identidade teológica.

A maior ameaça à comunidade advém da condução insustentável da liderança. Paulo fala de Evódia e Sintique que estão em discórdia. São companheiras de trabalho. Entretanto, a literatura de pesquisa não fala de um problema de liderança.

Hino cristológico. Paulo, no cerne de sua reflexão, toma um hino – que não é de sua autoria – cantado pela comunidade e faz uma análise teologia a partir dela. Ele toma o que a comunidade produziu. Este texto não produziu uma cristologia, não foi abordado. Há dois movimentos. O primeiro movimento de descida. Cristo como Deus se faz humano. Esvazia-se e se faz servo. De Senhor a servo. Kyrios a doulos.

Para Comblin há quatro degraus de descida: ser humano, escravo, morto e crucificado. Cristo percorreu os quatro momentos. É a kénosis, caminho ao vazio. Daí surge o segundo movimento: para cima. Neste, o sujeito é o Deus Pai. Este não é idêntico ao primeiro. Ao encher-se novamente o faz de forma diferente.

Implicações para a liderança sustentável: o vazio não é meta, mas é a condição da liderança. A ausência de valor não é a finalidade, mas passa por ela. Esvaziar é abrir mão de um privilégio. Muitas correntes têm dificuldade com isso pois entendem que é não ter poder de realização. Para Deus é diferente. Não é o nada. Deus cria do nada e, por isso, transforma. Há uma dificuldade para aceitar que Deus transforma, cria a partir do nada. Justamente porque Deus opera a partir do nada, então o esvaziar não “não é o nada”, mas é



de onde surge o poder de transformar (2 Co 12.9 - poder na debilidade, na fraqueza para que repouse sobre o poder de Cristo). Em perspectiva kenótica o vazio nunca é vazio. O vazio kenótico é o espaço da graça. A graça está no cerne do processo bíblico de mudança.

Nas dinâmicas organizacionais, caminha-se para o âmbito da graça, para baixo, para que Deus reconduza de volta para o que é diferente. Volta-se para o serviço, para a diaconia. Esvaziar-se do poder próprio para se encher novamente do poder do serviço (Fp 1.6).



Questões: Reflexão cuidadosa de esvaziamento desde a perspectiva de gênero. Há uma carga cultural a respeito do serviço. Carga de culpa pelo papel que ocupa. Pensar nos contextos onde trabalhamos dá um nó na cabeça. É preciso interpelar-se pelo texto e converter-se. É comum ouvir o texto e seguir exercendo a liderança sem entender seu significado. As lideranças tomam o poder ao invés de afastar-se dele. Quanto ao tema da cruz como sofrimento, não é preciso falar de cruz, pois o povo já vivencia (a pobreza imposta). A vítima tem a solidariedade do crucificado. Há, com isso, implicações nas questões de gênero. É preciso pensar a meritocracia, os líderes carregados de títulos. Hoje, é preciso pensar novas dimensões de liderança. Não se trata de uma rejeição do poder de maneira geral, mas de dar nova forma de exercício ao poder. É um poder que atua de forma não violenta através do espírito de não violência, pela negação de uma auto-imposição.

5.8 Rede de produção e rede de tutoria do Instituto Sustentabilidade – cursos virtuais do InS

Iuri Andréas Reblin e Rafael Von Saltieř

O intuito dos cursos virtuais é capacitar lideranças e membros das comunidades da América Latina e Caribe para a temática da

sustentabilidade. Com a parceria do NEADEST, a perspectiva é tratar de assuntos diversos, integrando-os com as realidade locais (reflexão – ação – reflexão).

A ideia é que o curso seja 100% virtual, com conteúdo trilingue, vídeos dublados e/ou legendados. Cursos autoinstrutivos e autointerativos – com apreensão e compreensão de conteúdo. Possuem uma estrutura genérica com várias abordagens pedagógicas (vídeos, artigos, fóruns, etc.). A ideia é termos um conteúdo contextualizado, produzido por profissionais especializados e visando possibilidade de aplicabilidade e continuidade na prática. O fórum é um espaço de troca de experiência. É uma oportunidade de dialogar com outras formas de linguagens.

O intuito é promover a formação de multiplicadores, nas comunidades, com a possibilidade de disponibilizar o material para as comunidades. Por isso, a importância de tutores locais. O papel da tutoria é acompanhar e zelar pelo processo de ensino-aprendizagem, conectar os textos e as falas dos participantes. Terá acesso ao contexto dos estudantes, se ocupará com os materiais expressos e conceituais. O perfil necessário é a competência do conhecimento, saber transformar informação em conhecimento, ser cooperativo, conhecer todo o curso, conhecer o estudo autodidata, competência na comunicação virtual, saber utilizar novas tecnologias e estimular o pensamento crítico. Haverão professores especializados, os quais serão responsáveis pelos conteúdos da disciplina. A ideia é multiplicar o conhecimento que já existe, mobilizando recursos que já existem.

⁸ Vídeo da apresentação disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1FjmMTzDOiY&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>; <https://www.youtube.com/watch?v=Sh3z-tJOjR8&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>.



Utilizaremos a plataforma moodle (também adaptada para a versão móvel, podendo ser utilizada em smartphones) para elaborar as aulas virtuais com códigos abertos. Serão três formas de utilizadores: administrador, professor e estudante, com formatos social, semanal e de tópicos. O acesso será através do site do InS.

Como principais recursos, podemos citar: fórum de discussão, chat (com horário pré-estabelecido), glossário, lista de definições, questionários, textos coletivos, tarefas e envio de arquivos. O suporte técnico fica à disposição no período do curso.

No total são quatro níveis, sempre realizados em parceria com a Faculdades EST: a) nível I: cursos de extensão para todo o público; b) nível II: cursos de extensão direcionados para conselhos, diretorias e presbíteros; c) nível III: cursos de especialização pressupondo curso superior; d) nível IV: direcionados ao mestrado profissional, gestão e liderança de comunidades eclesiais (este nível é semi-presencial).

Quem ministrará os conteúdos serão sempre pessoas que estão na caminhada do InS. Os cursos surgiram das ideias/apresentações dos referentes do próprio InS. A ideia é capacitar, não de forma ampla, mas visando as necessidades específicas das localidades.

Trabalho em grupos

Grupo 1: Liderança; redes; resiliência; sustentabilidade contextualizada; compartilhar experiências e impactos locais; identidade luterana contextualizada; modelos bíblicos sustentáveis “kenosis”; PEP é uma ferramenta, não a solução. Questões: horários rígidos e compactos, facilitar a tradução, material de suporte dos expositores, momento de integração, intercâmbio/compartilhar dos grupos.

Grupo 2: Reconhecimento do Sacerdócio Universal; uma igreja em contexto; importância das releituras bíblicas de gênero; sustentabi-

lidade; liderança sustentável; redes/construir, relações/mutualidade; construir comunidades. Questões: Temos clareza da missão em nossos contextos? Não forçar os modelos de igreja para dentro dos contextos.

Grupo 3: Liderança é um conceito importante e tem mais de um modelo. Kenosis. Espaço de graça quando não sabemos nada é que vemos a graça de Deus. Redes, porque assim não estamos sozinhos, somos parte do corpo de Cristo. Não há somente um modelo. Gênero e liderança. Fortalecimento das instituições. Questões: a resiliência é uma vivência que lida com as forças internas e externas. Capacidade da comunidade de resiliência. Pensar no Sacerdócio Geral como participação da comunidade. A celebração é importante em cada um desses passos. Este processo aconteceu, como está?

Grupo 4: Tensão entre passado, presente e futuro. Complexidade. Resiliência/templância. Sustentabilidade. Redes – centralizada? Distribuída? – Kénosis. Questões: sabemos pastorear, mas sabemos gerir? Como nos vemos e como os outros nos veem? Qual igreja queremos ser? Questões de gênero.

Para o futuro:

- ◆ Delimitar e aprofundar determinados temas, aprofundar a vivência teológica e espiritual.
- ◆ Tema que muito apareceu foi a eclesiologia, sequência de sustentabilidade.
- ◆ Disseminar/polo multiplicador das ideias do evento.
- ◆ Sistematizar as comunidades de prática.
- ◆ Enfatizar a formação por parte dos participantes para a comunidade.



5.9 Sustentabilidade – o presente do futuro e o futuro do presente

Domingos Armani⁹

O conceito de sustentabilidade apresenta uma relação e uma tensão entre o presente e o futuro. É tornar o futuro mais presente. Qual futuro desejamos para nós e para a sociedade? Sustentabilidade é a capacidade de uma organização de manter o valor social de seu trabalho de forma duradoura. Se é uma capacidade, então é possível aprimorá-la e fortalecê-la. A importância está no seu valor e representação social, na sua contribuição para a resolução de problemas sociais. E menos em relação ao tamanho e tempo de existência das instituições. O âmago da sustentabilidade é a contribuição para o exercício de direitos e combate às injustiças sociais.

Comparação da sustentabilidade com a imagem de uma fogueira que tem suas raízes à mostra. Embora a sustentabilidade seja uma capacidade, necessita de reconhecimento. O reconhecimento do outro é imprescindível. São os contextos e vínculos com a sociedade, raízes longas e fortes, que determinam a força da sustentabilidade dentro de uma instituição.

A sustentabilidade ajuda a ter uma visão mais complexa, integrada e multidimensional a respeito da sociedade. Há muitas facetas nas questões sociais. É preciso olhar as conexões das relações sociais. Exige também que se olhe para as organizações de forma integrada, para os elementos sociais, econômicos, interpessoais. Uma visão alinhada de todos estes elementos. É preciso superar uma visão estanque do que está dentro e fora. As instituições são mais porosas em relação à sociedade. A sustentabilidade exige um

⁹ Vídeo da apresentação disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=41pr_iOsZ6A&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>; <https://www.youtube.com/watch?v=Mbz54f-18yM&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>; <https://www.youtube.com/watch?v=1qugnS0BSA&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>.

equilíbrio dinâmico nas relações com a sociedade, observando a qualidade dos vínculos.

É uma questão de complexidade. Os padrões também existem nas coisas complexas. É preciso olhar as relações e conexões com os padrões estipulados pela sociedade. É preciso olhar para a complexidade para enxergar os vínculos necessários das relações próximas entre passado, presente e futuro. E aí se faz uma relação entre os aspectos políticos, técnicos e administrativos. Não se pode olhar para essas coisas de forma segmentada. Estas coisas estão entrelaçadas. É a sustentabilidade dos desafios.

Da mesma maneira, propósito, método e resultados estão relacionados e interligados. Há um foco tão forte nos resultados que os propósitos não aparecem. Sustentabilidade é uma relação entre ator, setor e sociedade. A sustentabilidade de uma organização depende da sustentabilidade do seu setor e mesmo do seu país, das condições de sustentabilidade do setor e da sociedade.

Aperfeiçoar sustentabilidade é a capacidade de interagir criativamente com contextos cambiantes, capacidade de se reinventar. Há uma necessidade de sempre mudar com novos contextos. E aí temos um paradoxo: atuação e relevância efetiva X interagir com o contexto/reinventar. A tendência é a estabilidade. Se o contexto muda, as instituições vão perdendo relevância. Muitas coisas estão em interação e não há, necessariamente, uma relação entre causa e efeito sempre.

Sustentabilidade e democracia

Existe uma relação intrínseca entre a sustentabilidade das organizações sociais de defesa de direitos e a qualidade da democracia de um país? É possível a sustentabilidade destas organizações em um país não democrático? Nas fronteiras dos países há possibilidade de que uma organização contribua em um país não democrático.



Em condições de sustentabilidade depende das inter-relações entre os diversos níveis: organização, setor e sociedade.

A sustentabilidade ainda requer um ambiente nacional de liberdade de organização e expressão. Requer também legislação que regule e fomente a ação autônoma das organizações. Um papel legalmente reconhecido pelo Estado. Os organismos internacionais também amparam a sustentabilidade.

A sustentabilidade requer sensibilidade e abertura da mídia convencional acerca do papel desempenhado pelas organizações. É necessário adquirir novas relações, saber pautar a mídia, influenciar a sua agenda. Ajudar a formar uma opinião pública a respeito de um trabalho numa comunidade. É preciso de uma estratégia comunicativa. É um elemento de sustentabilidade essencial.

A sustentabilidade exige a capacidade institucional de fazer avançar as condições político-legais e socioculturais que regulem e fomentem a ação autônoma das organizações. É um trabalho conjunto das organizações em prol de condições adequadas para o trabalho social.

Lideranças

Que tipo de lideranças sociais melhor satisfazem as exigências da sustentabilidade? Que tipo de competências vão ser mais valorizadas?

Competências e atitudes desejáveis: compromisso e sensibilidade social; espírito crítico e democrático; visão complexa dos fenômenos sociais – conseguir ver as conexões.

Nível das competências: fala pública capaz de sensibilizar e persuadir; necessidade do reconhecimento do outro, convencimento; competência técnica; necessidade de qualidade técnica; atitude profissional; compromisso com resultados; só a causa, propósito,

não basta; capacidade de gerenciar risco e incerteza; necessidade da ponderação sistemática e participativa; capacidade de ler o mundo.

Habilidades pessoais - Habilidade de relacionamento (não somente com pessoas mas com outras organizações): saber trabalhar só e em equipe; estilo de liderança democrático; capacidade de lidar com diferentes tipos de interlocutores; flexibilidade para ajustes e mudanças; aptidão para inovar; disposição de escutar e aprender. Ressalta-se a necessidade de vínculos extensos e profundos. Apesar de serem invisíveis precisam ser construídos.

Questões de debates

Capacitação de recursos. No Brasil, boa parte dos recursos vem do Estado. Mas na América Latina não é assim. Há dificuldades de trabalho com questões polêmicas como a agricultura. Há um controle muito grande do Estado. Uma variável fundamental de uma ONG é a condição de tratar de determinados assuntos de um país.

A autoestima. A incerteza em atirar-se em assuntos sem estar preparado. É importante não tomar decisões sozinho em contextos muito diferentes ou que mudam com muita frequência. É importante ressaltar o trabalho conjunto com outras organizações. No caso do Brasil, havia muito tempo que se tinha uma política de inclusão social, mas houve grande manifestação nas ruas pedindo mais mudanças, sem que isso acontecesse com a mediação das ONGs e Igrejas. Há um contexto de grandes mudanças no Brasil.

Como conseguir coerência entre a fundamentação teológica e o trabalho das igrejas? As Igrejas cristãs tradicionais não estão mais sustentáveis. A sua oferta de serviço tem menos acolhimento na sociedade brasileira. Há um problema teológico também.



Mais democracia pode ser mais sustentabilidade. Momentos de crise são momentos de avanços e novas possibilidades. As crises surgem como oportunidades de sustentabilidade. É momento de inventar novas formas de atuação social, como foi o caso da ditadura brasileira. No momento de hoje também é preciso se reinventar para o exercício das missões das instituições.

5.10 Comunhão, movimentos e redes: uma perspectiva a partir da sustentabilidade

Valério Schaper¹⁰



O conceito de rede: uma visão do Instituto Sustentabilidade a respeito de rede. Uma imagem mental de rede é a internet. Entretanto não se sabe se é a melhor imagem de rede. É preciso desconstruí-la. Controle de rede, distanciamento/isolamento, poder, exclusão digital, dependência. Como fazer para que isso não atrapalhe a caminhada? A FLM se define como comunhão de igrejas. A comunhão é uma aproximação bíblica de rede. Redes de mulheres, de jovens, de VIH-SIDA, redes de lideranças podem ser citados como exemplos de redes na FLM.

O Programa Sustentabilidade nasceu como uma rede e gerou uma rede. É real, existe. Há referentes, organismos, igrejas, grupos. O Programa Sustentabilidade é uma rede em movimento, a caminho, num caminhar. Este movimento é vivo e atuante, questionador, contributivo e criativo. Ele tece a rede. A rede do programa gerou o Instituto Sustentabilidade. Lançar a rede em águas mais profundas torna-se um desafio: o de formar lideranças e gestores. Faremos do movimento uma estrutura? Duvidas e reações: temos estru-

¹⁰ Vídeo da apresentação disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KpG5luz7QQk&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw>; <https://www.youtube.com/watch?v=HfOF-d7hMjU&list=UU4afQccwFXyvE1pFw_Z4OIw&index=3>.

turas, são meios e não fins. Temos razões teológicas para temer as estruturas. Temos ideias boas que se transformam em péssimas estruturas.

O InS e as redes: a) “primeiro a rede, depois a estrutura. Uma estrutura montada antes da rede pode capturar alguma outra rede conspira contra a própria rede. E rede de pesca” (A. Franco); b) InS: redes devem vir primeiro. É preciso respeitar este princípio, estar ao seu serviço; c) o programa como rede nasceu primeiro.

Há muitas maneiras de se pensar rede: centralizado, onde tudo sai do centro; descentralizado ou multicentralizado, onde os pontos aparecem desconexos e há hierarquia; mas a melhor forma de se pensar em uma rede é como uma rede de pesca, onde tudo está próximo e conectado. Os pontos são os mesmos, mas as conexões são diferentes. Uma ampla rede com redes menores.

Nesse sentido, o InS quer estimular redes, promover conexões. Precisa se organizar a partir das redes para efetivar seus propósitos. O programa, igreja, movimentos, ONGs, são as redes que alimentam o InS. Sem elas não há InS.

O InS tem como metas: a) capacitar lideranças que saibam promover e liderar redes; b) coordenar uma rede de tutores; c) coordenar uma rede de produtores de conteúdo que não estão no InS; d) coordenar uma rede de educadores e pesquisadores, teólogos que dirijam as redes.

Apresentação do vídeo de Augusto Franco sobre REDES

No âmbito eclesial temos duas formas de pensar redes: uma a partir dos fios ou nós e outra a partir dos vazios, dos espaços. Em uma rede os fios, a trama, os nós são tão importantes quanto os pontos. E se olharmos por essa perspectiva temos uma nova forma de enxergar, pensar e exercitar o poder das lideranças: a partir do vazio (kenosis).



Questões:

Estamos acostumados a redes centralizadas, com a necessidade de controlar e de decidir. Há a necessidade de uma nova forma de educação, pois pode haver frustrações nas mudanças de modelos desses tipos de redes. Buscamos a transformação. É um processo, é um caminho.

O modelo de rede distributiva. Há muitos pontos, há pontas soltas para novas conexões. Há justaposição destes modelos de redes nas igrejas. As viagens de Paulo, o mapa das conexões, são um exemplo de redes de trocas. As cartas eram intercambiadas, acrescentavam frases e idéias e se comunicavam. Como podemos ver, estamos imersos em uma rede há muitos anos.

Redes sociais/mídia. As redes sociais convocam milhares de pessoas, podem convocar por descontento ou para defender idéias. Mas é interessante analisar o que as motiva, o que as reúne, quais as motivações éticas do chamamento das redes e do seu uso. É importante perceber como as coisas acontecem a partir das nossas comunidades, dos nossos contextos sem deixar de olhar o contexto global.

Como avaliar as redes menores que nos conectamos, com moralidade que discordamos? Há Necessidade de um processo de diálogo e de convencimento para as novas conexões dentro do modelo de rede distribuída. Além disso, é preciso cuidar para não transformar a rede num enredamento.

5.11 Apresentação dos painéis e produção coletiva de aprendizagem: las claves en los procesos de fortalecimiento y de sustentabilidad en las iglesias de LAC

Martin Hoffman (en la base de observaciones en Costa Rica)

Processo de Planificação Participativa - diagnóstico: consolidar o pastorado, institucionalizar e regular a organização e concen-

trar-se na diaconia. O interesse é concentrar-se em alguns pontos sobre o desenvolvimento sustentável da igreja. Não há desenvolvimento sustentável de uma igreja sem clareza teológica.

Concentrar na diaconia é a identidade da ILCO. Uma igreja sem paredes. Existe um extenso público diverso e marginal para ser atendido pela igreja. A ILCO, por valorizar este público, tem uma posição diferenciada de outras igrejas. É considerada quase como um movimento social. Todo este movimento fez com que a igreja não sistematizasse a identidade dela. Há avanços com seminários de formação teológica.

A organização e a estrutura da igreja: a base é o Sacerdócio Universal de todos os Crentes, reafirmado no plano de ação. O sacerdócio universal afirma a diversidade. Serve para promover estruturas participativas e democráticas. Na prática a estrutura aparece muito centrada na figura do bispo e dos pastores. Esta ação paralisa a estrutura e gera dependência financeira.

Consolidação do pastorado: a compreensão do ministério eclesial e da formação teológica é mais profunda. O bispado é uma função/elegível. Também pode ser entendido como uma ordenação para toda a vida, elegível por 6 anos com possibilidade de reeleição. É necessário clarear a formação teológica sobre o ministério que auxiliará na formação da identidade da igreja. Necessita-se de uma formação tanto para leigos, como para pastores.

Exposição – Adriana Gastellu

Martin Jung – a sustentabilidade é um desafio de que Deus irá sustentar, mas também é um desafio para a igreja se sustentar. Desde 2006 começa-se a falar em sustentabilidade. Este trabalho, depois de 8 anos, entende que é necessário a colaboração conjunta. Hoje a grande maioria das igrejas entendeu que há vários tipos de ser igre-



ja, outro modelo de igreja é possível. A diversidade está sendo percebida como riqueza da igreja. A variedade enriquece.

Em 2006 as igrejas olhavam para seus problemas próprios e hoje há uma rede que as fortalece. Ao mesmo tempo, todas as igrejas reconhecem o Planejamento Estratégico Participativo. Há uma necessidade de reconhecimento de estatutos e regimentos internos, já que estes representam documentos necessários para o trabalho. Muitas igrejas tem se encontrado para estabelecer estratégias de missão.

Há uma consciência da necessidade de capacitação das lideranças da igreja e não somente dos pastores. Há um empoderamento das comunidades de fé como possibilidade de influir em sua própria igreja. Há, também, uma relação entre espiritualidade e sustentabilidade. Isto se mostra na sacralização do encontro que está acontecendo. É preciso um equilíbrio entre olhar para frente e para o retrovisor para reconhecer os avanços que foram alcançados. Um desafio: como a cooperação internacional é importante para a sustentabilidade das igrejas? Como trabalhar a sustentabilidade em nível internacional?







II - DOCUMENTOS DO PROGRAMA





6 CON CONFIANZA EN EL PORVENIR: DEFINIENDO HORIZONTES PARA LA PROYECCIÓN SUSTENTABLE DE LAS IGLESIAS LUTERANAS MIEMBRO DE LA FLM EN AMÉRICA LATINA

Programa de las iglesias miembro de la FLM en América Latina en conjunto con la Federación Luterana Mundial para el período 2007 – 2010. Documento conceptual para la discusión.

6.1 Introducción

El Obispo emérito de la Iglesia Metodista en Argentina (IEMA), Rev. Federico Pagura, puso versos a la profunda convicción cristiana que el futuro de la creación entera está asegurado gracias al acto de encarnación de Dios en Jesucristo: *“Porque él entró en el mundo y en la historia..... por eso es que hoy miramos con confianza el porvenir”*.

Esta esperanza es también válida para la iglesia cristiana, que hace parte del mundo creado. Su existencia, razón de ser y su porvenir están radicados en la acción redentora de Dios. El sustento básico de la iglesia se asegura en este acto redentor, y en la continuada acción creadora de Dios en el tiempo. Es a partir de esta confianza que hombres y mujeres de todas las edades se atreven a asumir su propio papel y responsabilidad en los diversos aspectos de la vida de la iglesia, respondiendo de esta forma al llamado de Dios de constituirse en nueva comunidad (Bautismo), de edificarla, y de participar como tal en la misión de Dios, ofreciendo sus propios dones para su obra.

Esta confianza, sin embargo, se ve a menudo turbada por experiencias concretas que marcan a muchas de las iglesias luteranas en la región. Mientras hay algunas que sienten encontrarse en período de estancación (no solamente en cuanto a número de miembros), hay otras que sienten encontrarse en franco retroceso



(no solamente numérico). También existen iglesias luteranas en la región que han logrado consolidarse e incluso crecer (no solamente en sentido numérico), pero que miran con preocupación hacia la proyección y sustentación de esta consolidación y este crecimiento en el tiempo.

Dentro de esta tensión que se da entre ambos polos – la certeza que Dios sustenta a su iglesia, y los problemas reales de sustentabilidad experimentados en la práctica – las iglesias han comenzado a abrir espacios para reflexionar sobre su sustentabilidad y su proyección futura, despertando así a una dimensión muchas veces olvidada en su práctica institucional que tiene que ver con una adecuada mayordomía del don de la comunidad de fe. ¡La iglesia como don de Dios llama y exige una mayordomía responsable!

Solamente una mirada sesgada podría calificar este esfuerzo como un endiosamiento del pueblo de Dios, que a través de esta reflexión y sus acciones pretendería arrebatar a la iglesia de las manos de Dios y convertirla en un proyecto meramente humano. En cambio, una profunda reflexión teológica y confesional legitimará esta responsabilidad asumida por el pueblo de Dios como una expresión teológicamente válida de la mayordomía de los dones de Dios, y como expresión concreta de una vida fundamentada en la justificación por la fe sola. Esta respuesta humana siempre se inserta en el horizonte más amplio de la acción de Dios que crea y sustenta a su iglesia, pero que no anula la responsabilidad humana, sino por el contrario, la despierta, motiva, sostiene y hace viable. La búsqueda de una mayordomía responsable es, en última instancia, una expresión de una espiritualidad cristiana.

Las FLM a través de su Departamento de Misión y Desarrollo ha observado esta búsqueda de sustentabilidad y proyección futura en varias de las iglesias en la región, y ha captado a la vez la urgencia de esta búsqueda en vista de los contextos sociales, económicos

políticos y religiosos en la región que demandan un posicionamiento de las iglesias en cuanto a su propio proyecto futuro.

Recogiendo estas observaciones y la urgencia de esta tarea, la FLM devolvió este desafío a las iglesias de la región en el año 2005 mediante una propuesta dirigida a la Conferencia de Liderazgo (COL) de encarar programáticamente el tema de la sustentabilidad de las iglesias, y de hacerlo, donde posible, en forma conjunta. Con el endoso recibido, la misma conferencia dedicó al año siguiente (2006) un espacio a unas primeras reflexiones para aportar elementos a un marco de referencia para un programa de este tipo. Conformó además un “equipo animador” con el encargo de proponer a las iglesias un plan de acción concreto para abordar la temática propuesta.

6.2 Marco conceptual del programa

El grupo animador del programa “sustentabilidad” recabó los elementos aportados por la reflexión colectiva durante la Conferencia de Liderazgo del año 2006 y los sistematizó en una reunión de Junio de 2006 (Lima), llegando a la conclusión que la implementación de un programa sobre la sustentabilidad debería girar en torno a los siguientes tres ejes y sus respectivos subtemas:

1. Pensando y construyendo la iglesia: Modelo pastoral; Bivocacionalidad; Modelo de iglesia; Calidad de la vida comunitaria; Misión integral; Identidad confesional.
2. Planificación, monitoreo y evaluación: Autogestión en las iglesias; Cultura de planificación y prevención; Planificación estratégica en la iglesia; Cultura de planificación en la iglesia.
3. Desarrollo de recursos humanos y económicos: Formación de líderes (incluye: formación y capacitación de líderes, ética de líderes, identidad confesional); Mayordomía cristiana



(incluye: búsqueda alternativa de recursos, proyectos de generación de recursos, reducción de la dependencia); Compartir ecuménico de recursos (incluye: compartir ecuménico, relaciones institucionales en la comunión).

Las reacciones a la propuesta de trabajo por parte de las iglesias de la región fueron positivas, afirmando en términos generales la sistematización de la información aportada durante COL 2006 y la construcción de tres ejes temáticos.

Sin embargo, las iglesias levantaron preguntas muy centrales que obligan a mirar nuevamente la propuesta, básicamente con el fin de concretarla aún más. Las preguntas levantadas se pueden ordenar en torno a los siguientes conceptos:

- ◆ Contextos locales y realidades eclesiales diversas: ¿cómo este programa regional podrá tener debida cuenta de la diversidad de contextos locales, y realidades concretas de cada una de las iglesias? ¿Cómo garantizar pertinencia del programa y evitar imposiciones?
- ◆ Ausencia de una identificación de un proceso claro: la propuesta no permitió ver qué tipo de proceso se estaba buscando encarar, los actores involucrados y el tipo de resultados buscados. ¿Qué van a hacer las iglesias locales, las parroquias/comunidades? ¿Cuál es el rol del equipo animador, de la FLM?
- ◆ Ausencia de opciones estratégicas: la propuesta no permitió ver por cuáles estrategias se estará optando en la implementación del programa; a la vez, no quedó del todo claro cuál es el objetivo último.
- ◆ Plazos: el programa opera con plazos sumamente exigentes, difíciles de lograr.

Junto a estas preguntas, existen también otros hallazgos importantes al interpretar las respuestas de las iglesias. El primero de ellos es que probablemente la circunscripción de este programa al tema de “sustentabilidad” (a secas) resultó demasiado estrecha. Tal como se señala en párrafos anteriores, la preocupación más amplia de las iglesias en la región es su proyección sustentable en el tiempo. Esta leve corrección del eje fundamental del programa representa un cambio de paradigma importante pues supone el traslado de su horizonte: las iglesias desean abordar realidades del presente con una perspectiva de futuro. El enfoque del programa, entonces no apunta a como “remendar” problemas del presente, sino como abrir espacios a una transformación en las iglesias que fortalezca su aptitud para su futuro en su respectivo contexto.

El segundo hallazgo importante es la centralidad que las iglesias perciben en la planificación como un nudo crítico a ser abordado por las iglesias para proyectarse sustentablemente en el tiempo.

El tercer hallazgo importante a partir de las reacciones recibidas es que las iglesias aparentemente esperan un programa mucho más activo, de más largo aliento, y prevén una participación mucho más amplia de sus mismas bases en un proceso de proyección sustentable en el tiempo.

Finalmente, es notorio también que las iglesias desean por todos los medios evitar una aproximación solamente técnica al tema de la sustentabilidad, regida exclusivamente por consideraciones económicas. En cambio, su deseo es que el programa esté firmemente arraigado en, y vinculado a una reflexión teológica, particularmente misiológica y eclesiológica, que ofrezca los parámetros de la identidad eclesial (como trasfondo y horizonte) en torno a los cuales se buscan las definiciones para una proyección sustentable de la iglesia. Anclando la búsqueda de sustentabilidad en esta reflexión



teológica se evitan discursos tecnicistas, distorsiones y burdos existismos, expresiones que lamentablemente se pueden observar en el panorama eclesial en América Latina.

6.3 Afinando la propuesta

Con todos los insumos ofrecidos, estamos en condiciones de afinar la propuesta y visualizar en forma más concreta la implementación del programa.

En primer lugar, estamos en condiciones de proponer un nombre que refleje de mejor manera el proceso dinámico que se busca implementar. Como título de trabajo se sugiere: “*Con confianza en el porvenir – definiendo horizontes para la proyección sustentable de las iglesias luteranas en América Latina*”.

Este título de trabajo refuerza la convicción resaltada al inicio de este documento acerca de la confianza con la que la iglesia puede abordar esta definición de horizontes a partir de su fe en Dios quien es razón de toda esperanza. Refuerza además la perspectiva de futuro que se desea adoptar, subrayando el carácter de proceso a largo plazo que asume implícitamente a la iglesia como “en construcción”, o utilizando una terminología más luterana, en constante proceso de reforma (ecclesia semper reformanda).

En segundo lugar, estamos en condiciones de definir ahora (no fue hecho antes, justamente para dejar que las iglesias definan) un objetivo general para todo el programa. Se propone de ahora en adelante: “*Motivar y alimentar la reflexión y las acciones que propendan a la proyección sustentable de las iglesias luteranas miembros de la FLM en América Latina.*”

Este objetivo se abordaría a través de los tres ejes identificados previamente por el grupo de seguimiento:

- ◆ Pensando y construyendo iglesia
- ◆ Planificación, Monitoreo y Evaluación
- ◆ Desarrollo de recursos humanos y económicos

De estos tres, se sugiere que el eje ordenador sea el de la planificación, acompañado y configurado por un fuerte proceso de reflexión teológica. Mediante esta definición se recogen las inquietudes de las iglesias en cuanto a la centralidad que ellas atribuyen al hecho de encarar y generar una cultura de la planificación en la iglesia.

El objetivo específico del programa vendría a ser entonces: “Generar, promover o profundizar una cultura de planificación en las iglesias luteranas en América Latina sólidamente basada en una reflexión teológica y orientada en la movilización y gestión de sus recursos humanos y económicos”.

Estrategias para la implementación del programa. Tal como se señala arriba, las definiciones estratégicas para llegar a implementar el programa no quedaron claras con la presentación de la primera propuesta del grupo animador. Probablemente, fue necesario plantear primero los tres ejes temáticos y permitir que maduraran las ideas acerca de cómo implementar el programa, el público meta, los actores o sujetos principales, etc. Con los comentarios y sugerencias de las iglesias, las definiciones estratégicas del programa serían las siguientes.

1. La implementación del programa se da *localmente*, en las iglesias miembro de la FLM. En su intención estratégica, el programa apunta al ámbito de los y las *líderes de las congregaciones locales* (parroquias), donde se busca alcanzar el objetivo de “generar, promover y profundizar una cultura....” A mayor grado de involucramiento de líderes y dirigentes congregacionales laicos, mayor



probabilidad de generar procesos de largo plazo y sustentables en el ámbito local: “los/las pastores/as pasan, los dirigentes, consejos locales y las mismas congregaciones quedan.”

2. La función del programa regional es:

- ◆ *Motivar, generar conciencia y voluntad* de abordar la planificación en el ámbito de los liderazgos locales de la iglesia
- ◆ *Alimentar la acción de las iglesias* en el plano local con herramientas, reflexiones, materiales, contactos y recursos disponibles localmente (interconectar);
- ◆ *Dar seguimiento a las acciones* que localmente las iglesias emprenden.

3. Para los efectos de implementar el programa, cada iglesia identificará al menos a un/a **referente**. Los y las referentes actúan como *nexo* entre el grupo animador (ver abajo) y sus iglesias, y como *multiplicadores (implementadores) locales*. Este grupo de referentes tendrá su propio espacio de animación, capacitación, monitoreo, planificación e intercambio (talleres regionales, probablemente dos veces al año).

4. El grupo animador, en conjunto con la FLM/DMD/ América Latina y El Caribe, tiene la tarea de la conducción *general del programa* y, donde sea necesario, la generación de materiales de trabajo. Para esta última tarea se apoyará en recursos humanos existentes en las iglesias. El grupo animador presenta informes a la Conferencia de Liderazgo. Los aspectos financieros, incluyendo los informes, están radicados en la Secretaría para América Latina y El Caribe del DMD/FLM.

5. El programa opta, donde posible, por materiales de trabajo orientados en la *metodología de la educación popular*.

6. Con el fin de alcanzar una consolidación necesaria de los resultados que se desea obtener, el programa se implementará durante **cuatro años consecutivos (2007-2010)**.

Supuestos implícitos. Para poder alcanzar los objetivos trazados mediante las estrategias propuestas, el programa se basa en los siguientes supuestos:

1. La diversidad de los contextos y realidades eclesiales no son impedimento para que las iglesias, en sus respectivos contextos, asuman una actitud más deliberada de planificación y se inicien procesos locales fieles al contexto y la realidad eclesial.

2. Las iglesias abrirán espacio para que el programa, sus impulsos y materiales toquen las bases de la iglesia a través de los y las referentes que han nominado, los cuales contarán con el claro respaldo político y una actitud facilitadora (espacios, recursos, acceso a comunidades) por parte de las iglesias.

3. La FLM y el grupo de seguimiento lograrán sostener el esfuerzo motivador, alimentador, de seguimiento y de interconexión en el tiempo.

Resultados esperados. Se espera que al final del programa:

- a) en cada iglesia de la región existan líderes con conciencia acerca de la necesidad de planificar sistemáticamente;
- b) en cada iglesia existan líderes disponibles, dotados de las herramientas técnicas para realizar un proceso de planificación, o capacitar a otros y otras para así hacerlo;
- c) en cada iglesia existen experiencias concretas de comunidades en procesos de planificación estratégica;



- d) en cada iglesia existe claridad y consenso acerca de la identidad eclesial que se desea proyectar hacia el futuro, y la manera para así hacerlo;
- e) las iglesias de la región se encuentran en procesos conscientes de consolidación y/o transformaciones necesarias que las proyecten sustentablemente en el tiempo.



7 PARAMETROS DE SUSTENTABILIDAD DE LA IGLESIA

Durante el 4º Encuentro Presencial del Programa Sustentabilidad de las Iglesias, realizado en Ayagualo, El Salvador, de 23 a 25 de noviembre de 2010, las participantes y los participante tuvieron un desafiante reto: profundizar la apropiación de los parámetros de Sustentabilidad. De hecho, desde 2008 y hasta 2010 las iglesias luteranas de América Latina y El Caribe vinieron desarrollando el concepto y los parámetros de sustentabilidad en la iglesia

A partir de los valiosos insumos y perspectivas teológicas, las cuales iluminan el concepto de la sustentabilidad, aportados durante el encuentro el grupo de referentes intentó el desafiante ejercicio de apropiarse de una definición sociológica del concepto del desarrollo institucional y de la sustentabilidad de organizaciones del tercer sector (sociedad civil), “releyéndolo” teológicamente y desde la realidad y la experiencia del ser iglesia luterana em América Latina y El Caribe.

Tomando los parámetros propuestos por el sociólogo brasileño Domingos Armani, con relecturas e aportes del P. Dr. Paulo Butzke y del facilitador del Programa Sustentabilidad Gustavo Driau, cada grupo de personas reflexionó y elaboró una conceptualización y expresión escrita de un parámetro de forma tal que fuera comunicable a sus hermanos y hermanas en las congregaciones de donde provienen y entendible por ellos y ellas. Así hicieron propio, adaptaron y desarrollaron la siguiente tabla:



PARÁMETROS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE SUSTENTABILIDAD DE LA IGLESIA		
Parámetros de desarrollo institucional y Sustentabilidad (Domingos Armani)		Parámetros de desarrollo institucional y sustentabilidad en la Iglesia <i>(Creados por las referentes y los referentes de las iglesias FLM/LAC durante 2008-2010, recibieron aportes de Paulo Butzke y Gustavo Driau y fueron elaborados por las participante e los participante del 4º Encuentro Presencial (Ayagualo, El Salvador, 2010))</i>
Ejes del desarrollo institucional y sustentabilidad	Ampliación del concepto que está implícito en el parámetro y aplicable a organizaciones sociales	
1. Base social, legitimidad, relevancia y consistencia en su misión	<p>La base social de una organización es el segmento de la sociedad al cual la organización se dirige y con quien interactúa; la base social son sus miembros y sus simpatizantes, es decir aquellos que se identifican con la organización.</p> <p>Legitimidad es un atributo que los demás actores otorgan implícitamente a una organización (a veces), implica que se considera válido que la organización participe en el espacio de la sociedad en aquello que se propone como su misión.</p>	<p>Congregación y miembros y simpatizantes son la base social de la iglesia</p> <p>Congregación e iglesia son legitimadas por la voz profética y la defensa y promoción de la dignidad y justicia que proviene del Evangelio y se expresa en el diálogo con la sociedad..</p> <p>La legitimidad proviene del reconocimiento que la iglesia luterana recibe del contexto en que está inserta</p> <p>La relevancia proviene del acompañamiento pastoral y diaconal integral y profético; que le hace ser conocida, valorada respetada y por la población.</p>

	<p>Relevancia de una organización implica que esta sea significativa para su base social, ser relevante supone tener aportes sustanciales para la vida de las personas, esos aportes pueden ser materiales, de promoción y cuidado de las personas, sus derechos y el ambiente, o simbólicos y trascendentes; sean de uno u otro tipo deberían ser elementos altamente valorados en la vida cotidiana de las personas.</p> <p>Consistencia en la misión en una organización social implica un propósito claramente delimitado y expresado y además coherente con el hacer de la organización. Consistencia implica un buen pensar la misión; un buen decir y comunicar ese propósito y una coherencia entre el pensar, el comunicar y el hacer.</p>	<p>La consistencia proviene de la coherencia entre la proclamación de la Palabra y celebración de los sacramentos, la diaconía (servicio) y la voz profética a favor de causas justas.</p>
<p>2. Equilibrio entre el nivel de ingresos y las necesidades de la organización</p>	<p>Equilibrio entre ingresos y necesidades implica tener claridad de los recursos (de todo tipo) que se disponen y de los recursos potenciales (de todo tipo) que se podrían alcanzar, este es el ámbito donde el idealismo visionario se equilibra (se compatibiliza) con el realismo que proviene de las limitaciones.</p>	<p>Todos los miembros deben tener claridad de los recursos disponibles y de los recursos potenciales y de las necesidades de la comunidad de fe. Se precisa un idealismo visionario y equilibrado. Aprender a cooperar, a administrar y a utilizar todos los dones que tienen la iglesia .</p>



<p>3. Organización del trabajo y Gestión democrática y eficiente</p>	<p>El modo de organizar el trabajo (por ejemplo participativo, funcional, en equipo, radial, centralizado, autoritario, piramidal, etc.) genera una ampliación de las posibilidades y recursos de la organización y la torna más sustentable, o, contrario sensu, la limita y acota y la convierte en una organización más débil.</p>	<p>Trabajar buscando acuerdos, participación y compromiso sólido; este enfoque requiere de más tiempo y de más trabajo pero da más resultados que una organización verticalista.</p>
<p>4. Cuadro de recursos humanos adecuados</p>	<p>Desarrollo institucional y sustentabilidad están ligados a la generación, formación, y sostenimiento dentro de la organización de personas identificadas con la organización y capaces de llevar adelante sus desafíos a partir de sus dones y su disponibilidad.</p>	<p>Como iglesias y congregaciones debemos aprender a identificar y levantar los dones (recursos humanos) que Dios pone a disposición.</p> <p>Los recursos humanos necesarios para llevar adelante la tarea en la iglesia deben ser y estar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitados -Reconocidos y validados (es decir empoderados) -Acompañados -Evaluados
<p>5. Grado de articulación de la identidad y la misión</p>	<p>Este parámetro lleva a tener en observancia aquello que la organización es (o cree que es) y lo que se propone hacer; se trata de un sano equilibrio en la tensión que existe entre el ser y el hacer.</p>	<p>Es necesario observar una relación o correspondencia entre lo que la congregación es (o cree ser) con aquello que se propone hacer. No puede haber una distancia grande entre ambas porque podría ser imposible cumplir la misión propuesta.</p>

<p>6. Sistema de planificación, monitoreo y evaluación</p>	<p>No se trata de planificar, monitorear y evaluar solo los proyectos que se ejecutan con otros cooperantes, sino de la práctica interna de la cual participan en un pie de igualdad los actores políticos relevantes de la organización (dirigentes, cuadros intermedios, técnicos y también la base social). En modo de pregunta podría decirse: ¿Su organización tiene el hábito de planificar-se, monitorear-se o evaluar-se?</p>	<p>Planificar es organizar nuestras acciones en el trabajo local, con todos los dones y talentos que Dios ha dado. Monitorear es mirar cómo se están desarrollando las cosas o acciones planificadas para hacer los ajustes necesarios Evaluación consiste en mirar si se cumplió lo que se planificó y cuáles fueron los resultados y las razones por las que se alcanzó o no lo planificado Una iglesia sustentable tiene la capacidad de llevar adelante un prolijo ciclo de gestión comunitaria y una cuidadosa gestión institucional (organigramas, reglamentos estatutos, roles y funciones, etc.)</p>
<p>7. Capacidad de producción y sistematización de informaciones y conocimientos</p>	<p>Producir y sistematizar informes y conocimientos implica: a) que la organización está siendo consciente de sus actividades y puede dar cuenta de ellas; b) que además es consciente de los cambios que esas actividades producen, c) que también es consciente de los conocimientos que se construyen a partir de esas actividades y de esos cambios, d) que además de ser consciente de todo ello también lo puede comunicar a otros de un modo organizado y entendible.</p>	<p>Es absolutamente necesario organizar lo que vamos aprendiendo en la caminata. Resulta indispensable traducir el conocimiento adquirido en conceptos y palabras que otros puedan entender; y comunicarlo en el lenguaje de la comunidad</p>



<p>8. Poder para Influenciar procesos sociales y de políticas públicas</p>	<p>Implica tener conciencia del espacio público en general y del espacio público en el que la organización participa en particular; y además tener conciencia de que ese espacio es transformable y que para transformarlo la organización debe necesariamente influir e intervenir en el mismo.</p>	<p>Tenemos el mandato de Cristo de ser sal, luz y levadura en el mundo para una vida digna para todas las personas y respetuosos de la Creación. Eso nos compromete a participar en todo aquello que promueve dignidad acompañando y denunciando aquello que limita la vida. Para este fin es necesaria la capacitación efectiva del liderazgo dentro de la membresía para reflexionar sobre asuntos públicos.</p>
<p>9. Capacidades para establecer alianzas y acciones conjuntas</p>	<p>Este parámetro implica una modalidad de influir e intervenir el espacio público, constituye un indicador de desarrollo institucional trabajar sobre el espacio público en asociación, alianza, acuerdos o concertación con otros. Esta estrategia fortalece la intervención y también fortalece a la propia organización.</p>	<p>María es una joven muy sensible hacia el tema del VIH y SIDA. Desea realizar algunas acciones, pero resulta que sola no puede hacer mucho De manera que pidió al grupo de jóvenes la posibilidad de apoyarla, juntos y juntas han logrado sumar fuerzas de familias, organizaciones e instituciones. No solo han acompañado a personas concretas sino que también han logrado impactos importantes a nivel local y han logrado llegar hasta la asamblea legislativa local. Están presionando por un cambio de leyes, para que las poblaciones con Vih y Sida tengan asegurados sus derechos. Hoy día estos jóvenes están seguros que desde lo más pequeño hasta lo más grande hay que aliarse para que los logros sean mayores.</p>

<p>10. Agilidad en la comunicación externa e interna</p>	<p>Este parámetro se centra en la capacidad de desarrollar una comunicación fluida, de ida y vuelta, capaz de recibir y entregar información y contenidos. Una organización sin capacidad de “escuchar” o sin capacidad de “expresarse” tiene dificultades en su sustentabilidad.</p>	<p>Utilizar lenguaje sencillo y entendible en la iglesia, simple y directo sin tecnicismos. Que las estructuras faciliten el diálogo interno y externo, como así también el acceso a los foros públicos Que exista un lenguaje inclusivo para hombres mujeres y niños.</p>
<p>11. Transparencia absoluta en la presentación de cuentas junto a los donantes de recursos, credibilidad</p>	<p>El marco ético en el que se usan los recursos provistos por la base social o aliados, o cooperantes constituye un pilar central del desarrollo institucional y de la sustentabilidad de una organización. Los más nobles propósitos o las más enaltecedoras visiones no disminuyen sino que aumentan el compromiso de la organización con su transparencia y rendiciones de cuentas. La transparencia y la rendición de cuentas no es un “artículo for-export” es decir para ser mostrado o entregado a otros; la transparencia y rendición de cuentas (en las organizaciones sociales sustentables) es un hábito, un modo de organizar el uso de recursos ante los “superiores”, ante los pares o semejantes y ante la base social, y que sirve, además, para generar nuevos recursos.</p>	<p>Rendir cuentas es una expresión de la mayordomía cristiana. El ser humanos rinde cuentas a Dios sobre la Creación y sus hermanos. Una comunidad de fe se rinde cuantas a si misma en los aspectos de gobernanza, de administración y de los planes de la comunidad de fe. Una comunidad le rinde cuentas sus comunidades hermanas en una asamblea ordinaria. Un Consejo Directivo, un Presidente u Obispo también rinde cuentas en Asamblea o ante una auditoría o un fiscal revisor de cuentas. Una iglesia rinde cuentas a sus constituyentes (miembros) y a sus donantes siempre.</p>





8 METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS Y SUSTENTABILIDAD DE LA IGLESIA: UN CAMINO Y UNA META

Lic. Diác. María Elena Parras

8.1 Introducción

En ese sentido, escribir es tanto rehacer lo que se ha venido pensando en los diferentes momentos de nuestra práctica, de nuestras relaciones, es tanto rededir lo que antes se dijo en el tiempo de nuestra acción. Paulo Freire, Pedagogía de la Esperanza, 1992.

El Programa de Sustentabilidad es una de las respuestas que han implementado las iglesias luteranas en América latina y El Caribe por medio de la Federación Luterana Mundial a las inquietudes de desarrollo, sostenibilidad, crecimiento y sustentabilidad que las iglesias se plantean.

Esta respuesta, que llamamos Programa Sustentabilidad-LAC, consistió, partir de 2007, en identificación y sistematización en tres grandes ejes con los que las iglesias están trabajando su sustentabilidad, y que fuera definido en 2007 por las presidentas/es y obispos, líderes de las iglesias luteranas en América latina miembros de la Federación Luterana Mundial, b) conformación del equipo de trabajo, c) preparación del programa de trabajo, d) difusión y convocatoria a Encuentro de referentes.

A partir del año 2007, 12 iglesias miembros de la Federación Luterana Mundial (FLM) de América Latina y el Caribe implementan el Programa de Sustentabilidad, que se plantea un fortalecimiento y una profundización de las prácticas de gestión comunitaria que las iglesias ya venían realizando.

Los ejes y sus respectivos subtemas identificados por las iglesias durante la Conferencia de Liderazgo del año 2006 son:

1. Planificación Estratégica Participativa: gestión y administración en las iglesias, cultura de planificación y prevención,



planificación participativa, cultura de planificación en la iglesia.

2. Movilización y Desarrollo de Dones y Recursos: formación de líderes (incluye: formación y capacitación de líderes, ética de líderes, identidad confesional), mayordomía cristiana (incluye: búsqueda alternativa de recursos, proyectos de generación de recursos, reducción de la dependencia), compartir ecuménico de recursos (incluye: compartir ecuménico, relaciones institucionales en la comunión).
3. Pensando y construyendo la iglesia, explorando otros modos de ser iglesia: Modelo pastoral, bi-vocacionalidad, modelo de iglesia, calidad de la vida comunitaria, misión integral, identidad confesional.



La pregunta clave que el enfoque sustentabilidad hace a las iglesias es discernir ¿A que misión es-tamos llamados, con que recursos la levaremos acabo y afirmado que modo de ser iglesia?

En la trayectoria del Programa Sustentabilidad-LAC los encuentros presenciales bienales y el trabajo permanente de las iglesias han construido un conocimiento práctico y teórico sobre la sustentabilidad de las Iglesias.

Una de las formas de fortalecer y difundir ese conocimiento son las cartillas temáticas, como la esta que está dedicada a la relación entre Metodología Participativa y la Sustentabilidad. Con esta publicación se espera llegar a las comunidades locales material soporte para los procesos de sustentabilidad de las comunidades locales.

Enfoque sustentabilidad en las iglesias luteranas de América Latina y el caribe:

- ◆ Planificación estratégico participativo;
- ◆ Movilización y desarrollo de dones y recursos;
- ◆ Pensando y construyendo iglesia, explorando otros modos de ser.

8.2 ¿Por qué un programa de las iglesias necesita un método, una metodología?

El Programa Sustentabilidad se afirma fundamentalmente en metodología Acción-Reflexión-Acción, conectada con la Investigación Acción Participativa. Estas afirman que las acciones de indagación y construcción del conocimiento y la práctica concreta no pueden ser aisladas una de otra. Se trata de una metodología grupal o colectiva no individual, en un proceso que integra la investigación, la educación y la acción. La metodología acción-reflexión-acción es



un proceso continuo de experiencia educativa, que contribuye a que un grupo o comunidad determine aspiraciones, se desarrolle e identifique las limitaciones y los cambios que son necesarios, y las estrategias para abordarlos.

¿Qué es método? El método es el camino a seguir para lograr determinados objetivos. El método organiza lógicamente un proceso a través de pasos secuenciales. Dentro de un mismo método se usa distintas técnicas.

Algunos de los métodos utilizados en el programa fueron: enfoque de marco lógico como metodología de gestión; acción reflexión-acción, comunidades de práctica y aprendizaje y tecnologías de participación (ToP) como metodología de aprendizaje grupal; diagnóstico participativo e identificación de escenarios como herramienta de análisis de situación; planificación estratégica participativa como metodología de planificación.

Método es un proceso y un enfoque coherente y lógico para llevar a cabo determinados tipos de tareas o resolver problemas concretos. Los métodos son paradigmas en acción. Un método expresa entonces una determinada cosmovisión o conjunto de ideas

¿Qué son técnicas? Son recursos concretos, es decir herramientas que ponen en práctica el método. Muchas de las técnicas son conocidas y aplicadas hace tiempo en distintas actividades de las iglesias, otras son más específicas y merecen ser tenidas en cuenta: Por ejemplo tormenta de ideas, técnicas de las tarjetas, FADO, análisis de espina de pescado, grupos focales, papelógrafo, dibujo enriquecido, árbol de problemas, mapa conceptual, cuestionarios, guías metodológicas y encuestas, socio-drama, línea de tiempo, día.

En este sentido hablé de las memorias que llevé conmigo al exilio, algunas conformadas en la infancia lejana, pero de real importancia hasta hoy en la comprensión de mi comprensión o de mi lectura del mundo. Es por eso también que hablé del

ejercicio al que siempre me entregué en el exilio, dondequiera que estuviese el contexto" prestado": el de, experimentándome en él, pensar y repensar mis relaciones con y en el contexto original.

Pero si las ideas, las posiciones que había que expresar, explicar, defender en el texto venían naciendo en la acción-reflexión-acción en que participamos, tocados por recuerdos de sucesos ocurridos en viejas tramas, el momento de escribir se constituye como un tiempo de creación y de recreación, también, de las ideas con que llegamos a nuestra mesa de trabajo. El tiempo de escribir, además, va siempre precedido por el de hablar de las ideas que después se fijarán en el papel. Por lo menos así se dio conmigo.

Hablar de ellas antes de escribir sobre ellas, en conversaciones con amigos, en seminarios, en conferencias, fue también una forma no sólo de probarlas, sino de recrearlas, de parirlas nuevamente: después se pulirían mejor las aristas cuando el pensamiento adquiriera forma escrita, con otra disciplina, con otra sistemática.

En ese sentido, escribir es tanto rehacer lo que se ha venido pensando en los diferentes momentos de nuestra práctica, de nuestras relaciones, es tanto redecir lo que antes se dijo en el tiempo de nuestra acción, como leer seriamente exige de quien lo hace repensar lo pensado, reescribir lo escrito y leer también lo que antes de constituir el escrito del autor o de la autora fue cierta lectura suya (Paulo Freire, *Pedagogía de la Esperanza*, Siglo XXI, 1992).

¿Qué es Metodología? Metodología es una palabra compuesta por tres vocablos griegos: meta (“más allá”), odos (“camino”) y logos (“estudio”) “más allá del método”. Ósea, es la reflexión sobre los métodos, ya sea para alcanzar el conocimiento deseado en una investigación o para la reflexión sobre los métodos de intervención en la práctica.

La metodología reflexiona sobre los métodos y las técnicas teniendo en cuenta aspectos políticos, filosóficos y éticos.

La metodología es la forma de proceder que organiza y da significado al conjunto de acciones que sean necesarias para abordar la modificación del objeto de intervención. Implica la forma de cómo hacer. El mismo no se establece en etapas li-



neales o sucesivas, rígida-mente establecidas, sino más bien es una forma de proceder que se nutre y enriquece de los distintos actores sociales que le otorgan sentido, direccionalidad y la hacen particular (Rozas Pagaza; M. “Una Perspectiva Teórica-metodológica de la Intervención nn Trabajo Social. 2005).

La metodología presta atención al modo en que se utiliza un método para alcanzar un objetivo específico. Para la praxis diaconal, la cuestión de la metodología es fundamental. Ningún método es neutral pues todos ellos conllevan valores. Así pues, una tarea esencial es la de definir métodos de trabajo que favorezcan los procesos participativos y el empoderamiento, y que afirmen los valores fundamentales de la labor diaconal.



La metodología utilizada en los procesos es sustentabilidad de las Iglesias Luteranas en América Latina y El Caribe es acción-reflexión-acción la cual nos permite reflexionar sobre nuestras prácticas, de modo similar al que lo hace la metodología de la espiral hermenéutica que se basa en relacionar el contexto, el texto bíblico y las prácticas eclesiales.

8.3 Supuestos básicos iniciales

Un supuesto básico inicial del programa es que las y los participantes, las y los facilitadores y referentes y el grupo animador tienen predisposición al cambio, a la escucha y a la participación como modo de aprendizaje, construcción de conocimientos y transformación de la realidad y se sienten llamados por Dios a ser parte de la misión de la iglesia

Otro supuesto es que toda apreciación de la realidad ya sea para leerla como para intervenirla implica una opción conceptual, filosófica, teológica.

Aprendizaje y construcción colectiva: Se concibe a las personas y a los grupos que participan como sujetos activos y propositi-

vos, constructores y reconstrutores de conocimientos y experiencias, y no como sujetos pasivos, receptores de conocimientos y experiencias en-latadas otorgadas por un tercero.

El Programa Sustentabilidad sostiene que todas las personas poseen una historia previa, una experiencia actual, creencias, actitudes y prácticas que llevan consigo a los procesos de construcción de conocimientos en los que participan. Ignorar la existencia de estos saberes y experiencias preexistentes puede, muchas veces, obstaculizar el trabajo participativo e impedir el logro de objetivos tendientes a favorecer procesos de trabajo democrático en los que todos y todas puedan involucrarse.

Aprender es entonces una construcción colectiva, empoderadora y liberadora. Sustentabilidad de la iglesia y construcción colectiva: El programa supone que las Iglesias plantean los problemas de sustentabilidad, pero que son ellas mismas las que tienen las respuestas en a veces en forma aislada o a veces en forma parcial. A través de la participación activa de todas y todos los implicados en un enfoque de trabajo de proceso se van intercambiando conocimientos y construyendo respuestas.

Los elementos implicados en este acompañamiento son la capacidad de asombro y descubrimiento, de análisis y potenciación de los elementos locales de resistencia, de evolución, de sustentabilidad.

Enfoque teológico, metodología y sustentabilidad de la iglesia: Dios nos sostiene como personas en su infinita Gracia, Dios sostiene al mundo, Dios está en Misión en el Mundo. Dios actúa en el mundo de múltiples formas. Como Iglesias colaboramos con la Misión de Dios en el Mundo. Confiamos que Dios sostiene a las Iglesias pero somos corresponsables en la gestión, en la administración, de nuestra Iglesia en el mundo.



El manual *Misión en Contexto* (FLM, 2006) lo expresa de este modo “un enfoque de espiral hermenéutica de la misión refleja la interacción entre contextos, teología y práctica. También es considerado como el mejor modelo, en este momento, para comunicar el entendimiento de la misión como acompañamiento” (página 8)



En el enfoque de espiral hermenéutico las experiencias prácticas se dan en un cierto contexto y la lectura del texto bíblico nos modifican y a su vez modificamos juntos/as la realidad: “El contexto y la teología se relacionan entre sí de una manera dialéctica y dialogal que se describe muy acertadamente como una espiral hermenéutica. La teología toma su origen en la audición de la Palabra de Dios en su contexto, para luego asumir un compromiso de fe. La “fe activa en el amor”, que nace cuando se escucha la Palabra creadora de Dios y ésta realiza su obra, se expresa en la praxis, es decir, en una actividad que busca encarnar el Evangelio en la vida y en el contexto de una comunidad. La teología cristiana es una reflexión fiel sobre la presencia y acción de Dios en el mundo y sobre la praxis de la iglesia y del individuo. Más específicamente, la teología de la misión reflexiona sobre la misión de Dios y sobre la respuesta de la iglesia al llamado amoroso de Cristo a seguirlo (p. 20).

“Para que este documento se convierta efectivamente en esa herramienta, las iglesias están llamadas a dar vida a la espiral hermenéutica a través de una praxis de misión real. Para reafirmar su misión de una manera significativa, las iglesias necesitan llevar a cabo un análisis serio de sus contextos, su práctica y su teología de la misión (p. 61).

8.4 Metodología y valores

Los valores son principios que nos orientan en nuestro comportamiento, son creencias fundamentales que nos llevan a valorar

y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Los valores son previos a la metodología por ello optaremos por unas y desecharemos otras.

Nuestros valores derivan de nuestra identidad luterana y son una respuesta claramente consolidada a la gracia de Dios revelada por medio de Jesucristo. Como comunión, estamos liberados/as por esta gracia para participar en la visión y la misión de Dios en el mundo.

Inclusión y participación. Tenemos el compromiso de ser inclusivos/as y de favorecer la plena participación en pie de igualdad de mujeres y hombres de todas las edades y de personas con discapacidad en la vida de la iglesia y la sociedad y en los procesos de toma de decisiones, las actividades y los programas de la FLM. Entendemos que la dinámica del poder, las normas culturales, el acceso a los recursos y otros factores ponen barreras a la participación y nos esforzamos por superarlas.

Respeto de la diversidad. Las diferencias entre nosotros/as expresan la riqueza de la Creación de Dios. Como comunión mundial de iglesias, valoraremos e intentaremos comprender nuestras diferencias con respecto a la cultura, la historia y el contexto, así como la manera en que esas diferencias han influido en nuestras concepciones teológicas, nuestras perspectivas sobre cuestiones morales y éticas, y nuestra práctica del ministerio, la misión y el servicio.

Transparencia y responsabilidad. Administramos de forma responsable los recursos y las responsabilidades que Dios nos ha confiado. Estamos comprometidos/as con la transparencia de nuestros objetivos, procedimientos, decisiones y uso de los recursos, y nos proponemos rendir cuentas a las personas a quienes servimos, nuestras iglesias miembro, los asociados y los/las donantes.



Dignidad y justicia. Todas y cada una de las personas son creadas a imagen de Dios, reciben como don talentos y capacidades, y tienen dignidad independientemente de su condición social, sexo, identidad étnica, edad, aptitud u otras diferencias. Nuestro compromiso con los derechos humanos y la justicia significa que nos ocupamos de las causas fundamentales de la pobreza y la exclusión, y luchamos por una distribución más equitativa del poder, los recursos y las oportunidades.

Compasión y compromiso. Inspirados/as por el amor de Dios por la humanidad, tratamos de mostrar una actitud de servicio y de compasión hacia las personas que sufren: los/as pobres, los/ as vulnerables y marginados/ as, y las poblaciones y religiones minoritarias que sufren discriminación, violencia y dificultades en distintos contextos.

Una vez identificados los fundamentos teóricos, teológicos y de valor que sostenemos, el siguiente paso es la incorporación en la práctica de estos fundamentos. Si sostenemos que toda persona humana tiene conocimientos previos, si sostenemos que todas las opiniones y todas y todos son importantes para la construcción del conocimiento entonces estamos comprometidos/as a buscar métodos y técnicas que orienten en práctica este fundamento.

En el trabajo con algunas organizaciones de la sociedad civil hemos aprendido que hay algunos principios fundamentales en metodología que permiten esta conexión entre la teoría y la práctica. Estos principios -podría decirse- están por encima de los métodos y técnicas y les imprimen un sentido.

8.5 Principios fundamentales de la metodología utilizada

El protagonismo activo de los grupos (comunidades, comunidades de fe) como conductores de sus procesos: el protagonismo ac-

tivo como meta instrumental: La participación de todos/as la meta, es el fin que buscamos y, a la vez, es el instrumento para lograrlo.

Si se busca que las comunidades de fe sean co-responsables en la sustentabilidad de la Iglesia, partimos del reconocimiento de que la comunidad es sujeto de su desarrollo. Ser sujeto significa que tiene una visión de la realidad, expectativas y percepciones de cómo elaborar un camino superador de su situación. Ser objeto, en cambio, los coloca en una posición pasiva.

El protagonismo en la práctica como instrumento (como técnica): Siendo sujetos, los/as referentes, facilitadores/as, ministros/as acompañan a las comunidades a desarrollar su capacidad de reconocerse a sí mismos/as, a asumir sus necesidades, los recursos con que cuenta y el contexto.

El protagonismo ayuda a desarrollar la capacidad de fijarse objetivos y alternativas de solución, a desarrollar la capacidad de ejecutar y llevar adelante acciones, y evaluar acciones a fin de cumplir sus objetivos propuestos.

En una mirada de proceso paulatino podríamos identificar tres niveles básicos hacia una comunidad que está fortalecida. Capacitación: desarrollo de habilidades y capacidades de los/las miembros.

Organización: desarrollo de las capacidades grupales, hacia el interior de la comunidad en relación con la Iglesia, siempre en la mirada de ser parte de un mismo cuerpo.

Ampliación del espacio de poder sobre el cual inciden: alcance sobre las decisiones que les atañe. Para que el protagonismo activo sea posible es necesario el respeto y la valoración por lo distinto, no imponer la visión, es necesario el aprender juntos/as, en un aprender haciendo.



Resaltar lo positivo, ver lo negativo como obstáculos (¿oportunidades?), pero no remarcarlos.

La gradualidad de los procesos de solución de necesidades: es necesaria una graduación adecuada a las posibilidades y respuestas del grupo. Comenzar con pequeñas realizaciones, afianzando así la autovaloración, la confianza y consolidando la organización. De esta iniciativa se avanza hacia la complejidad, en una espiral creciente, para que ha-ya un crecimiento progresivo junto al grupo o comunidad.

- ♦ Iniciar con objetivos (menos complejos) que identifican a la comunidad como prioridad
- ♦ Ir avanzando según la complejidad de los procesos en los que se comprometen cuidando la capacidad de abordar este proceso. No desbordar.

Pequeños logros empoderan y preparan el camino para desafíos mayores. Hay que considerar la integridad de los problemas teniendo en cuenta todos los aspectos del problema y sus implicancias y repercusiones en la vida grupal y comunitaria.

Paralelismo y simultaneidad de las actividades de planificación (diagnóstico, programación, ejecución y evaluación) con predominio de una de ellas: Es lo que diferencia de la espontaneidad e incorpora un ritmo general de trabajo.

Por ejemplo: se realiza, en comunidad, un diagnóstico de la situación congregacional recortada en función de la mayordomía congregacional. Se acuerda una programación de actividades como respuesta al diagnóstico (Venta de comidas, fiesta congregacional, taller de formación en mayordomía, etc.). Se lleva adelante las acciones programadas y por último todos y todas participan de una evaluación.

Para explicar estos principios, por ejemplo: En el primer encuentro presencial del PS, en uno de los primeros bloques, se explicó que la planificación estratégica participativa (PEP) es una de las herramientas propuestas como posibilidades de fortalecimiento de la Iglesia. Posteriormente, a lo largo del desarrollo del primer encuentro entre todas y todos se fue realizando, paso a paso, la PEP del programa de sustentabilidad. Los/as referentes con este proceso se apropiaron del programa siendo ellos/as los/as protagonistas. Fue un proceso gradual que se retomó en un segundo encuentro.

Trabajar sobre la solución de las necesidades concretas y sentidas, para que el trabajo sea válido exige que la facilitación de los técnicos/as, ministros/as colabore en la resolución de necesidades que identifica la comunidad. El protagonismo activo se cumple solo a través de la resolución de las necesidades concretas

Abordaje y tarea interdisciplinaria, enlace entre el marco teórico-teológico y la puesta en marcha del programa de Sustentabilidad es el según los dones y la formación. Es parte del reconocimiento de las múltiples formas en las que actúa Dios, es necesario que las acciones que se realizan sean a través de un abordaje de las distintas disciplinas en simultáneo, en un análisis en común. No hay análisis paralelos o desconectados. El abordaje simultáneo significa entrelazar un abordaje y éste impregna a otro. Las prácticas en el Programa Sustentabilidad nos han permitido abordar interdisciplinariamente: espiritualidad, contemplación, empoderamiento, participación, equilibrio entre la palabra y el silencio, método de análisis de las ciencias sociales, metodología de gestión de proyectos, enfoque de sistemas, adecuación a los contextos y al lenguaje que utilizamos dentro de la iglesia.

Las voces de las y los participantes y sus experiencias en los encuentros presenciales, rescatamos las siguientes voces y memorias



de los encuentros presenciales que dan cuenta de apropiación, el protagonismo activo de los sujetos participantes, de la gradualidad, el abordaje interdisciplinario y del aprendizaje compartido entre todos y todas.



9 EL DESARROLLO DE CAPACIDADES HUMANAS E INSTITUCIONALES: UN ENFOQUE EN PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDAD

Resumen: este documento intenta presentar la articulación que podría existir entre el enfoque del “Programa Sustentabilidad de la Iglesia” de las iglesias miembros de la FLM en América Latina y El Caribe con el enfoque de “Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales”; dado ambos hacen parte de la estrategia del Departamento de Misión y Desarrollo (DMD) de la FLM. En particular se explora la relación entre la dimensión de “Desarrollo de Dones y Recursos-DDR” del Programa Sustentabilidad y el programa global en “Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales” que la Oficina de la Comunión, a través del DMD, está desarrollando desde 2010. Desde la experiencia histórica del Programa Sustentabilidad, y especialmente a partir de la Sistematización 2007-2011 que recomienda realizar una articulación efectiva entre los programas a nivel regional (4.2.1.a; página 21), la búsqueda de articulación es constante y se propone colocar el esfuerzo de las iglesias de América Latina y El Caribe en el afianzamiento de su sustentabilidad en diálogo con otras búsquedas y experiencias semejantes de la comunión luterana. De este modo el Programa Sustentabilidad deja de ser una experiencia aislada o piloto para ser parte de un esfuerzo mayor a nivel mundial, lo que aumenta su fortaleza y sostenibilidad y al mismo tiempo potencia sus aprendizajes y desafíos.

9.1 Trayectoria

Desde sus inicios el Programa Sustentabilidad ha identificado tres dimensiones en las que se apoya la sustentabilidad de las iglesias en la región de América Latina y El Caribe:



I. Planificación Estratégica Participativa, es la movilización proactiva y planificada de una iglesia que busca identificar el llamado que Dios nos hace para contribuir a su misión en el contexto. Es el instrumento orientador de las acciones participación de una iglesia en el corto y mediano plazo logrado por la participación de todos sus miembros.

II. Pensando y construyendo la iglesia, es la identificación de modelos y prácticas de ser iglesia y de ser congregación o comunidad de fe. Es decir la manera en que las personas guiadas por el Espíritu Santo consiguen organizarse para expresar su fe.

III. Desarrollo de dones y recursos, es la identificación, el despliegue y el crecimiento de las capacidades, dones y recursos con que Dios nutre a su iglesia; que son las habilidades, carismas y bienes con que contamos de manera real o potencial. Como también la administración sana, responsable y eficiente de esos recursos.

El Programa Sustentabilidad considera también dos fuertes ejes transversales: enfoque de género y enfoque intergeneracional. Incluir un análisis de género en la sustentabilidad de las iglesias es una cuestión relacionada con la *fe, la justicia, el poder, la política y el coraje*¹. Para el enfoque intergeneracional *el consejo es muy sencillo: dar voz y espacio a la juventud en todos los aspectos de la vida de la iglesia, incluida la toma de decisiones*².

En 2010 (Encuentro Presencial de Ayagualo, El Salvador) el Programa Sustentabilidad presentó un primer documento sobre la estrategia para el desarrollo de dones y recursos (DDR) que propone tres áreas programáticas:

¹ BLASI, Marcia. *Género y Sustentabilidad*, 2011.

² FEDERAÇÃO LUTENA MUNDIAL. *Una Iglesia de Ideas*. Cuaderno de Trabajo sobre la participación de la Juventud. FLM, 2010.

I. **La movilización de recursos**, que expresa una visión en la cual los recursos necesarios no son apenas financieros sino también políticos, materiales, técnicos y humanos, es decir los bienes y recursos de todo tipo colocados en las comunidades de fe e iglesias por Dios a través del Espíritu Santo.

II. **La administración integral**, implica la administración económica, financiera y jurídica, en que además de movilizar y desarrollar es necesario cuidar, velar y gestionar los bienes comunes que se tiene y manejarlos transparente y fructíferamente, y rindiendo cuentas públicas de esos bienes comunes.

III. **El desarrollo de dones**, significa que la sustentabilidad de la iglesia está ligada a sus miembros (las hermanas y los hermanos en la fe) y sus dones, talentos, tiempos, carismas y habilidades puestos al servicio de la misión de Dios³. Conlleva al desarrollo de capacidades en las personas y en la organización y la generación de espacios de participación (sacerdocio universal)⁴.

Y tres apoyos transversales:

I. El desarrollo cognitivo, o desarrollo del conocimiento; en una sociedad tan compleja como la actual se hace necesario aprender, conocer, estudiar, producir y construir conceptos, métodos y técnicas que mejoran el desarrollo de dones y recursos.

II. La reflexión teológica, orienta la estrategia y guía los procesos; por ejemplo: según sea la teología que reconocemos habrá

³ FLM - LACE. Programa Sustentabilidad. *Estrategia para el Desarrollo de Dones y Recursos*. Disponible em: <<http://sustentabilidadfiles.wordpress.com/2010/08/estrategia-desarrollo-de-dones-y-recursos.pdf>>.

⁴ JUNGE, Martin. *Bautismo, Sacerdocio Universal y Ministerio Ordenado*. Programa sobre sustentabilidad de la iglesia – Federación Luterana Mundial, 2008. Disponible em: <https://americalatinacaribe.lutheranworld.org/sites/default/files/documents/bautismo_sacerdocio_universal_y_ministerio_ordenado-junge-2008.pdf>.



distintos enfoques y criterios para desarrollar dones y recursos y de considerar el sacerdocio universal. La reflexión teológica es una de las maneras de dar lugar a la presencia de Dios en nuestros eventos, planes y acciones.

III. La espiritualidad, nos permita descubrir, experimentar y expresar la gracia de Dios, es decir lo que Dios hace y regala. La oración, el silencio, los símbolos, el encuentro profundo con los semejantes y con la Creación, como también nuestras acciones y planes son expresiones de espiritualidad que ayudan a ver lo que Dios ya nos ha entregado y que ya está a nuestro alrededor.



Los dones son habilidades, carismas, talentos, tiempos y bienes que Dios nos ha entregado para que los pongamos al servicio de su misión. Todos y todas somos portadores de dones, todos y todas hemos recibido dones. El desarrollo de los dones recibidos es una responsabilidad de los y las cristianas. Nuestros dones son las herramientas que nos permiten responder al llamado que Dios nos hace. El llamado a contribuir con su misión es realizado a las personas, pero también a las comunidades de fe y las iglesias; éstas también tienen responsabilidad en el desarrollo de los dones dados por Dios.

Como iglesias y como comunión estamos llamados a profundizar el compromiso para poner a disposición de la misión de Dios personas con la capacidad de desplegar todo su potencial y de disponer de organizaciones (iglesias) que sean campo propicio para el despliegue de esos dones.

Desarrollo de Dones y Recursos en perspectiva de sustentabilidad implica desarrollar las capacidades necesarias en el contexto en que actuamos, en las personas y en las organizaciones (iglesias) y también asegurar que esas capacidades podrán entregar los frutos potenciales que portan.

La comunión luterana y las iglesias de América Latina y El Caribe en particular aplican grandes esfuerzos a la capacitación y formación de recursos humanos: miembros laicos, miembros ordenados, consejos directivos, líderes y personal rentado de las iglesias reciben a menudo talleres, clases, conferencias y materiales que apuntan al desarrollo de sus capacidades. Sin embargo estas actividades no siempre coinciden con los planes y las estrategias de las iglesias.

En los tiempos que corren se hace necesario que las iglesias ganen contundencia y claridad en la expresión de sus estrategias y prioridades, y que las acciones de capacitación se articulen partiendo de los planes, estrategias y prioridades de las iglesias.

La dinámica del desarrollo de capacidades muestra al menos cuatro actores: a) las iglesias de la comunión que requieren la capacitación, b) los capacitandos; c) los cooperantes, co-partes y donantes que apoyan con donaciones (inversiones), y d) los implementadores de la capacitación.

Iglesias que identifican y planifican participativamente sus estrategias y prioridades pueden orientar y regular el accionar de sus aliados y compañeros de camino; tanto a quienes apoyan, como a quienes implementan el desarrollo de capacidades como quienes son capacitados.

9.2 El agotamiento del enfoque tradicional⁵

El proceso más frecuentemente utilizado en el pasado para desarrollar la capacidad de una organización se iniciaba con la esti-

⁵ Evaluating Capacity Development. Experiences from Research and Development Organizations around the World, Douglas. Horton et al. International Development Research Centre (IDRC), Canada; ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), the Netherlands.



mación, o, a veces aún con la suposición, de las necesidades de los miembros, o del personal o de las necesidades de proyectos, cada uno por separado.

Una vez que estas necesidades se identificaban, se capacitaba a los individuos y se aumentaba las capacidades en el proyecto o iglesia. Estas actividades de desarrollo de capacidades a nivel individual o del proyecto se supone que contribuían a mejorar la capacidad y el rendimiento de la organización; pero usualmente el proceso no ha funcionado de ese modo.

Resulta que el apoyo dado al individuo o al proyecto no respondía con certeza a las necesidades prioritarias de la organización (iglesia); el enfoque de las personas o del programa no incluyó la perspectiva amplia y estratégica de toda la iglesia; o las personas capacitadas no encontraron un ambiente propicio para el uso de sus conocimientos, habilidades y actitudes. En otros casos, los capacitados que regresaron a veces ni siquiera pudieron permanecer en la iglesia, no encontraron “espacio” y a veces recibían ofertas en un mercado laboral que les ofrecía lugar. El enfoque de mirar únicamente la capacitación según las personas y proyectos o unidades de



la organización, incluso puede poner en peligro la capacidad de la organización como un todo.

9.3 La articulación con el proceso de desarrollo de capacidades en la Comunión Luterana

Desde 2010 el DMD/FLM está desarrollando la estrategia de la comunión luterana en el área de Desarrollo de Capacidades que incipientemente se va articulando con la estrategia DDR del Programa Sustentabilidad en América Latina y El Caribe.

Al mismo tiempo la Oficina de la comunión (FLM) ha identificado la necesidad de fortalecer la interconexión entre los programas que apoyan el desarrollo de capacidades en las iglesias procurando un acompañamiento más eficaz en las políticas de desarrollo de recursos humanos, desarrollo de liderazgo, capacidades el servicio en la diaconía y el desarrollo, etc.

La Consulta Mundial sobre Impacto y Estrategia de la Educación y la Formación realizada por las iglesias de la FLM (5 a 8 octubre de 2010 en Montreux, Suiza) también volvió a insistir en la necesidad de sinergia y colaboración entre todos los actores de la comunión que participan del desarrollo de capacidades.

En las organizaciones sociales suele hablarse de desarrollo de capacidades o desarrollo de recursos humanos. La iglesia (visible) también es considerada como organización social de modo que es posible conectarnos con ese enfoque proveniente de las ciencias sociales.

El concepto de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales considera a las personas (que llevan consigo de sus dones) insertas en su contexto y mediadas por sus interrelaciones; esto es como parte de un sistema. Desde esta perspectiva las capacidades se



consideran en la persona pero también en su organización y en su contexto social más amplio.

No solo se considera cuan capacitada esté un persona sino también cuan capaz es la organización en la que está sirviendo para que la persona pueda entregar todo su potencial.

Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales aporta un enfoque integrador y sistémico del individuo y de la organización (iglesia) en la que está sirviendo, considerando tambien a la organización (iglesia) en su entorno y contexto socio-histórico. En otros términos, las capacidades deben considerarse en:

- ◆ la persona (miembros, líderes, directivos, staff de la iglesia)
- ◆ la comunidad u organización (congregación, comunidad de fe, comunidad amplia)
- ◆ la red de organizaciones (iglesia nacional)
- ◆ las políticas y el marco legal del país
- ◆ las costumbres y los hábitos que conforman el entorno económico, cultural y socio-político de una sociedad.

Niveles donde se consideran las capacidades



9.4 Capacidad y desarrollo de capacidades

Hay diversas definiciones de capacidad y de “desarrollo de capacidades”, en principio aceptamos el uso las siguientes:

Capacidad implica las habilidades, relaciones y valores organizacionales y técnicos que permiten a los países, organizaciones, grupos y personas en todos los niveles de la sociedad cumplir funciones y alcanzar sus objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. Capacidades no son solo destrezas y conocimiento sino también relaciones, actitudes y valores (Morgan, 1998).

También se puede definir capacidad como la “combinación emergente de atributos, los activos, aptitudes y relaciones que permite a un sistema humano desempeñarse, sobrevivir y auto-renovarse”.

En el siguiente cuadro pueden verse resumidas capacidades en los diferentes niveles:

Niveles de capacidad	Concepto de capacidad	Elementos en que se basa la capacidad
Contexto o entorno	Las condiciones del entorno para que las organizaciones e individuos desplieguen sus capacidades. Incluye: sistemas y marcos necesarios para la formulación e implementación de políticas y estrategias más allá de una organización individual. Incluye los entornos administrativos, legales, tecnológicos, políticos, económicos, sociales, y culturales	Marcos formales (leyes, políticas, marcos regulatorios, estatutos, etc)
		Marcos no formales (costumbres, cultura, normas, etc)
		Capital social, infraestructura social
		Capacidades de individuos y organizaciones en el entorno



Organizacional o institucional	Todo lo que pueda influir en la performance de una organización	Recursos humanos (capacidades de la organización y de los individuos)
		Recursos físicos (espacios físicos, equipamiento, materiales, etc) y capital
		Recursos intelectuales (planificación estratégica, estrategia organizacional, producción intelectual, gestión de programas, gestión de procesos, trabajo en red)
		Estructura organizacional y métodos de gestión que afectan la utilización de los recursos (humanos, físicos y intelectuales) como cultura organizacional, sistemas de incentivos y retribuciones)
		Estilos y responsabilidades de liderazgo
Individual	La voluntad y habilidad para fijar objetivos y alcanzarlos aplicando las propias destrezas y conocimientos	Conocimiento, destrezas, valores, actitudes, relaciones, sanidad y conciencia

9.5 Enfoques en el Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales

Si bien la construcción de conceptos y enfoques sobre cómo llevar adelante procesos de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales está aún en curso hay consensos en los siguientes puntos:

1. La importancia de la apropiación de los procesos por parte de las iglesias miembros de la FLM;

2. Prestar especial atención al desarrollo e capacidades en los tres niveles, en particular al nivel organizacional (iglesia) y al nivel del entorno.
3. Asumir que el desarrollo de capacidades es un proceso de largo plazo.

En base a estas perspectivas y principios será posible que las iglesias inicien un proceso para determinar y mejorar su enfoque y gestión (también puede llamarse administración o gerenciamiento) en el desarrollo de capacidades humanas e institucionales en sus miembros, su staff y equipos de trabajo, y sus liderazgos y órganos directivos, teniendo en cuenta las necesidades estratégicas propias y de la comunión más amplia y promoviendo el aprendizaje mutuo entre sus miembros⁶.

9.6 Áreas programáticas que prioriza el programa “Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales”

La Consulta Mundial sobre Impacto y Estrategia de la Educación y la Formación de las iglesias de la FLM (5 a 8 octubre de 2010 en Montreux, Suiza) y su posterior proceso de seguimiento identificó tres áreas en que centrar la atención de Identificación y Valoración de Necesidades de Desarrollo de Capacidades y planificación:

- ◆ Desarrollo de Liderazgo,
- ◆ Educación Teológica,
- ◆ Capacidades para servir en Diaconía y Desarrollo

Al mismo tiempo impulsó la necesidad de discutir y analizar a fondo la necesidad de contar con políticas locales para el Desarrollo

⁶ Mensaje final de la Consulta Mundial sobre Impactos y Estrategias en Educación y Formación-FLM, Octubre 2010.



de Capacidades Humanas e Institucionales y para la Gestión de Recursos Humanos.

9.7 Preguntas que ayudan a las iglesias a avanzar

1. *Apropiación del proceso.* ¿Cómo asegurar que las iglesias sean poseedoras (habientes, dueñas) de sus procesos de desarrollo de capacidades humanas e institucionales? ¿Mediante que herramientas se afirma esta facultad?

2. *Considerar una perspectiva mayor, ver el todo no solamente las partes.* ¿Cómo asegurar que las iniciativas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales miran a la persona, a la iglesia (organización) y al entorno? ¿Cómo evitar mirar sólo el nivel individual y/o tradicional que acostumbradamente ha influido en el enfoque de desarrollo de capacidades?

3. *Un ambiente y condiciones en la iglesia para aprovechar el desarrollo de capacidades.* ¿Cómo generar los espacios para que las personas puedan desplegar sus habilidades y conocimientos apoyando los procesos de cambio que la organización lleva adelante?

4. *Procesos, no eventos.* ¿Cómo asegurar que las actividades y programas de desarrollo de capacidades (educación, formación, capacitación) tienen en cuenta las necesidades y prioridades estratégicas de las iglesias? ¿Cómo implementar la perspectiva que el desarrollo de capacidades humanas e institucionales como un proceso de largo plazo?

5. *Pasando de actividades de capacitación a políticas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales.* ¿Cómo lograr que los innumerables espacios de capacitación como talleres, encuentros, seminarios y eventos se transformen en políticas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales, que cuenten con sus pro-

pios sistemas de planificación, monitoreo, evaluación (incluyendo objetivos, indicadores, sistematizaciones, etc.)?

6. *La sustentabilidad de las iniciativas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales.* ¿Cómo diseñar desde un inicio las iniciativas de desarrollo de capacidades de modo que incluyan la perspectiva de sustentabilidad integral?

9.8 El desarrollo de capacidades como un proceso político

¿Qué es lo que lleva a una organización a realizar esfuerzos para desarrollar las capacidades? Las organizaciones cambian y desarrollan capacidades dando respuesta a los desafíos de su contexto.

Naturalmente habrá distintas percepciones de lo que se considera desafíos del contexto y de las respuestas que se necesitan, es decir cuales capacidades desarrollar y con qué urgencia realizarlos. De modo que podría haber diferentes opiniones entre quienes toman decisiones para establecer el rumbo de las acciones. Si la alta dirección no percibe la importancia del desarrollo de capacidades entonces no habrá ascendente político para que la organización cambie; y es poco probable que las opiniones de tipo funcional o de tipo técnico tengan la fuerza necesaria. Al mismo tiempo puede haber razones muy poderosas para no cambiar (por ejemplo, fuertes intereses en mantener el statu quo) entonces es probable que el cambio no ocurra; a menos que correlaciones de fuerzas internas fueren las decisiones⁷.

Como resultado de su entorno o de factores internos las personas y las organizaciones pueden tener incentivos fuertes o débiles

⁷ Boeses, 2010, *apud* JONES. Harry. *Capacity, complexity and consulting. Lessons from managing capacity development projects.* London: Overseas Development Institute, 2012. Disponible en: <<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7601.pdf>>.



para cambiar, desarrollarse y aprender. Al igual que el aprendizaje, el desarrollo de capacidades en las personas u organizaciones no puede ser forzado, siempre es indispensable un cierto grado de consentimiento para que el desarrollo de capacidades suceda.

Los capacitadores o consultores pueden enseñar, animar pero no más que eso. Si los procesos de cambio no son propiedad de y conducido por aquellos cuya capacidad se está desarrollando, es poco probable que haya buenos resultados. En muchos casos la presión de actores externos podría ser una ayuda importante para cambiar y desarrollar capacidades, pero las decisiones y procesos son internos de cada organización⁸.

9.9 Desarrollo de capacidades con Justicia de Género

El concepto Justicia nos remite casi inmediatamente el concepto de in-justicia. Lógicamente: buscan justicia las personas que se sienten privadas de ella. En el desarrollo de las sociedades humanas ha prevalecido una estructura patriarcal que favorece que en las relaciones en la comunidad, la familia y la iglesia las mujeres sufran injusticias bajo la forma de discriminación, subordinación, negación de derechos, violencias de todo tipo. Estas injusticias son a veces visibles, a veces invisibles y otras veces ocultas. Estas injusticias se cometen tanto en el ámbito privado o doméstico con el público o social y lamentablemente están presentes en casi todas las instituciones económicas, sociales, religiosas y políticas. Justicia de género denota un concepto de justicia correspondiente a las relaciones personales, sociales y jurídicas preponderantes entre los sexos. Justicia de género implica derechos ciudadanos plenos para las mujeres (en lo personal o privado, lo social, lo político y lo jurídico).

⁸ Boeses, 2010, *apud* JONES, 2012, p. 4.

Justicia de género implica empoderamiento de mujeres, quienes habiendo tomado el control de sus vidas, establecen sus propias agendas, adquieren habilidades, alcanzan confianza en sí mismas, capacidades para resolver problemas y desarrollar su autosuficiencia. Si bien sólo cada persona puede empoderarse a sí misma, los procesos que fomentan el empoderamiento de los individuos o grupos pueden ser apoyados solidariamente por los demás.

Desarrollo de Capacidades con Justicia de Género debe expresarse en relaciones sociales, jurídicas e institucionales justas en el nivel o dimensión personal/individual o doméstica como en el nivel organizacional y en el nivel de las sociedades. En cada nivel se necesitan acuerdos, conductas, políticas y estrategias que promuevan la justicia de género y la rendición de cuentas sobre esos acuerdos, conductas, políticas y estrategias para avanzar en un desarrollo más humano que faculte a todas las personas para aprovechar al máximo sus recursos y dones.

Desarrollo de Capacidades con Justicia de Género aborda las cuestiones de poder, las que no se solucionan con cuestiones operativas o funcionales (como por ejemplo las cuotas, o el lenguaje inclusivo). Por contrario se hace necesaria una visión y voluntad política de transformar estructuras, organizaciones y personas; una habilidad de cómo resolver problemas emergentes y sus consecuencias, y la persistencia y resiliencia en la visión de justicia de género

Las políticas y estrategias capaces de desenraizar los sistemas patriarcales de poder institucionalizados requieren de una justa aplicación y de buen gobierno por parte de las autoridades, porque los desequilibrios de poder pueden impedir que las mujeres y todos los demás seres humanos que se solidarizan con ellas actúen para avanzar en búsqueda de justicia.



Ser humano significa ser hombre y mujer porque así es como Dios nos ha creado: diferentes pero iguales. Juntos/as somos la imagen de Dios, que se espera que reflejemos juntos/as.

La relación entre hombres y mujeres debe inspirarse en el modelo trinitario donde hay mutualidad, igualdad y asociación. Así, cuando las mujeres y los hombres vivan en mutualidad y asociación, se reflejará una relación propia de Dios. Los seres humanos son creados como seres únicos y diferentes.

El ministerio de Cristo señala claramente que en él todas las diferencias se superan, ya sean de género, raza, cultura, casta o clase, y todos/as pueden ser transformados/as para convertirse en el cuerpo de Cristo. La cruz en la que eligió morir para salvar al mundo es un «símbolo conmovedor de la ‘kénosis del patriarcado’, el autovaciamiento del poder masculino dominante a favor de la nueva humanidad de servicio compasivo y empoderamiento mutuo» (No será así entre ustedes, Mc 10:43. Una reflexión en la fe sobre el género y el poder, Federación Luterana Mundial)

La justicia de género entre hombres y mujeres existe cuando ambos son capaces de compartir por igual la distribución del poder y el conocimiento y tienen igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones; el enfoque de Desarrollo de Capacidades con Justicia de Género apunta a este objetivo.

9.10 Desarrollo de capacidades con jóvenes

La teología luterana nos enseña que nos convertimos en miembros del cuerpo de Cristo mediante el bautismo. En el bautismo, no elegimos a Cristo, es Cristo quien nos elige. De ahí que en las iglesias luteranas sea frecuente bautizar a niñas y niños a una edad temprana antes de que sepan hablar o caminar.

Interpretamos que incluso los/as niños/as más pequeños/as son miembros plenos del cuerpo de Cristo y, por lo tanto, parte plena de la iglesia. Dios nos llama a ofrecer nuestros dones y competencias por el bien de todo el cuerpo. A veces, Dios nos llama a aquello que parece improbable. Dios llamó a Jeremías a ser profeta de las naciones (cf. Jer 1:6-7) cuando solo era “un muchacho” (Jer 1:6). Personas de todas las edades están llamadas a servir a Dios. (FLM Una iglesia de ideas Cuaderno de trabajo sobre la participación de la juventud).

Desarrollo de Capacidades con Jóvenes exige un acercamiento multifocal: a) el desarrollo e capacidades individuales/personales y grupales mediante el apoyo a procesos de aprendizaje y organización juvenil; b) el desarrollo de la capacidad de las organizaciones (iglesias) para la participación de los jóvenes en la deliberación y toma de decisiones incluyendo el enfoque de Justicia de Género; c) la participación de los jóvenes con apoyo de la organización (iglesias) en la agenda pública de los jóvenes en la sociedad civil.

9.11 El desarrollo de capacidades es un proceso de común-uniión

Capacidad puede definirse como la suma de las interacciones entre los diferentes actores dentro de un sistema, y cuyo comportamiento puede a veces ser impredecible. La capacidad reside en las relaciones e interacciones entre los actores, tanto en el adentro como el afuera de una organización y en diferentes niveles. La capacidad se desarrolla a medida que las relaciones y las interacciones entre estos actores progresan; esto suceda cuando por ejemplo un equipo de diaconía regresa de un evento de capacitación y presenta la experiencia sus colegas y jefes; contrario sensu cuando las personas de un equipo viajan, aprenden hacen experiencias y no comparten o no pueden compartir entonces la capacidad queda encapsulada y no se desarrolla. Los enfoques centrados en las entidades indi-



viduales y aisladas (una persona o una oficina o un proyecto) tendrán un impacto muy limitado. El desarrollo de capacidades debe centrarse no sólo en las capacidades necesarias para lograr los resultados técnicos, y también en construir relaciones e interacciones más efectivas y dinámicas saludables⁹.

Reunir y conectar múltiples actores interesados a través de procesos participativos ayudará a mejorar su visión compartida, propósito y dirección, aumentará la claridad sobre sus roles y mejorará su capacidad para tomar decisiones. Cuando los participantes en un proceso participativo se escuchan unos a otros, aumentan la confianza, la franqueza, la conectividad y la comprensión, lo que ayuda a superar las diferencias en búsqueda de beneficio de todas las personas y de la organización.

En las organizaciones con adecuada participación la articulación de recursos, conexiones, habilidades técnicas, responsabilidades, intereses, perspectivas, el conocimiento, las diferentes formas de poder y las formas de impulsar el cambio conduce a nuevos tipos de capacidades. Pero si no se pueden realizar procesos participativos, como puede ser el caso en una organización o sistema donde la jerarquía es fuerte y los elementos de la organización se atomizan, pueden considerarse otras maneras de fomentar la colaboración y participación, por ejemplo redes menos formales, foros consultivos u otros que requieren menos interacción y compromiso¹⁰.

⁹ WOODHILL, A. J. Multiple actors: capacity lives between multiple stakeholders. In: UBELS, Jan et al (eds.). *Capacity development in practice*. London: Earthscan, 2010. p. 25-41.

¹⁰ WOODHILL, 2010.

9.12 Un método de articulación y seguimiento para el desarrollo de capacidades

No hay una receta única o el modelo para el desarrollo de las capacidades de una organización, lo que funciona bien en un lugar puede fracasar en otro. Dada la naturaleza de los procesos de desarrollo de capacidades y los cambios frecuentes que hoy día sufren las organizaciones no será sencillo poner en práctica una secuencia ordenada tal como se presenta aquí. Sin embargo, nuestra experiencia sugiere que hay cierta lógica en el orden presentado que resulta afín a las prácticas PME en proyectos y programas¹¹.

1. Analice, visualice, identifique el contexto: Los cambios políticos, sociales, tecnológicos o económicos pueden alterar drásticamente el enfoque y procesos para el desarrollo de capacidades. Las crisis económicas, la reducción de las ayudas financieras externas, el cambio en la constitución de las iglesias, las experiencias de nuevos ministerios, la transformación del trabajo en la iglesia son algunos de los cambios experimentados en nuestros contextos. Simultáneamente al analizar, visualizar e identificar el contexto busque aliados y compañeros externos que puedan aportar al desarrollo de capacidades en su organización.

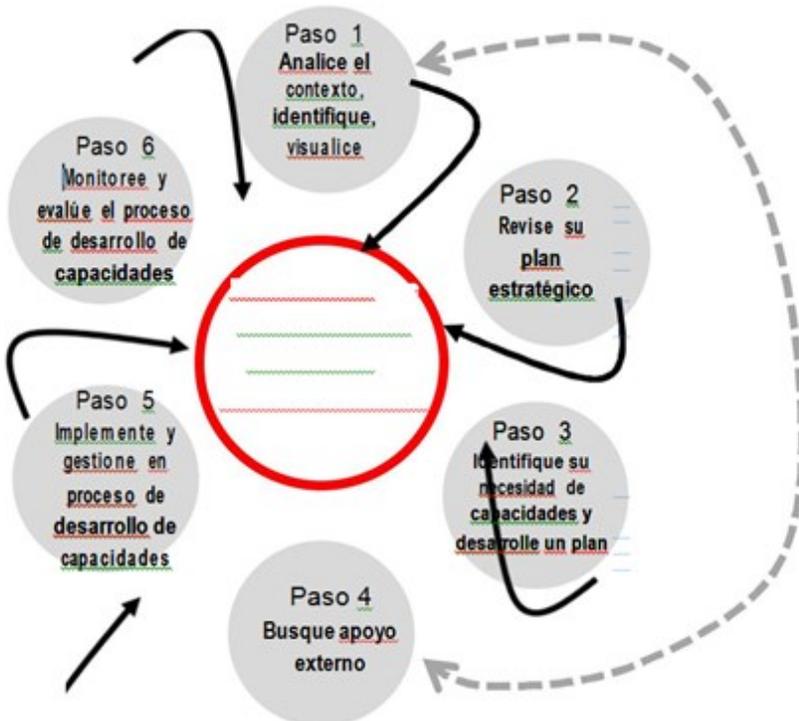
2. Revise su plan estratégico: las necesidades de desarrollo de capacidades deben identificarse en el marco de la estrategia de la organización, que se expresa en su plan estratégico participativo (PEP). A medida que la organización reconoce su entorno externo, vuelve a valorar su visión, misión, objetivos, estrategias y programas de forma periódica. Los equipos de trabajo que han participado de evaluaciones profesionales de procesos de desarrollo de capacidades

¹¹ HORTON, Douglas. *Evaluating capacity development*. experiences from research and development organizations around the world. Ottawa: IDRC, 2003.



aseguran que hubiera sido de utilidad llevar a cabo un ejercicio de planificación estratégica participativa antes de embarcarse en el fortalecimiento de las capacidades particulares.

3. Identifique su necesidad de capacidades y desarrolle un plan: los planes para el desarrollo de capacidades necesitan apoyarse sobre la base de una comprensión del entorno o contexto y de una estrategia bien formulada para la organización. No hay posibilidad de un proceso de desarrollo de capacidades sino está planificado y articulado con el contexto y la propia estrategia organizacional. Un plan de desarrollo de capacidades nos llevará a la implementación de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación (PME) como parte del mismo, esto ayudará la toma de decisiones y contribuye a los planes a corto o largo plazo de la organización.



4. Busque apoyo externo: Es altamente posible que una organización no cuente con los recursos propios suficientes para construir sus capacidades tan rápido como lo necesita. Se requerirá entonces algún apoyo externo, que no significa únicamente apoyo financiero internacional, sino también una variedad de recursos de entidades nacionales o locales como ONGs y consultores y redes. Independientemente de los apoyos recibidos, las organizaciones necesitan negociar las condiciones de apoyo para asegurar que los esfuerzos de desarrollo de capacidades son dirigidos hacia el cumplimiento de las prioridades de la organización, con seguimiento, rendiciones integrales de cuentas, monitoreo y evaluación.

5. Implemente y gestione el proceso de desarrollo de capacidades: Nada puede ser tan desmoralizante y perjudicial para el rendimiento de una organización como un ejercicio de planificación exhaustiva que no es seguido de una implementación sensata y minuciosa. El desarrollo de capacidades humanas e institucionales implica procesos de cambio organizacional que necesitan ser gestionados eficazmente para sostenerse y seguir adelante. Si en una organización no existe una gestión eficaz, este tema debería ser una necesidad en la estrategia de desarrollo de las capacidades.

6. Monitoree y evalúe el proceso y el plan de desarrollo de capacidades: El monitoreo y evaluación asegura que el proceso y el plan de desarrollo de capacidades es supervisado y re-orientado cada vez que es necesario. Dar seguimiento documentar y difundir los resultados y progresos realizados animan a las personas y organizaciones a sentirse integrados en el proceso de cambio.

Derivaciones:

- ♦ La sustentabilidad de la iglesia demanda estrategia, políticas y planes de desarrollo de capacidades humanas e institucionales.



les (DCHI). Estrategia y políticas deberían ser explícitas y documentadas.

- ◆ Esas estrategias y políticas de DCHI deberían ser congruentes e inspiradas en los procesos de planificación estratégica participativa.
- ◆ Las estrategias, políticas y planes de DCHI abarcan a la iglesia (como organización), los individuos y el contexto. Por lo tanto a los ministros ordenados, a los no ordenados, a los miembros laicos, a los profesionales contratados (staff).
- ◆ Las estrategias, políticas y planes de DCHI contienen a todas las prácticas y actividades usualmente llamadas de capacitación.
- ◆ Las estrategias, políticas y planes en DCHI son particulares de cada iglesia nacional pero se conjugan en la perspectiva mundial y regional de la comunión.
- ◆ La región América Latina y El Caribe ofrece oportunidades de trabajo que en red para hacer más eficiente el DCHI, deberían ser aprovechadas.

Gustavo Driau
Programa Sustentabilidad de la Iglesia
Mayo/2012

10 ASPECTOS TEOLÓGICOS DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS IGLESIAS

Paulo Afonso Butzke

10.1 Introducción

Así como todas las organizaciones de la sociedad, las iglesias también reflexionan al respecto de su sustentabilidad y programan acciones con el fin de asegurarla. De la misma manera, las iglesias luteranas de América Latina y el Caribe afiliadas a la Federación Luterana Mundial (FLM), desde su surgimiento – sea por inmigración o por iniciativas misionarías, buscan posibilitar su proyección sustentable en el tiempo. Hace algunos años, sin embargo, reflexionan y actúan motivadas por la discusión y reflexión alrededor de su “sustentabilidad”. Es un término nuevo, para algo conocido. Pero hay algo más: es un término nuevo al cual se ligan expectativas alrededor de nuevas prácticas eclesiales que suscitan esperanzas de renovación de la iglesia y de la dinamización de su misión.

Desde el 2005, por iniciativa del entonces secretario de la FLM para América Latina y Caribe, Rev. Martin Junge, la sustentabilidad de las iglesias paso a ser objeto de reflexión conjunta, ocupando espacios en las conferencias de los líderes de las iglesias de la región. Así que después de haber sido iniciados los diálogos en la Conferencia del 2005 en Bogotá/Colombia, el tema surge en la pauta de reflexión en la Conferencia del 2006 en Coronado/Costa Rica. La inclusión del tema está rodeada de cuidados y se considera importante esclarecer que la “...intención no es proponer modelos y paradigmas válidos para toda la región, pero si, ofrecer insumos para iniciar una discusión en la conferencia”.² Estos “insumos” iniciales fueron presentados por el Rev. Dr. Nestor Friedrich, que en su

¹ Texto traducido del portugués para el español por Rolando Antonio Ortez Martínez.



palestra propone, una concepción de sustentabilidad eclesiástica a partir de la convergencia adecuada, entre edificación misionaria de la iglesia (“oikodoméo”) y la administración responsable y eficiente de sus recursos (“oikonomia”)³. Friedrich sugiere: invertir en la cualificación de las actividades-fin (son los objetivos fundamentales o razón de ser) de la iglesia (evangelización, comunión, diaconía y liturgia) e invertir en la calificación de las actividades-medio (u objetivos secundarios o razón de subsistir) de la iglesia (administración transparente, proyección, comunicación eficiente y establecer prioridades). Después de la palestra, siguieron los debates a partir del cual los/as participantes de la conferencia apuntaron asuntos prioritarios para una agenda de trabajo: reflexión acerca de los modelos eclesiológicos, reflexión acerca de los modelos de formación de los líderes, reflexión acerca de las posibilidades del uso de las herramientas de planificación en el ámbito eclesiástico y la reflexión acerca del repartimiento de los recursos financieros de la comunión luterana internacional.

La agenda de trabajo propuesta en esta ocasión, reflexiona con exactitud la situación desafiadora en la cual vive el luteranismo latinoamericano y caribeño, en el inicio de este tercer milenio. El Rev. Martin Junge, sistematizo⁴ los desafíos y las dificultades que las iglesias oriundas de la inmigración encontraron para contextualizar su modelo eclesiológico y misionario. En general, constatase la ausencia de modelos eclesiales autóctonos para la inserción, consta-

² Memorias da Conferencia de Liderazgo 2006. 24-28 de abril de 2006, Coronado, Costa Rica. Genebra: Federação Luterana Mundial, 2006. p. 19.

³ “Oikodoméo” significa a “edificar a casa”, enquanto que “oikonomia” significa “administrar a casa”. Sobre “oikodoméo” veja as passagens de Rm 14.19; 15.2; 1 Co 3.9; 14.3,5,26; 2 Co 12.19; Ef 2.21; 4.12, 16. Sobre “oikonomia” veja Lc 12.4; 16.2; 1 Co 4.1; 9.17; 12.4; Tt 1.7; 1 Pe 4.10.

⁴ Conferencia de Liderazgo 2008. Iglesias Miembro de la Federación Luterana Mundial em America Latina. 31 de maio al 4 de abril 2008. Zamorano/Honduras. Memória. p. 125.

tando también, pobreza y exclusión social y se acrecienta a eso, la emergencia de modelos eclesiales exitosos provenientes del ámbito evangélico-pentecostal, lo que aumenta la inseguridad y frustración. Ligado al desafío de los modelos, se tiene el desafío del propio proyecto eclesial, ejemplificado en la tensión entre un modelo centrado en la manutención de lo que resta de la tradición eclesiástica y modelos que desean vivenciar la misión integral, que, por su vez, tienen dificultad de integrar lo eclesial y lo social. Sumase a lo que fue dicho, el desafío de los recursos tanto económicos cuanto humanos. En cuanto a los recursos económicos se observo el empobrecimiento de la base social de la iglesia, la falta de una práctica o una cultura de mayordomía cristiana y grandes mudanzas en la cooperación ecuménica internacional, que dispone cada vez de menos recursos para financiar la manutención de las iglesias luteranas en la región. En cuanto a los recursos humanos, se observo flagrante un pastorcentrismo y la dificultad de activar el sacerdocio general, más también equívocos en la formación teológica, que a su vez, esta dificultad fue llevada al ámbito de la identidad confesional de las/os miembros e iglesias. En este último desafío, dos aspectos se retroalimentan: 1) La concentración de la capacidad de articulación teológica confesional en pocas personas y 2) La presión de teologías “más fáciles” ofrecidas por el mercado religioso circundante. Por fin, Junge cita el desafío de los modelos de gestión y participación, apuntando problemas como la centralización y la concentración del poder político-eclesiástico y consecuentemente, también de los recursos económicos, la desconexión entre las oficinas centrales de las iglesias y las bases comunitarias. Resumiendo, apunta la ausencia de consensos amplios en torno de la identidad teológica y de los modelos eclesiales y su gestión.

En la Conferencia del 2006, se le atribuyo a un grupo animador⁵, de sistematizar la propuesta de trabajo alrededor de la susten-



tabilidad eclesiástica y proponer estrategias para su realización práctica. En coherencia con las reflexiones habidas, este grupo definió el objetivo central del Programa de Sustentabilidad destinado a “motivar y alimentar la reflexión y las acciones que promuevan la proyección sustentable de las iglesias luteranas miembros de la FLM en América Latina y el Caribe”.⁶

Además de eso, estableció los tres ejes centrales del programa: 1) Pensando y construyendo la iglesia; 2) Planificación Estratégica Participativa y 3) Desarrollo de recursos humanos y económicos. Propuso, además, implementar el programa, mediante la formación de un grupo de referentes oriundos de las diferentes iglesias, para recibir formación en sustentabilidad eclesiástica, a partir de los tres ejes descritos, realizándose encuentros específicos.⁷

En este período de configuración del Programa de Sustentabilidad dos documentos se tornaron la base para la reflexión y motivación de los/as referentes y sus iglesias. El primero de ellos, elaborado por mí, se intitula “Lanzar las redes en aguas más profundas – perspectivas para el futuro de la IECLB”, un artículo teológico presentado en forma de palestra en el XXV Concilio de la IECLB en octubre de 2006. El texto presento tres desafíos prioritarios de la IECLB: 1) El desafío de la sustentabilidad eclesiástica, 2) El desafío

⁵ Compuesto por: la Rev. Adita Torres (Perú), Rev. Ilo Utech (Nicaragua), Rev. Paulo Butzke (Brasil), también el secretario de la FLM para América Latina, Rev. Martin Junge. A partir del primer encuentro de referentes ocurrido en noviembre del 2007 en Managua, súmanse al grupo animador, dos facilitadores: La diaconisa. María Elena Parras de Argentina y el Arquitecto Gustavo Driau de Argentina.

⁶ “Con confianza en el porvenir”. Definiendo horizontes para la proyección sustentable de las iglesias luteranas miembro de la FLM en América Latina. Programa de las iglesias miembro de la FLM en América Latina en conjunto con la Federación Luterana Mundial para el período 2007 – 2010. documento conceptual para la discusión. p. 4.

⁷ Vea la documentación de los encuentros de referentes en el blog del Programa de Sustentabilidad: disponible em: <<http://sustentabilidad.wordpress.com/>>.

del crecimiento cuantitativo y cualitativo y 3) El desafío de la identidad (y de la formación cristiana continua). El Segundo texto elaborado por el Rev. Martin Junge, se intitula “Con confianza en el porvenir – Definiendo horizontes para la proyección sustentable de las iglesias luteranas miembro de la FLM en América Latina”.⁸

Se trata del documento conceptual para la discusión alrededor de la sustentabilidad y el delineamiento estratégico del Programa de la FLM. Ambos textos mencionados son importantes para la comprensión del desarrollo del Programa de Sustentabilidad.

La Intención del presente artículo, no es repetir los enunciados de los documentos citados. Lo que se desea es ahondar la discusión, alrededor de los tres ejes del Programa de Sustentabilidad y también de algunos énfasis complementarios que se tornaron importantes, (especialmente la espiritualidad y la justicia de género). Por lo tanto, quiero abrir nuevas perspectivas, iluminar y motivar la continuidad de la reflexión, ofreciendo nuevos subsidios e impulsos para la formación en sustentabilidad eclesial.

10.2 Sustentabilidad – ¿un asunto también para las iglesias?

10.2.1 Un poco de historia

Históricamente, el concepto de sustentabilidad surge en las empresas y designaba el equilibrio entre las inversiones hechas en la producción y la recuperación de estas a través de los lucros de las ventas de los productos. También en las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucros, sector al cual pertenecen las iglesias, frecuentemente se observa, que este mismo concepto es direccional-

⁸ Ambos textos están disponibles en el endereço: <<http://sustentabilidad.wordpress.com/category/caja-de-herramientas/biblia-y-teologia/>>.



do apenas a la sobrevivencia financiera. La complejidad del mundo actual, tornó esta concepción obsoleta e insuficiente.

Desde los años ochenta, se observa la adaptación del concepto de sustentabilidad a una complejidad cada vez mayor del mundo y de la sociedad, impulsada especialmente para la cuestión ambiental. Fue Robert Allen que introdujo el concepto “desarrollo sustentable” en el libro “How to Save the World”,⁹ un resumen del libro fue publicado por la ONG IUCN (International Union for Conservation of Nature), WWF y por el Programa Ambiental de las Naciones Unidas. El concepto sustentabilidad pasó a ser discutido ampliamente a partir de la publicación del Informe Brundtland Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo en 1988, intitulado “Nuestro Futuro Común”¹⁰ y que definía desarrollo sustentable, como aquel que atiende a las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades. Esta definición inspiró muchas organizaciones sociales a buscar una gestión responsable capaz de proporcionar una proyección sustentable en el tiempo.¹¹

10.2.2 La visión bíblica

A partir de la fe cristiana, comprendemos el mundo como un sistema complejo e interdependiente, capaz de ofrecer los recursos necesarios para la vida de todos los seres vivos. No obstante, la destrucción y desconexión de las redes mantenedoras de este sistema, acabaron creando concentración de riqueza en las manos de pocos y

⁹ ALLEN, Robert. *How to Save the World*. Strategy for World Conservation. Toronto: Prentice-Hall, 1980.

¹⁰ ONU. *O Relatório Brundtland*. Nosso Futuro Comum. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1990.

¹¹ Veja os parâmetros de desenvolvimento institucional de organizações da sociedade civil sugeridos por e sua transferência para a realidade da igreja. Armani. Domingos. Memoria e syntesis encuentro presencial El Salvador. Ayagualo, 23-25 de noviembre de 2020. p. 17-20.

la escasez y la exclusión de muchos. Proceso que además de todo, degrado y ofendió la naturaleza que cada vez tiene menos condiciones de garantizar la sobrevivencia en este planeta. A definición de sustentabilidad presentada arriba, solamente puede ser esperada de la reconexión de las redes promotoras y generadoras de vida y el respeto al hecho de que este mundo es un sistema integral. Esta visión “holística” (de “hólos” – “entero”, “completo”) del mundo corresponde a la cosmovisión bíblica que comprende el mundo como “oikos”, “casa” de Dios en la cual todos los elementos están interconectados, son interdependientes y reciben vida a partir de su Espíritu. Para la Biblia, sustentabilidad en todos los sentidos, depende de la relación de vida con el creador: “Que variedad, Señor, en tus obras. Todas con sabiduría las hiciste; llena está la tierra de tus riquezas. (...) Todos esperan de ti que les des de comer a su tiempo. Si les das, ellos lo recogen; si abres la mano, ellos se llenan de bienes. Si ocultas tu rostro, ellos se perturban; si les cortas a respiración, mueren y vuelven al polvo. Envías tu Espíritu y ellos son creados y así renuevas la faz de la tierra. “(Salmo 104. 24, 27-30)”.¹²

El teólogo Fulbert Steffensky expresó la visión holística a partir de la espiritualidad cristiana:

“Dominar el mundo, es retirarse de las relaciones fraternas de todos los elementos de la naturaleza y así, negar a Dios como el fundamento que vincula el todo – esto tiene consecuencias para nuestras posibilidades de continuar viviendo en este mundo. “ “Nadie vive para sí y nadie muere para sí mismo. En cada vida fluye un torrente que todo sustenta y todo interconecta. (...) Buscar a conexión equivale a buscar el sentido. Sólo tiene Sentido, lo que puede ser relacionado al otro... Vivimos en relación o estamos constantemente amenazados por la muerte.” (...) “La fe en Dios enseña en primer lugar: toda vida está interconectada”.¹²

¹² STEFFENSKY, Fulbert. *Wo der Glaube wohnen kann*. Stuttgart: Radius, 2008. p. 15, 33-35.



De esta forma, la fe significa la superación de la desarmonía, de las desconexiones, de los conflictos y rupturas por el pecado, comprendido bíblicamente, como ruptura de relacionamientos. La fe se basa en la reconciliación y restauración conquistadas por Cristo y su obra salvífica. La Iglesia pasa a ser el espacio, en el cual, reconciliación y restauración es vivida y experimentada. Ella es señal de un mundo reconciliado y por eso, sustentable. El llamado para el retorno al Creador: este es el Evangelio que cría la iglesia y devuelve la esperanza al mundo. A través de la iglesia, el Evangelio, genera un espacio de experiencia graciosa de la vida, regalada por Dios. La Iglesia, es el instrumento del actuar del Dios de la vida.



El Evangelio, nos recuerda también, que Dios no quiere apenas mantener y sustentar este mundo como su casa – Él también quiere conducirlo a la plenitud. Y esta no es otra sino la restauración de su estado original, acerca del cual Dios afirmo: “Y vio Dios todo cuanto había hecho y vio que era bueno” (Gn 1.31). La imagen bíblica de esta plenitud es el “Reino de Dios” en el cual “habita la justicia”, la nueva ciudad de Dios, la nueva Jerusalén, en la cual todos y todas estaremos reconciliados/as y renovados/as. En fin, la casa de Dios en la cual será celebrada la cena festiva del Reino de Dios consumado.

La Iglesia es parte de esta “casa de Dios”. Y ella tiene una faena muy importante, que es colaborar, en su buena administración (oikonomia) y de ser defensora solidaria de la vida de todos los seres vivos. A través de su actuar, surgen espacios de vida, de reconciliación, de cura, de restauración y de desarrollo. Y no por último, a

¹³ Acciones en favor de la sustentabilidad y de la solidaridad humana están descritas en el libro inspirador y desafiador de BOMTEMPO, Gínia César (org.). *Assim na terra como no céu: experiências socioambientais na igreja local*. Viçosa: Ultimato, 2011. p. 150 .

través de su testimonio solidario, alimenta acciones solidarias, visando la sustentabilidad de la buena creación de Dios.¹³

10.2.3 Iglesia como organización social

La sociedad moderna caracterizase, por complejidad y diferenciación. El proceso de transición de una sociedad pré-moderna, para una sociedad moderna en el occidente, modifico radicalmente la posición de la religión y de las iglesias. En la sociedad pré-moderna y medieval, la religión aseguraba la unidad de la sociedad, cuyas funciones centrales estaban bajo la influencia de la iglesia. Los reyes se comprendían como instituidos por Dios y eran legitimados por la iglesia. Lo cotidiano de las personas se orientaba por los símbolos religiosos y por el calendario litúrgico. La cultura, era expresión de la fe y de la religiosidad.

Con el proceso de modernización, la unidad descrita es deshecha. Política, economía, ciencia y cultura, se tornan sistemas autónomos dirigidos por referenciales propios y por eso, afuera del control de la religión y de la iglesia. Cada un de estés ámbitos de la sociedad moderna también estipulo para sí, un área de competencia: la política se preocupa con el poder y con su ejercicio, la economía es responsable por el sustento y regula la circulación monetaria, la ciencia está enganchada en la búsqueda del conocimiento y la religión, responde preguntas por el sentido de la vida.

Para las iglesias, este proceso de diferenciación de la sociedad moderna – que también es un proceso de secularización – pode generar el sentimiento de pérdida de relevancia. Ya que, a partir de la fe o de los intereses eclesiásticos, las iglesias estaban acostumbradas a influenciar y determinar todos los ámbitos de la vida, en sociedad. En el estado moderno, las iglesias pasaron a ser organizaciones sociales situadas en un plano intermediario – entre los sistemas sociales simples y la sociedad como un todo. A través de las organizacio-



nes sociales, la sociedad moderna reduce su complejidad y cría funciones sociales diferenciadas. Las iglesias, organizaciones sociales del ámbito de la religión, así, son responsables por la elaboración de respuestas a la cuestión de los valores y a la cuestión del sentido de la vida humana.

Características de las organizaciones sociales, es la formalización de su estructura y la especificación de sus objetivos a partir de su identidad, tornándose, así, capaz de interactuar con el medio circundante, ofreciendo su colaboración y extrayendo de él, los recursos para su sobrevivencia. Aquí es importante diferenciar dos tipos de organizaciones: aquellas volteadas al lucro material (profit-organisations) y aquellas que no tienen el lucro como objetivo de su existencia (non-profit-organisation). A este segundo grupo, volteado a la realización de ideas y convicciones, pertenecen las iglesias.

10.2.4 La comprensión sistémica

En las últimas décadas, la teoría de los sistemas contribuyó decisivamente para una mejor comprensión de las organizaciones sociales. Puede, por eso, ayudar a comprender mejor la iglesia como una organización social. El pensamiento sistémico, se desarrolló en el diálogo entre la biología, la física y las ciencias humanas y sociales. En su vertiente sociológica¹⁵, la teoría de los sistemas ofrece un nuevo paradigma para la comprensión de los fenómenos sociales como grupos e instituciones - por eso también, de comunidades e iglesias - y para la sociedad como un todo. Por considerar el pensamiento sistémico como fundamental para la comprensión de la iglesia en el mundo actual, ofrezco a seguir una breve introducción.¹⁶

¹⁵ Desenvolvida especialmente por Niklas Luhmann (LUHMANN, Niklas. *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. 4. ed. Frankfurt: Suhrkamp, 1991). Nesta exposição nos reportamos ao trabalho de Niklas Luhmann e Helmuth Willke (WILLKE, Helmuth. *Systemtheorie I. Grundlagen*. 7.ed. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2006).

Los sistemas, son relaciones ordenadas entre elementos. Estas relaciones mutuas de los elementos de un sistema, son bien más intensas que las relaciones con otros elementos externos. Surge, así, un límite, entre el sistema y su ambiente circundante.

Los sistemas, tienen la capacidad de reducir, la complejidad de la sociedad, ofreciendo orientación y sentido en un mundo de múltiples opciones, muchas veces contradictorias y competitivas. Igualmente reducen la contingencia, o sea, la tendencia humana de actuar de forma, inestable e imprevisible, ofreciendo de esta forma un ambiente estable y regulado de convivencia.

A través de la reducción de la complejidad y contingencia, crece la armonización de intereses, la selección de temas y la reglamentación de las interacciones. El resultado, es el surgimiento de un espacio organizado para la comunicación efectiva y la acción coordinada, visando el alcance de determinados objetivos. La coherencia del sistema asegura, la unidad de sus elementos, reforzada por símbolos, rituales y normas propias - en otras palabras, por la constitución de sentido. Entre lo que hace sentido y lo que no hace sentido, surge un límite constituyéndose en frontera que delimita el interior del sistema de su ambiente circundante. Los límites de sentido son, pues, constitutivos para los sistemas sociales. Para la sustentabilidad de un sistema es determinante, que el posea, por un lado, la capacidad de mantener estable el límite para el ambiente externo y por otro lado, la capacidad de reconstituir continuamente su coherencia interna. A este proceso de permanente reconstitución, el pensamiento sistémico llamo de autopoiesis, o sea, la capacidad intrínseca de la auto-recreación.

¹⁶ Sugerimos también la lectura de Gustavo Driau “Pensar con enfoque de sustentabilidad”. Disponible en: <<http://sustentabilidad.files.wordpress.com/2010/08/pensar-con-enfoque-de-sustentabilidad.doc>>.



La coherencia de un sistema pertenece la identidad que advén de la respuesta a dos preguntas fundamentales: “¿quienes somos?” y “¿para que estamos ahí?”. Las Respuestas ciertas a estas preguntas, refuerzan la identidad y demarcan el límite cuanto al medio circundante. Es importante resaltar, que a la medida en que un sistema estabiliza y clarea la propia identidad, aumenta las posibilidades de interactuar positivamente con el ambiente circundante – lo que, por su vez, aumenta las chances del sistema de consolidarse y crecer.

Esto ya apunta, para la importancia de la relación del sistema con su medio circundante. La verdad, cualquier sistema nace y se desarrolla a partir de los recursos del medio circundante. La teoría de los sistemas habla en “medios relevantes” para describir los diferentes recursos que alimentan el sistema como ser: Las personas, las ideas, el tiempo, el dinero y otros recursos materiales. Los sistemas son sustentables, mientras le es posible extraer de su entorno los recursos necesarios para su conservación y desarrollo. “Un sistema es estable cuando consigue adaptarse a su medio. Es ‘ultra-estable’ cuando consigue mejorar su capacidad de adaptación. El nivel más elevado de estabilidad se da, cuando un sistema consigue influenciar su medio, de tal forma que este le sirva”.¹⁷

10.2.5 Reacciones sistémicas

Un sistema es mucho más de lo que la suma de sus elementos. El desarrolla “cualidades emergentes” que no se explican a partir de la cualidad de los elementos que lo componen. Es en la conexión entre los elementos, que esta “cualidad emergente” surge. En el pensamiento sistémico, por tanto, no hace mucho sentido analizar los elementos de forma aislada. Lo más importante es reconocer las relaciones y los vínculos que surgen entre los elementos. Como las

¹⁷ LINDNER, Herbert. *Kirche am Ort. Eine Gemeindeftheorie*. Stuttgart: Kohlhammer, 1994. p. 61.

relaciones entre los elementos no son lineares, también, no es posible predecir con exactitud las reacciones del sistema a determinadas modificaciones. Difícilmente se observan reacciones de causa y efecto lineares. En general, las reacciones son circulares y no inmediatas.

En los sistemas hay varias formas de reacción y retroalimentación (feedback). “Retroalimentación negativa”, ocurre cuando el crecimiento de un factor provoca el decrecer de otro. Es decir, el aumento de la cantidad de pastores/as en una iglesia, puede significar el decrecer de la motivación de los/as laicos/as. Menos pastores/as, por otro lado, puede motivar a los/as laicos/as a una mayor participación en la vida comunitaria. “Retroalimentación positiva”, ocurre cuando el crecimiento de un factor lleva al crecimiento de otros factores. En la vida comunitaria una inversión mayor en la visitación, generalmente lleva a una mayor participación en la vida comunitaria, especialmente ese aumento se nota en la frecuencia de los/as hermanos/as a los cultos. Igualmente, una inversión mayor en la formación, de colaboradores/as lleva a un aumento, en la motivación y en la cualidad del trabajo eclesialístico.

Las relaciones comunicativas ideales de un sistema se llaman “sinergia” (cooperación o trabajo en conjunto). Cuando ocurre a sinergia, ocurre en las conexiones, vínculos y comunicaciones entre todos los elementos con una total armonía, sustentándose mutuamente y provocando el desarrollo positivo del sistema. Este es el estado ideal para el fomento de la sustentabilidad.

10.2.6 Liderazgo en perspectiva sistémica

El pensamiento sistémico ciertamente también irá a renovar la comprensión del ejercicio del liderazgo. Las acciones lineares basadas en jerarquías o intervenciones externas, no proporcionan los efectos deseados. En el pensamiento sistémico, el liderazgo se cen-



tra en el desarrollo de todo y busca fortalecer las capacidades descentralizada de autogestión. Liderazgo es el lugar donde el todo se refleja y desde, la cual, los resultados de la reflexión de nuevo se ponen a disposición del sistema. El Liderazgo sistémico percibe donde el desarrollo esta impedido o interrumpido. Se preocupa para que los recursos lleguen al lugar correcto. Establece conexiones para facilitar la comunicación, que es circular y basada en relacionamientos. Ella mantiene el foco de todos en la tarea y en los objetivos de la organización - pues entiende la organización como un instrumento para el alcance de objetivos comunes.



La forma como el liderazgo interviene en el sistema se caracteriza por el cuidado, por la suavidad y siempre considerando el impacto sobre o todo. Busca, así, utilizar capacidades analíticas y creativas del propio sistema. Supera, por eso, la fijación en las carencias para orientarse en los recursos, apoyando a su activación y desarrollo.

Convencido/a de que las mudanzas y transformaciones rumbo al desarrollo del sistema no ocurren de forma linear, ahorra energía en conflictos y no invierte en estructuras jerárquicas y autoritarias. En lugar de eso, busca desarrollar modelos y estructuras sistémicas capaces de auto regular y administrar. Desarrollar una concepción de liderazgo que sirve y facilita el desarrollo de todo el sistema, es la base para su sustentabilidad.

Una forma importante de ejercer liderazgo, es proponer y facilitar una planificación estratégica participativa (PEP)¹⁸, En la perspectiva sistémica, esta planificación, irá invertir en las capacidades del sistema y confiar en las posibilidades de crear redes con otros

¹⁸ El Programa de Sustentabilidad, tiene a la disposición, varios auxilios, para la realización de la planificación estratégica participativa en la iglesia. Vea, en la siguiente dirección electrónica: <<http://sustentabilidad.wordpress.com/category/caja-de-herramientas/planificacion-estrategica-participativa/>>.

sistemas con objetivos comunes. Junto con el reconocimiento de necesidades, la planificación irá mapear y conectar capacidades y recursos con el objetivo de crear sinergia (cooperación o trabajo en conjunto). Por eso, las preguntas centrales son: ¿Cuales son nuestras capacidades?, ¿Dónde, otras capacidades, están disponibles?, ¿Como podemos formar una red de relacionamientos, para suplir necesidades y generar sustentabilidad duradera?

10.3 Sustentabilidad Eclesiástica – fruto del actuar del Espíritu o ¿de la planificación humana?

En el primero Encuentro de Referentes del Programa de Sustentabilidad, realizado en Managua Nicaragua, en el mes de noviembre, del año 2007, al iniciar la reflexión sobre las posibilidades de desarrollo institucional y la utilización de herramientas de gestión organizacional visualizando la sustentabilidad de la iglesia, surgió entre los/as referentes, una preocupación fundamental: “¿Como reflejar a dimensión del Espíritu?” En esta pregunta, se expresa el temor de dispensar el actuar Divino y en su lugar, pasar a confiar en la eficacia de métodos, planos e estrategias humanas en el proceso de edificación de la iglesia. Se trata de una inquietud justa que necesita ser reflexionada teológicamente.

No se trata de una cuestión nueva. En todas las áreas de la Teología Práctica, siempre de nuevo nos deparamos con la pregunta por la relación entre el actuar de Dios y el esfuerzo humano, entre el Espíritu y la planificación estratégica, entre el don de la gracia y la metodología. En el área de aconsejamiento pastoral, por ejemplo, ocurrió la reflexión sobre la posibilidad de utilizar conocimientos y métodos de la psicología; en la Homilética, se pregunto acerca de la posibilidad de utilizar, métodos y conocimientos de la retórica y de la teoría de la comunicación, en la elaboración y presentación de la prédica. Ahora, en el ámbito del desarrollo y edificación de la igle-



sia, se pregunta por las posibilidades de utilizar conocimientos y métodos provenientes de la gestión de organizaciones, de planificación estratégica, del marketing, de la teoría de sistemas. Para elucidar teológicamente este relacionamiento, recorro a dos concepciones teológicas: la reciprocidad teonómica y la relación entre iglesia invisible e iglesia visible.

10.3.1 La reciprocidad teonómica

Se trata de la concepción desarrollada por el teólogo Rudolf Bohren, en su importante obra sobre la prédica intitulada “Predigtlehre”.¹⁹ En la relación entre Espíritu y método, Bohren se decide primeramente a confiar totalmente en el Espíritu: “para predicar necesito arriba de todo el Espíritu Santo”.²⁰ Esto vale tanto para el preparo cuanto para la presentación de la prédica. Así, “el Espíritu se revela como la origen, el poder y el objetivo de la prédica”.²¹

Paradójicamente, el primado del Espíritu posibilita un nuevo énfasis en el humano y en lo que podemos realizar. En otras palabras, el punto de vista pneumatológico posibilita dignificar el aspecto antropológico- con su arte, su técnica y sus métodos. ¿Como es posible afirmar, al mismo tiempo, el primado de lo teológico y dignificar lo humano? En este punto, Bohren apunta para las diferencias estructurales entre cristología y Pneumatología: Dios actúa de forma diferente en la Encarnación (Cristo) y en Pentecostés (Espíritu). La cristología afirma que Cristo nos otorga la salvación a través de su sacrificio en la cruz - esto sin nuestra participación. Ella ocurre en substitución y es extra nos. La Pneumatología, por su vez, afirma que el Espíritu que vive en nosotros/as desea actuar

¹⁹ BOHREN, Rudolf. *Predigtlehre*. 5.ed. München: Chr.Kaiser, 1986.

²⁰ BOHREN, 1986, p. 66.

²¹ BOHREN, 1986, P. 73.

con nuestra participación. El Espíritu es un espíritu de sinergia que actúa en reciprocidad, correlación y correspondencia. Esta reciprocidad, sin embargo, es una “reciprocidad teonómica”.²²

Ella es “teonómica” porque Dios es su sujeto y no producto del esfuerzo del ser humano. Apenas puede ser pedida en oración, aguardada en esperanza y recibida con acciones de gracia. Ella parte de la iniciativa de Dios, que nos envuelve, nos anima, nos activa y nos convida a ser colaboradores y colaboradoras, de Él. Esta reciprocidad, sin embargo, solamente puede ser afirmada en el ámbito de la Pneumatología. En el ámbito de la cristología, sería una herejía grosera.

De esta forma, el milagro divino y la técnica humana, el Espíritu y la planificación pueden caminar juntos como colaboradores, pues el Espíritu dignifica nuestro trabajo y esfuerzo. Fundamental es que esta reciprocidad debe permanecer bajo el primado teológico. Si los métodos, la técnica y la planificación humana reivindicaran autonomía, se tornarían “siervos y siervas inútiles” (Mt 25.30). De la misma forma, nuestros objetivos se deberán someter a la bondad de Dios y nuestra actividad deberá mantenerse en la dependencia de la bendición de Dios. Formulado con una imagen bíblica: “Si el Señor no construir la casa, en vano trabajan los que la construyen” (Sl 127.1). En la práctica, esto significa: en todo planear y actuar es necesario mantener la actitud orante, confiando en las promesas de Dios. Se trata, pues, de un uso espiritual de los métodos, lo que es mucho más de lo que una simple transposición de los mismos para el contexto de la iglesia.

²² BOHREN, 1986, p. 76.



10.3.2 *La relación entre iglesia invisible e iglesia visible*

En los artículos de Esmalcalda, Lutero definió la iglesia como los “santos creyentes y los corderitos que escuchan la voz del buen pastor” – una definición eclesiológica por la cual hasta “una crianza de siete años sabe o que es iglesia”.²³



Para Lutero, Iglesia comprende aquellas personas que se reúnen para escuchar la palabra del Evangelio, para orar, para recibir perdón, para celebrar los sacramentos, para consolarse y aconsejarse mutuamente. Lutero inspirase en Mt 18.20: “donde dos o tres se reúnen en mi nombre, allí estaré en medio de ellos”. Vemos, asín, que la eclesiología luterana coincide con la de los Evangelios: dos, tres o más personas se reúnen en nombre de Cristo, invocan su nombre, escuchan su palabra, comparten pan y vino. Este evento es posible planificar e organizar. Pero, entonces es dicho: en este encuentro el propio Cristo se hace presente. La fe percibe que las personas son consoladas, transformadas y restauradas, en este encuentro humano – porque el resucitado está presente con su poder. Y justamente esto no es posible planear u organizar. Esto solo es posible pedir y esperar en fe – e se acontece, es presente divino, solamente perceptible a los ojos de la fe.

Son los dos lados de la misma iglesia – de un lado vemos el encuentro humano que es pasible de planear e organizar; de otro lado vemos la realidad espiritual, el presente y el don Divino. Un lado es visible y depende mucho de nuestro esfuerzo y trabajo. Los escasos recursos humanos y materiales nos obligan a planear y administrar de forma profesional y efectiva. Ya el lado invisible, que Lutero considera la verdadera iglesia, es evento y realidad criada por el Espíritu de Deus a través de su palabra y sus sacramentos, no

²³ LIVRO DE CONCÓRDIA. Trad. Arnaldo Schüler, trad. Porto Alegre/São Leopoldo: Concórdia/Sinodal, 1980. p. 338.

está a la disposición, no puede ser influenciado y vive de la plenitud Divina.

Considerando que, el lado visible nos lleva al trabajo y a la organización, el lado invisible nos lleva a la oración y a la adoración. Espiritualidad y gestión – ciertamente diferentes, pero, en la edificación de la iglesia, deben constituir una alianza sinérgica. Conservando el primado de lo teológico – resguardando lo que hace la iglesia ser iglesia - el llamado de Cristo a través del Evangelio que en la fuerza del Espíritu cría fe y comunión– es posible “organizar lo organizable”.²⁴ De esta forma, una buena gestión, puede ser comparada, como el que “prepara el camino” (Mt 3.3) para el milagro de la fe y de la iglesia.²⁵

10.4 Modelos del ser iglesia

Quien pregunta y busca por modelos del ser iglesia, necesariamente necesita preguntar por los criterios eclesiológicos bíblico-confesionales. No se trata, de destilar del testimonio neotestamentario un modelo eclesiológico a ser implementado en las iglesias actuales, ya que, la pesquisa bíblica, evidencio la pluralidad de estructuras y formas de organización de comunidades y ministerios en el Nuevo Testamento. Aquí está la pregunta que nos mueve: constatada la pluralidad en el Nuevo Testamento, hay criterios eclesiológicos fundamentales que tienen importancia normativa también para la organización eclesial actual, la pesquisa bíblica comprobó que la iglesia, en cuanto, comunión de personas, esto es, en cuanto,

²⁴ LINDNER, Herbert. *Kirche am Ort*. Ein Entwicklungsprogramm für Ortsgemeinden. Stuttgart: Kohlhammer, 2000. p. 32-33.

²⁵ HERBST, Michael . Spiritualität, Gemeindeaufbau und Marketing. In: HERBST, Michael (org.). *Spirituelle Aufbrüche*. Perspektiven Evangelischer Glaubenspraxis. Festschrift Für Manfred Seitz Zum 75. Geburtstag. Göttingen: Vandenhoeck, 2003. p. 191.



organización social, desde sus inicios, no consiguió subsistir sin, un mínimo de formas y estructuras institucionales. Se percibe que la fe, para ser vivida de forma auténtica, necesita de la comunión eclesial y la organización social, de la fe. A seguir, exponemos el desarrollo histórico de estas formas y estructuras institucionales de la iglesia, en sus inicios, apuntando para los criterios que nortearan su firmeza.

10.4.1 Jesús y círculo de seguidores/as

Jesús no fundó la iglesia ni instituyó ministros/as. Pero con el llamado al discipulado, la constitución de la comunión de los discípulos y la orden de servir, Jesús colocó impulsos que determinarían el desarrollo organizacional posterior de la iglesia.

A todos/as suyos/as oyentes, Jesús dirigió el llamado al arrepentimiento en vista de la presencia del Reino de Dios y extendió la invitación a una nueva comunión con Dios (Mc 1.15). Sin embargo, el llamado al discipulado integral fue dirigido solamente a algunos. De ellos/as Jesús exigió que dejaran sus profesiones (Mc 1.18; 2.14), sus familias (Mt 8.19-22), sus propiedades y bienes (Mc 10.17-22), para pasar a participar de la vida peregrina de Jesús (Mt 8.20). Los discípulos estaban unidos a Jesús, en una comunión de servicio en un tiempo de irrupción escatológica y su principal tarea era llamar a Israel al arrepentimiento, ofreciendo la salvación a través de palabra y acción (Mc 6.1-13). El relacionamiento de Jesús con sus discípulos corresponde al que se observa en los movimientos profético-carismáticos, que ya en el Antiguo Testamento habían sido importantes (1 Re 19.19-21) y que en el tiempo de Jesús experimentaban renacimiento.

Al lado de los discípulos, había un gran número de seguidores que permanecerán en sus vidas cotidianas. Ciertamente acompañarán a Jesús esporádicamente y se someterán a sus enseñamientos,

además de apoyar, con sus bienes materiales y viviendas (Mc 14.3; Lc 10. 38s; Jo 11.1s). El límite, entre los “doce” y los demás seguidores no era fijo. Cada cual, tenía la libertad de definir el grado de su responsabilidad, evidenciando el Reino de Dios como un espacio de libertad.

El número “doce”, tiene carácter simbólico, apuntando para la integralidad del pueblo de Dios y sus doce tribus que en los tiempos de Jesús estaban desmanteladas – y cuyo restablecimiento era promesa mesiánica. Así, los “doce” representan la reivindicación de Jesús, sobre todo el pueblo de Israel, siendo un símbolo para el hecho de que en su actuar acontecía su restauración escatológica.

De acuerdo con la tradición, Jesús se relacionaba más íntimamente con tres discípulos: Pedro y los hermanos Santiago y Juan (Mc 5.37; 9.2; 10.35). Este relacionamiento, con todo, no se estableció una jerarquía de poder sobre los demás. Al contrario. Delante de un pedido explícito de Santiago y Juan por poder y autoridad sobre los demás, Jesús expone su norma para el relacionamiento en su comunidad: el servicio mutuo.

Jesús entendió su propio ministerio como un “estar al servicio” (Mc 10.45; Lc 22.27), la única actitud que corresponde a la presencia del Reino de Dios. Como Jesús comprometió sus discípulos con esta misma actitud, Él los colocó en una posición de contradicción con todas las estructuras de poder de la sociedad humana: “entre ustedes no debe ser así; al contrario, quien quiere ser grande entre ustedes, deberá servir a los demás; y el que entre ustedes quiere ser el primero, deberá ser el esclavo de los demás.

Porque ni aun el Hijo del hombre vino para que le sirvan, sino para servir y dar su vida en rescate por muchos.” (Mc 10.43-45). A partir de esta norma anti-jerárquica y antiautoritaria, la iglesia de Jesús está prohibida de estructurarse como jerarquía de poder. To-



dos los cargos y funciones, mismo que ejerzan autoridad, son “diaconía”.²⁶ servicio y deben ser ejercidos en este espíritu.

La presencia activa de mujeres (Mc 15.40; Lc 8.1-3 etc.) en el círculo, de seguidores de Jesús se demuestra la nueva realidad del Reino de Dios y el distanciamiento de las normas religiosas judaicas y de sus restricciones de género. Ellas permanecen activas durante todo el ministerio de Jesús, incluyendo su crucifixión y muerte. Movidas por la diaconía del cuidado, no sucumben al dolor del luto – se tornan testimonio de la resurrección, abriendo a toda la comunidad la perspectiva pascual, fundamental para la continuidad de la iglesia.

10.4.2 *La comunidad de Jerusalén*

El desastre, del viernes Santo, parecía que había puesto fin a la obra de Jesús y desmantelado el grupo de discípulos. Las varias apariciones del resucitado (1Co 15.5; Mt 28.16-20; Lc 24. 36-49; Jo 20.19-23), con todo, posibilitaron la continuidad de la comunidad de los seguidores de Jesús y su reorganización en Jerusalén. La venida del Espíritu Santo, sobre la comunidad, en el día de Pentecostés (Hch 2) fue comprendida como el cumplimiento de las profecías acerca de la restauración de Israel (Is 59.21; Ez 36.26s; Jl 2.28s).

Las experiencias marcantes de las apariciones del resucitado, de la venida del Espíritu Santo, de la conversión y bautismo de mu-

²⁶ En el Nuevo Testamento el termino “diakonia” (que tiene el significado de “servir” especialmente el “servir la mesa”), es el termino técnico para el “ministerio”, que puede ser definido como “cargo o función de liderazgo ejercido en nombre de determinada institución, provisto con poderes establecidos por derecho y reconocidos socialmente”. Significativo es que para las funciones comunitarias el Nuevo Testamento no utiliza ni los términos de la administración griega ni los términos religiosos disponibles. “Diakonéo” se diferencia de estos términos por “expresar el servicio bien personal a otra persona, prestado por amor”. (KITTEL, Gerhard. *Theologisches Wörterbuch zum Neuen Testament*. V. II. Stuttgart: Kohlhammer, 1990.p. 81).

chos, marcaran la comunidad primitiva en sus inicios. Hechos 2 se limita a decir que ellos “perseveraban en la doctrina de los apóstoles, en la comunión, en el partir del pan y en las oraciones”, “tenían todo en común”, se reunían en el templo y en sus casas. La expectativa por la inminente volta de Cristo nutria la vida de la comunidad. A medida que esta expectativa inmediata no se realizaba, surgió la necesidad de organizar mejor la vida de la comunidad.

El núcleo, en torno del cual la comunidad primitiva de Jerusalén se estructuraba, era el grupo de los “Doce”, reconstituido por la elección de Matías (At 1.26). Como figura central entre los “Doce” cristalizase Pedro. Él había sido amigo íntimo de Jesús, y al lado de las mujeres, era el, el primer testigo del resucitado (1Co 15.5). El representa la comunidad públicamente delante del pueblo (Hch 2.14ss; 3.1-10; 5.15), delante de las autoridades judaicas (3.11-26; 4.8-22) y dirige la comunidad en cuestiones organizativas (5.1-11). Su autoridad aun no era institucional, sino carismática, derivada de la historia pré-pascual.

Derivado de los “Doce”, surge el grupo de los “apóstoles”(los “enviados”). Se trata de los “Doce” acrecidos de Santiago (1Co 15.7); Gl 1.19), el hermano de Jesús, Bernabé (1 Co 9.6; Gl 2.9), el apóstol Andrónico y la apóstola Junias (Rm 16.7), y tal vez de otros/as no mencionados nominalmente. La legitimidad de este grupo restricto, se basaba en la vocación y envió por el Señor resucitado (1Co 9.1; 15.7-8). Como testigos, primeros de los acontecimientos salvíficos, la “doctrina de los apóstoles” (Hch. 2.42) se torno padrón de enseñanza y el mensaje cristiano, para todos los tiempos. Mientras que los “Doce” todavía restringían su actuación a Jerusalén, los/as apóstoles/as comprendían que su envió es más allá de los límites, de la ciudad santa e incluso, más allá de los límites del judaísmo (At 9.32-43; At 10).



Con la actividad misionaria, el liderazgo de la comunidad pasa a ser de un trío denominado “las columnas”. Son ellos: Santiago, el hermano del Señor, Pedro y Juan.

Después del Concilio de los Apóstoles (48 d.C.), apenas Santiago lidera la comunidad con el auxilio de Presbíteros (ancianos) (Hch 15.2, 4, 22-23; 21.18). Institución originaria del judaísmo contemporáneo a la comunidad primitiva, el Presbiterio era compuesto por cristianos aprobados, electos por la comunidad para guardar la tradición y cuidar de asuntos administrativos. Intrigante es la elección, de un presbiterio del partido de fala griega de la comunidad primitiva con funciones diaconales (Hch 6. 1-6). Al lado del “servicio/diaconía de la palabra”, es instituido el “servicio/diaconía de las mesas”, destinado a cuidar por el bienestar de los necesitados. La instalación en el nuevo servicio acontece a través de ordenación con imposición de manos y oración.

Al lado de estos elementos institucionales, hay todavía un elemento típicamente carismático en la vida de las comunidades de la palestina: el profeta.²⁷ Mencionado apenas al margen (Hch 11.27; 21.10), su función, era la de predecir el futuro escatológico y predicar el mensaje apostólico. Son predicadores itinerantes (Mt 10) que visitan las comunidades cristianas dispersas por las primeras persecuciones a la iglesia, siendo la más importante la de Antioquia.

10.4.3 *La comunidad de Antioquia*

Al lado de Jerusalén, Antioquia aparece en la historia de la iglesia, como segundo centro de la fe cristiana. Aquí, la joven iglesia cristiana da un salto cualitativo en su desarrollo. Por la primera vez, los seguidores de Jesús son llamados de “cristianos”, siendo así, un grupo aparte del judaísmo. Esta nueva situación, hace, que cada

²⁷ Su tradición está fijada en la fuente Q, colección de dichos de Jesús más antiguos que los Evangelios, recientemente descubierta por la pesquisa bíblica.

vez, un mayor número de personas, no judías “paganos”, se integran a la comunidad cristiana, y eran bautizados, sin circuncisión previa. La base teológica para esta práctica, era el reconocimiento de que Cristo es el fin de la ley y ya no se hace necesario, tornarse primero judeo-prosélito a través de la circuncisión, para entonces, tornarse miembro del nuevo pueblo de Dios, la iglesia.

La consecuencia práctica de esta nueva consciencia teológica, fue el primer viaje misionario realizado por Pablo y Bernabé y patrocinado por la comunidad de Antioquia (Hch 13-14). La actividad de los misionarios resulto en el surgimiento de comunidades que ya no poseían más una esencia judaica. Eran mayoritariamente comunidades gentilico-cristianas (Hch 13.48ss; 14.27).

La preparación para el primer viaje misionario, deja entrever algo de la organización de la comunidad de Antioquia. El liderazgo de la comunidad, era compuesto por un pequeño grupo de profetas y maestros (Hch 13). No queda claro, si ellos eran al mismo tiempo profetas y maestros o si son dos grupos distintos. A juzgar por Bernabé, que era profeta y al mismo tiempo enseñaba (Hch 11.26), parece haber igualdad. Importante es que en Antioquia, la tradición de predicador y profeta itinerante da origen al gran proyecto misionario de Pablo. Bernabé y Pablo son vocacionados y ordenados, con imposición de manos y oración y enviados en un culto de la comunidad.

10.4.4 El apóstol Pablo y sus comunidades

Pablo no implantó una estructura eclesiástica fija en las comunidades, fundadas por él. La necesidad de tematizar asuntos de orden comunitaria en sus cartas sugiere cierta improvisación en la organización. No obstante, Pablo dejó liderazgo en sus comunidades. El usa varios títulos para describirlos: “los que trabajan entre ustedes, los dirigen en las cosas del Señor y los amonestan” (1Ts



5.12), “profecía ... ministerio ... el que enseña ... el que exhorta ... el que contribuí ... el que dirige ... que ejerce misericordia” (Rm 12 6-8); “apóstoles ... profetas ... maestros ... milagros ... dones de curar , ayudan, dirigen, variedad de lenguas” (1 Co 12.28), “cooperador y obrero” (1 Co 16.16), “obispos e diáconos” (Flp 1.1).

Mismo que Pablo no tenga elaborado una teoría de los ministerios, podemos extraer de sus cartas normas para la dirección de la iglesia que permanecen válidas hoy.

- ♦ La primera es la reafirmación del modelo de Cristo que sirve como padrón para los ministerios y los cargos directivos. El promulga al liderazgo de la iglesia: “Sigan ustedes mi ejemplo, como yo sigo el ejemplo de Cristo” (1 Co 11.1) y “Haya, pues, en ustedes este sentir que hubo también en Cristo Jesús” (Flp 2.5).
- ♦ La segunda norma, es el direccionamiento del servicio y de los dones a la edificación de la comunidad. Capacidades individuales y funciones de dirección en función de la comunión del Cuerpo de Cristo. No fueron dadas para engrandecimiento personal y no deben fomentar la competencia entre los miembros. Especialmente en Corinto, Pablo tiene que luchar contra la influencia de predicadores y profetas itinerantes que tienen en mente apenas el espiritualismo individualista y no la edificación de la comunidad.
- ♦ La tercera norma, afirma que cada cristiano, participa del proceso de edificación de la comunidad a partir de su carisma. Carismas son regalos dados a la comunidad en vista de su necesidad. Son manifestaciones concretas de la gracia (“caris”) de Dios dadas a toda la comunidad. Ningún carisma particular abarca en sí el todo de la gracia y del Espíritu. El necesita de los otros carismas que lo complementan. Toda capacidad y

actividad – también la más profana – tornase carisma cuando es colocada al servicio de la edificación del cuerpo de Cristo.

Interesante es que la lista de carismas de 1Co 12.28s, también contiene funciones fijas, no espontáneas, ligadas a determinadas personas: “apóstoles... profetas... maestros” son funciones permanentes, en cuanto que “milagros... dones de cura, ayudan, dirigen, variedad de lenguas” son carismas espontáneos. Observamos que, para Pablo, los ministerios no fueron delegados a funcionarios de una institución, pero sí a personas portadoras de un carisma específico. Aparte de eso, observamos que, más allá del servicio espontáneo, personas deben estar a la disposición de la comunidad de forma constante y confiable asumiendo un ministerio fijo. Del buen equilibrio entre constancia y espontaneidad depende el desarrollo pleno de la comunidad cristiana.

En sus cartas, Pablo clasifica como ministerios fijos os apóstoles, os profetas, los maestros, los obispos y los diáconos. Los tres primeros, son ministerios facultados a la predicación de la Palabra, los dos últimos facultados a la dirección y al servicio.

De los ministerios, facultados a la predicación, de la Palabra, el apostolado estaba restringido al grupo enviado por el resucitado. Este ministerio desapareció con la muerte de los apóstoles. La profecía, se refiere a la capacidad de testimoniar el evangelio de tal forma, que la comunidad sea alcanzada existencialmente. El profeta o la profetisa interpretan las señales de los tiempos e interpretan la Palabra de Dios, actualizándola para sus oyentes. Los maestros, por su vez, están encargados, de la enseñanza en la comunidad (Gl 6.6; Rm 12.7). Son responsables por la tradición apostólica. Del mismo modo que la profecía, el ministerio, de enseñar necesita de continuidad y constancia. Además del carisma, otros prerequisites son necesarios: el maestro precisa saber leer e escribir, precisa conocer los



manuscritos, la tradición oral de los dichos de Jesús y las normas de interpretación del Antiguo Testamento. Se prevé, por tanto, tiempo de preparación y habilitación para su función.

Los ministerios facultados al liderazgo y al servicio están ligados esencialmente a la comunidad local. El termino Episcopo (“obispo”) provén del griego profano, donde designa la función del administrador público. Es posible que se trate de la institucionalización del carisma “dirige” (“kybernésis” - 1 Co 12.28). Son responsables por la coordinación del culto y por las diversas “casas” (“oikías”). Mencionando los obispos en plural, en Flp 1.1, Pablo da a entender que se trata de un colegio de coordinadores de las diferentes “casas” que, juntos, son responsables por la dirección de la comunidad local. El termino “diácono”, por su vez, es invención de la comunidad cristiana. Se origina en el “servir a las mesas” (Lc 22.27; Hch 6.2) durante la Santa Cena y después a la misma, en la asistencia a los necesitados.

El autor de la carta a los Efesios, probablemente, un alumno de Pablo, representante de la segunda generación de la iglesia, clasifica, además de los “apóstoles y profetas”, los “evangelistas, pastores y maestros”. Los apóstoles y profetas son los ministerios que fundaran la iglesia (Ef 2.20; 3.5). Refiriéndose a ellos, el autor mira para el pasado, para el origen de la iglesia. Refiriéndose a los otros ministerios, constata la realidad de la segunda generación. Los pastores dirigen la comunidad y tienen, por tanto, funciones episcopales (Hch 20.28; 1Pe 2.25; 5.2). Están estrechamente unidos a los maestros. La dirección de la comunidad acontece a través del anuncio y de la enseñanza del evangelio apostólico. Los evangelistas, probablemente son predicadores y misionarios itinerantes (Hch 21.8).

Todos los ministerios son considerados institución Divina: Cristo “concedió a unos para apóstoles, a otros para profetas,...” etc. (Ef 4. 11). Pero Cristo no concedió apenas ministerios. Mejor dicho, antes, concedió carismas a la comunidad. La función de los ministerios es el “perfeccionamiento de los santos para el desempeño de su servicio, para la edificación del Cuerpo de Cristo” (Ef 4. 12). La Edificación de comunidad acontece, consecuentemente a través de la cooperación entre los ministerios fijos y los carismas espontáneos dados a la comunidad.

10.4.5 Las cartas pastorales

Las cartas a Timoteo y la carta a Tito reflejan la realidad de la iglesia en la tercera generación, en los últimos años del primer siglo. Las cartas pastorales, reflejaban la lucha contra herejías y están interesadas en sistematizar el desarrollo de la iglesia y de los ministerios y se detén exhaustivamente en la descripción de los ministerios. Son mencionados tres ministerios: Los episcopos (obispos), los diáconos y los presbíteros (ancianos). Se percibe el interés de armonizar dos estructuras de liderazgo: La paulina (obispos y diáconos) y la judaico-cristiana (presbiterio [ancianos]). El cargo del presbítero (ancianos) era representativo, definido por la edad, experiencia y posición social, no a partir de un carisma específico. Ya el ministerio episcopal era definido a partir de las capacidades y dones para determinada función, como en Pablo.

Las cartas pastorales favorecen el episcopado (obispado) y sugieren que, al lado de los presbíteros (ancianos), haya un obispo que presida la comunidad profesionalmente (1Tm 5.17). Las cualidades espirituales necesarias son: la capacidad para la predicación y la capacidad, para enseñar la palabra. El episcopo (obispo) dirige la comunidad con la doctrina apostólica. Al lado del episcopo (obispo) hay varios diáconos y diaconas (1Tm 3.11). La correlación de los



dos ministerios es tradición paulina (Fl 1.1). Ambos son ministerios profesionales que exigen preparo (1Tm 3.1, 8) y probablemente reciben salario.

Las cartas pastorales dan gran importancia a la ordenación al ministerio. El centro de la ordenación, es la imposición de manos por el presbiterio (ancianos) (1Tm 4.14) y por el apóstol (2 Tm 1.6). Con esto, el ordenando está, al mismo tiempo, remetido al seno de la comunidad y a la tradición apostólica. A través de la imposición de manos, Dios concede el don, y el carisma necesario para el desempeño del ministerio: “El don que hay en ti, por la imposición de mis manos” (1Tm 4.14, 2 Tm 1.6). La dádiva del carisma afirma al ordenando que el resucitado, de hecho, desea servirse de sus capacidades y dones para la edificación de la comunidad, dándole poder y autoridad.

El análisis de las cartas pastorales, evidencia que la necesidad de proteger la doctrina apostólica trae consigo la concentración en los ministerios ordenados en detrimento de los carismas comunitarios. El único carisma tematizado, es el carisma del ministerio. La difícil tarea de conservar la identidad del evangelio apostólico para futuras generaciones limitó la vida de la comunidad. Otra carta de esta época, la primera carta de Pedro, aun prevé mayor participación comunitaria: “Servir unos a los otros conforme el don que recibió, como buenos administradores de la multiforme gracia de Dios” (1Pe 4.10). A través de sus dones, el cristiano participa del sacerdocio real y auxilia en la edificación de la casa espiritual, la iglesia (1Pe 2). Es probable, por tanto, que la vida comunitaria de esta época era más rica, de lo que las cartas pastorales dejan entrever.

10.4.6 El desarrollo posterior al Nuevo Testamento

El Didaqué (100d.c) deja entrever, el proceso de substitución de los ministerios originales, apostólicos y carismáticos, debido principalmente a su progresivo desaparecimiento. Obispos e diáconos pasan a tener mayor importancia teológica. En las cartas de Ignacio (110), obispo monárquico de Antioquia, el proceso de armonización de la estructura jerárquica de obispos y diáconos con a de los presbíteros está consolidado.

Clemente de Roma, introduce la idea de la sucesión episcopal. El centro de la ordenación deja de ser, el comprometimiento con la doctrina apostólica, pasando a fijarse en la orden exterior de la ordenación. En la mitad del siglo II, ambos conceptos están interconectados en la institución del obispo monárquico en sucesión apostólica. Otro detalle importante a ser observado en el desarrollo en los siglos siguientes, es la tendencia de comprender los ministerios a partir de su ligación con la Santa Cena. La tarea principal del ministro pasa a ser la celebración del misterio eucarístico. La ordenación, por su vez, confería el poder para la realización del sacrificio eucarístico.

Después, de la afirmación del episcopado monárquico en las comunidades locales, este mismo proceso centralizador, acontece regionalmente. Desarrollase provincias eclesiásticas bajo la dirección de un obispo superior. Después, el proceso centralizador se repite entre las provincias, transformándose en diócesis episcopales, lideradas por obispos que están bajo la dirección de un arzobispo, situado en la comunidad o en una ciudad más representativa.

A los pocos se cristalizó la separación geográfica (y también teológica) entre la iglesia del occidente y la iglesia del oriente. La política eclesiástica pasa a corresponder a la política del estado (poder, corrupción, manipulación y violencia etc.) y muchas veces



está a su servicio. Ricos y nobles, pasan a dominar las comunidades y a la iglesia. Exhortaciones del Nuevo Testamento (1Co 1. 26-29; Stg 2.6) son olvidadas. La riqueza y el poder reciben reinterpretación positiva, cristalizada de forma definitiva en la era constantiniana iniciada en el siglo IV.

En el transcurrir de los tiempos, apenas Roma y Bizancio, disputan la supremacía y el poder sobre la cristiandad. Desde León I (440-461), la idea del papado y del dominio de Roma está desarrollado en el occidente. Partiendo de Mt 16.18, ella se basa en los privilegios de Pedro,²⁸ considerado el primer obispo de la comunidad, y este poder fue dado por Jesús: el poder de las llaves (Mt 16.19), el poder de dirigir (Jo 21.15) y el poder de enseñar (Lc 22.32), correspondiendo al actuar (múnus) sacramental, docente y jurídico de la iglesia romana. Estas actividades salvíficas, están a cargo de la jerarquía – Obispo, Presbítero y Diácono – que representa a Cristo y se sobrepone y antepone a los fieles. La apostolicidad de la iglesia y la ligación histórica con Cristo es garantida por la concepción de la sucesión de ordenaciones episcopales. La culminación de estos poderes está concentrada en el Papa.

10.4.7 *La ecclesiólogía luterana*

La formulación clásica, ¿que es la iglesia para la Reforma Luterana?, encontrase en el artículo VII de la Confesión de Augsburgo (1530):

“Se Enseña que siempre existirá y permanecerá una única Santa Iglesia Cristiana, que es la congregación de todos los creyentes, entre los cuales el evangelio es predicado puramente y los Santos Sacramentos son administrados de acuerdo

²⁸ Diante do fato de que, a partir da pesquisa histórica, Pedro provavelmente jamais foi bispo em Roma, a concepção católico-romana tem dificuldades em demonstrar sua plausibilidade teológica. A despeito disso, demonstrou sua plausibilidade política.

con el evangelio. Porque para la verdadera unidad de la iglesia cristiana, es suficiente que el evangelio sea predicado unánimemente de acuerdo con la recta comprensión del mismo y los sacramentos sean administrados en conformidad con la palabra de Dios”.

Iglesia no es una institución jerárquica, jurídicamente sobrepuesta a los fieles – los propios fieles son la iglesia en cuanto reunidos en la misma fe alrededor de la prédica del Evangelio y en el uso evangélico de los sacramentos Divinos. Iglesia es sinónimo de comunidad cristiana reunida por el propio Cristo. Se trata de una definición tan simple, que para Lutero, “hasta una niña de siete años sabe lo que es iglesia, a saber, los santos creyentes y “los corderitos que escuchan la voz de su pastor” (Artículos de Esmalcalda, Art. XII).

Importante es percibir como la voz y la presencia del Buen Pastor es mediada: a través de la predicación pura del Evangelio y de la administración de los sacramentos correspondiente a este mismo evangelio. Son los medios de la gracia, los medios de la salvación en los cuales Cristo mismo se hace presente.

En el contexto de estas definiciones eclesiológicas, fe, es escuchar la predicación de la palabra, como la voz de Cristo, fe, es recibir los sacramentos, como su actuar, por nosotros/as y en nosotros/as. Esta fe nos une a otros hermanos y a otras hermanas, transformándonos por gracia, en su iglesia. Mismo que Dios utilice personas humanas como sus instrumentos en la predicación y en la administración de los sacramentos, Él permanece Señor soberano de la edificación de su reino y de su pueblo.

El rige y dirige la iglesia a través de la dinámica de la Palabra de Dios: “El propio Espíritu Santo la usa como instrumento unge y santifica con ella la iglesia... Donde, por lo tanto, se escucha tal palabra y ve que es predicada, creída, confesada y cumplida, ahí no



hay duda que con certeza ahí está una verdadera Santa iglesia Católica, un santo pueblo cristiano, aun que su número sea mucho pequeño... la palabra de Dios no puede existir sin el pueblo de Dios; por otro lado, el pueblo de Dios no puede existir sin la palabra de Dios”.²⁹

10.4.8 *El sacerdocio general y el ministerio*

Los años de 1519 y 1520 se caracterizan por la escalada del conflicto con el Papa y con la iglesia romana, culminando con la excomunión de Lutero en diciembre de 1520. En la mayoría de los escritos de este siglo, Lutero critica vehementemente la eclesiología romana

En el escrito “A la Nobleza Cristiana de la Nación Alemana”³⁰, Lutero acusa los “romanistas” de haber levantado tres muros alrededor de sí “con que hasta ahora se protegerán, de suerte que nadie los puede reformar” (Obras Seleccionadas II, 281).

Los muros, se refieren a la división de la cristiandad en estamento espiritual y estamento secular, la exclusividad del Papa en interpretar la Escritura y convocar concilios. Estas murallas romanas, son sustentaciones de su eclesiología, pero Lutero las confronta con su concepto de Sacerdocio General. Para el, “se invento que el Papa, los Obispos, los sacerdotes y monjes sean llamados estamento espiritual; príncipes, señores, artesanos y agricultores, de estamento secular. Esto es una invención y fraude mucho refinado. Pero que nadie se intimide por causa de esto por la siguiente razón: todos los cristianos son verdaderamente estamento espiritual y no hay cualquier diferencia entre ellos, a no ser exclusivamente, por fuerza del

²⁹ LUTERO, Martin. De los Concilios y de la Iglesia (1539). Obras Seleccionadas VII, p. 409-410.

³⁰ LUTERO, Martin. La Nobleza Cristiana de la Nación Alemana (1520). Obras Seleccionadas II, p.281.

oficio” (OS II, 282). Pertenecer al “estamento espiritual” significa ser sacerdote ordenado por el bautismo: “Así pues, todos somos ordenados, sacerdotes a través del bautismo, como dice S. Pedro en 1Pe 2.9: ‘Ustedes son un sacerdocio real’” (OS II, 282). Lutero agudiza la polémica y afirma adelante: “Pues, quien salió del bautismo, puede gloriarse de ya estar ordenado sacerdote, obispo y papa, si bien que no conviene a cada un ejercer este oficio” (OSII, 283) No existe, por tanto, dignidad espiritual, quien va más allá de aquella otorgada en el bautismo.

El postulado del Sacerdocio General, no elimina la necesidad del ministerio especial. Contrastando con a concepción romana, con todo, la ordenación al ministerio especial no confiere cualidades metafísicas especiales al ministro, como por ejemplo: La capacidad de consagrar los elementos de la Santa Cena, realizando el sacrificio de la misa – el centro del sacramento de la orden. En la verdad, los que fueron ordenados al ministerio especial, “no son más dignos o distintos de que los otros cristianos, sino por el hecho del deber de administrar la palabra, de Deus y los sacramentos – esta es su ocupación y su oficio” (OS II 284).

En el escrito “A la Nobleza Cristiana de la Nación Alemana”, Lutero se refiere al ministerio especial, como institución Divina, hablando: “Quiero hablar del estamento del párroco, que fue, instituido por Dios y que debe regir una comunidad, con predicación y con sacramentos, morar en medio de ella y mantener un hogar temporal”. Al mismo tiempo, este ministro debe ser vocacionado, por la comunidad, pudiendo ejercer su ministerio de forma compartida: “cada ciudad elige de la comunidad, un cristiano piadoso e instruido, encomendándole el cargo de párroco y lo sustenta, con los recursos de la comunidad, dándole plena libertad, de casar o no. Este tendrá a su lado varios sacerdotes o diáconos... que le ayudaran a



dirigir el pueblo y la comunidad con la predicación y los sacramentos” (OS II, 312).

La concepción del Sacerdocio General no se agota en la crítica anti-romana. En verdad, para Lutero el Sacerdocio General era la visión de una nova iglesia cuya estructura interna no es la jerarquía, sino el sacerdocio mutuo de los cristianos. Además del acceso inmediato a Dios, el sacerdocio caracterizase por el poder de interceder por las hermanas y hermanos y por el mundo. Lutero resume estas dos dimensiones del sacerdocio, en la máxima del escrito “Tratado de la Libertad Cristiana”: “El cristiano es un señor libérrimo sobre todo, a nadie es sujeto. El cristiano es un siervo oficiosísimo de todo, a todos sujetos” (OS II, 437). Iglesia, en este sentido, solo puede ser comprendida como Cuerpo de Cristo, como comunio sanctorum!

Comunión, para Lutero es un evento de compartir y cambio: Doy a Cristo mis pecados y recibo de Él su justicia; doy a mis hermanos mi propiedad y recibo de ellos su necesidad. A entrega sacerdotal de Cristo, asumiendo totalmente nuestra forma en su encarnación y cruz, debe realizarse también entre los miembros de su cuerpo. La acción sacerdotal de Cristo en nuestro favor nos liberta y compromete a la acción sacerdotal en favor de los necesitados, de la comunidad y de la sociedad. La intervención sacerdotal a favor de los hermanos y hermanas, en favor del mundo, sin embargo, es mucho más de lo que una oración de intercesión. El sacerdocio cristiano, a semejanza del sacerdocio de Cristo, es un despojarse, un vaciarse, un convertirse en siervo y sierva. El amor, que mueve el sacerdocio cristiano, es el mismo amor, que movió a Cristo hasta la encarnación y cruz.

Lutero enumera varias funciones o formas de vivencia concreta del Sacerdocio General: El ejercicio de la profesión secular como servicio al próximo, la paternidad y la maternidad espiritual y la

catequice fundamental en la familia, la mayordomía de los bienes materiales, el testimonio cristiano en palabra e acción, el bautismo, el aconsejar fraterno, la intercesión y el discernimiento teológico-espiritual.

Esta comprensión dinámica del liderazgo eclesiástica, debería haber traído consecuencias concretas en el establecimiento de estructuras coherentes y adecuadas a la comprensión teológica. El temor de la posibilidad de influencia de la ala izquierda de la Reforma, anabaptista y pentecostal, sobre la vida de las comunidades, mantuvo el Luteranismo naciente más conservador que lo necesario. Con el pasar de los años, la eclesiología de Melanchton³¹ se impuso. La concepción de la dirección eclesiástica a través de la Palabra de Dios fue nuevamente vinculada al ministerio ordenado, privando a la comunidad de sus derechos teológico-espirituales y disminuyendo significativamente la dinámica espiritual de la iglesia. Cabe a la iglesia luterana contemporánea rescatar la visión eclesiológica de Lutero y realizarla con responsabilidad teológica en los diversos contextos sociales e culturales en que está inserida.

10.5 Desarrollo de recursos humanos y financieros

10.5.1 Recursos como dádivas de la creación

Cualquier organización necesita de recursos para sobrevivir y para desarrollarse de forma sustentable. Esto también vale para la iglesia. Teológicamente, ella sabe que administrar bien los recursos

³¹ Melanchton subdivide la iglesia entre los docentes y los oyentes. Hay diferencias fundamentales entre las eclesiologías de Lutero y de Melanchton: para Lutero la iglesia, se define a partir de la comunión, para Melanchton la iglesia, se define por el enseñar correcto. Para Lutero, el ministerio nasce del Sacerdocio General y las diferencias internas son establecidas por los carismas personales y por la función; para Melanchton el ministerio es oficio docente contrapuesto a la comunidad.



disponibles es responsabilidad recibida del propio Creador. En los relatos de la creación, el ser humano recibió el mandato de cuidar bien del jardín de Dios (Gn 2.15). Recibió permisión también para vivir de los frutos del jardín. La confianza en el Creador y su cuidado pelo sustento de sus criaturas también fue tema importante en el enseñar de Jesús (Mt 6. 25-34). En el acúmulo de bienes y en la avaricia egoísta Él veía señales evidentes de pecado, o sea, de ruptura en la relación de confianza con el Creador (Mc 10.17-31). Así, la pobreza material de los discípulos (Mt 10) era predicación simbólica. Una forma evangélica de lidiar con los recursos se da en la eucaristía. “Aquí la historia de la salvación ligase a la creación. Los elementos de la Cena motivan a la gratitud y alabar al Creador; ellos son bendecidos y divididos para que puedan generar vida.³² Se comprende porque la iglesia relaciono la eucaristía a la diaconía, en términos litúrgicos y prácticos.³³

10.5.2 *Los recursos financieros*

Los recursos son escasos, por esto necesitan de la administración responsable. La crisis ecológica nos enseñó que además de escasos, los recursos también son limitados y finitos. La iglesia necesita aprender de las disciplinas de gestión: como realizar con la mayor eficiencia posible el mayor número de tareas relacionadas a la misión de la iglesia, utilizando la menor cantidad posible de recursos.

Criterios interesantes para la utilización de recursos financieros en el ámbito de la iglesia nos advén del Nuevo Testamento. La pesquisa bíblica³⁴ evidencio que la diaconía era el criterio funda-

³² LINDNER, 2000, p. 245

³³ GEORG, Sissi . *Diaconia e Culto Cristão*. São Leopoldo: EST, 2003.

³⁴ Me apoyo en las pesquisas de Ulrich Luz. Die Kirche und Ihr Geldim Neuen Testament. In: LIENEMANN, Wolfgang. Die Finanzen der Kirche. München: Chr. Kaiser, 1996. p. 525-554.

mental para la utilización de recursos financieros en las comunidades. Al lado de la diaconía, y jamás desvinculada de esta, surge también la necesidad del financiamiento de la martyria, del testimonio del Evangelio llevado a efecto por los predicadores itinerantes - y la necesidad de financiamiento de la koinonia, la comunión, que también comprendía la responsabilidad de las comunidades por la subsistencia de aquellos/as que por ella fueron llamados a predicar a Cristo, o sea, los ministerios fijos que exigían dedicación de tiempo integral. Las comunidades paulinas tenían gastos voluminosos con la diaconía y con la misión – especialmente con los viajes marítimos y con la manutención de los apóstoles y misionarios. Los recursos provenían de las contribuciones voluntarias de los miembros y eran proporcionales a los recursos materiales. Los recursos financieros no eran apenas destinados a demandas de la comunidad local. Colectas especiales, eran hechas en la comunidad local, para situaciones específicas de otras comunidades pertenecientes a la iglesia esparcidas por el mundo conocido de la época. Estas colectas no tenían apenas motivación social, pero sobretodo espiritual y expresaban la comunión en Cristo (Rm 15.26; 1 Co 6. 1-2).

10.6 Recursos humanos

10.6.1 Aspectos de una visión sistémica

Personas son el medio circundante inmediato de los sistemas sociales. Son su “medio interno”.³⁵ En el relacionamiento entre el sistema social y la persona ocurre un evento de cambio y permuta: El sistema vive a partir de los recursos que sus miembros colocan a la disposición: tiempo, energía, ideas y bienes materiales. La persona, por su vez, se beneficia de los servicios y ofertas específicas del sistema. El sistema, además, disminuye lo indescifrable e inquie-

³⁵ WILKE, op. cit., p. 59.



tante complejidad y contingencia del mundo, ofrece coherencia y seguridad. Posibilita articulación y orientación, o sea, sentido. Así, sistemas sustentables son existencialmente relevantes para sus miembros, ofreciendo posibilidades de realización, satisfacción de necesidades e intereses. Las personas envueltas, tienen la percepción de que están recibiendo más de lo que están invirtiendo (tiempo y dinero).

La capacidad de un sistema de tener acceso a deseos, intereses y necesidades de sus miembros (o miembros en potencial) resulta en ventajas competitivas con sistemas de la competencia y aumenta significativamente las posibilidades de crecimiento y sustentabilidad. Cuando un sistema atiende las expectativas (subjetivas y objetivas) de sus miembros con cualidad, con confiabilidad y con competencia, el sistema fideliza el compromiso de sus miembros, lo que igualmente resulta en sustentabilidad.

A través del trabajo voluntario de los miembros, la iglesia tiene energía y recursos a la disposición, motivados, capacitados y acompañados correctamente irán contribuir significativamente para el desarrollo y la sustentabilidad eclesial. Estos recursos humanos dependen de recursos financieros internos o externos. Así, una de las estrategias prioritarias en la construcción de sustentabilidad eclesial, es cautivar nuevos/as colaboradores/as y nuevos/as voluntarios/as. Este no puede ser un proceso ocasional, sino intencional, correspondiendo a una planificación de acciones que tienen en vista convidar la fe, acoger en la comunión del Cuerpo de Cristo, despertar y capacitar los dones e carismas y delegar servicios e responsabilidades. En el entrelazamiento orgánico de estas acciones fundamentales de la vida eclesial, la activación continua del Sacerdocio General es posible. El resultado será la dinamización de la vida comunitaria, sin la cual, sustentabilidad eclesial permanece como una ficción.

10.6.2 Temas transversales

A lo largo de los Encuentros de Referentes ocurridos del 2007 al 2010, surgieron “temas transversales”, o “énfasis complementares”, que surgieron a partir del propio proceso participativo propuesto por el Programa de Sustentabilidad. Se destacan especialmente dos temas: La justicia de género y la espiritualidad, acerca de los cuales iremos tejer algunas consideraciones abajo. Además de estos, otros temas también surgieron como importantes, como por ejemplo, el tema de la formación en todos los niveles eclesiales (miembros en general, colaboradores/as en los diferentes sectores comunitarios, liderazgo eclesial y ministros/as ordenados/as) y su importancia para la identidad y para la cualificación de todas las dimensiones del testimonio del evangelio.

10.6.3 Género y sustentabilidad

En el primer Encuentro de Referentes, ocurrido en Managua, Nicaragua, en noviembre del 2007, se estableció el “enfoque de género” entre los valores norteadores del Programa de Sustentabilidad. Desde allá, el tema género adquirió importancia cada vez mayor, tornándose un de los “ejes transversales” del programa.

Entendemos “género” como siendo la forma culturalmente elaborada, que establece diferentes expectativas para hombres y mujeres en cada sociedad o sistema social, reveladas en los papeles atribuidos a cada un de los sexos. En cuanto que sexo es un dato biológico, género é un hecho cultural.

A lo largo de la historia de la sociedad occidental, se observa el fenómeno de la invisibilización de las mujeres, fruto de un proceso de dominación masculina. Símbolos culturales y religiosos esta-

³⁶ En el Código de Derecho Canónico, Can. 1024 leemos: “Solo un varón bautizado recibe válidamente la ordenación sagrada”.



bilizaron esta dominación - reforzada por el hecho de que los conceptos normativos para interpretar de forma válida los símbolos culturales y religiosos en los diversos sistemas sociales, también estuvieron en las manos de los hombres. En la historia de la iglesia se observa el mismo proceso. La centralización del poder en una jerarquía eclesiástica exclusivamente masculina³⁶, a anulación de la fuerza de los carismas comunitarios, la adaptación a los vicios de la política secular y el poder de ricos y nobles, vinieron acompañados por el aislamiento progresivo de las mujeres de los cargos y ministerios de liderazgo de las comunidades e iglesia. Jerarquización, androcentrismo y corrupción acabaron siendo las características mayores de una iglesia distante de sus orígenes y con dificultades cada vez mayores de realizar su misión evangélica.

La actual discusión entorno de la justicia de género puede auxiliar la iglesia en la desconstrucción de modelos relacionales asimétricos y opresivos. Criterios y conceptos normativos para la reconstrucción de relaciones de género justas en la iglesia pueden ser extraídos del propio testimonio del Novo Testamento. En este sentido, la pesquisa bíblico-histórica evidencia que:

Las mujeres pertenecían al círculo de seguidores de Cristo, mismo que no al grupo de los “doce”; muchas “le prestaban asistencia con los sus bienes” (Lc 8.3). Ellas permanecen al pie de la cruz de Cristo – cuando los hombres habían huido. Son las primeras testimonias de la resurrección – en cuanto que los hombres no creían. La comunidad de Jerusalén se reúne en la casa de María, madre de Juan Marcos (Hch 12.12; Col 4.10). Lidia hospeda, la primera comunidad en Europa (Hch 16.14). Mujeres son activas teológica y litúrgicamente, poseyendo ministerio reconocido por la comunidad (1Co 11.5). Mujeres son activas en el ministerio de diaconia (Rm 16.1). Mujeres están en el liderazgo de las comunidades, inclusive como “presbíteras” (Tit 2.3). La exhortación de 1Co 14. 33-35 – según la cual las mujeres deben permanecer calladas en la iglesia, además no corresponder a la vida comunitaria normal del Novo Testamento, es un escrúpulo judaico contrapuesto a Gl 3.25-28 – según el cual, en la iglesia de

Cristo no hay más distinción de raza, de género o de posición social: “Pero ahora que ha llegado la fe, ya no estamos a cargo de ese esclavo que era la ley. Pues por la fe en Cristo Jesús todos ustedes son hijos de Dios, ya que al unirse a Cristo en el bautismo, han quedado revestidos de Cristo. Ya no importa el ser judío o griego, esclavo o libre, hombre o mujer; porque unidos a Cristo Jesús, todos ustedes son uno solo”. En el contexto de la teología paulina, Gl 3.25-28 es definitivamente el criterio teológico mayor, extendiendo la relación igualitaria para las razas y situación social.³⁷

A partir del testimonio del Novo Testamento y de los criterios que del se desprenden para la estructura de la iglesia y para el relacionamiento de sus miembros, cualquier relación de dominación, exclusión u opresión es inaceptable. El imperativo antiautoritario y anti-jerárquico establecido por Jesús - “entre ustedes no es así; al contrario...” (Mc 10.43) –vale también para las relaciones de género. Lo mismo ocurre cuando Pablo formula las consecuencias eclesiológicas de la universalidad de la salvación conquistada en Cristo: La justicia de género se impone, pues “todos somos un en Cristo” (Gl 3.28b). Y para el desarrollo sustentable del Cuerpo de Cristo, no é posible prescindir de ningún miembro. Todos los dones y carismas, de todas las mujeres y de todos los hombres, de cada mujer y de cada hombre que cree en Cristo y está inserido en la comunión de su cuerpo, son útiles y necesarios. Así, “los dones y habilidades de las mujeres, no solamente en la implementación de proyectos criados y

³⁷ 1 Tm 2.9-15 retoma argumentos judaicos, que teologicamente já deveriam estar superados, procurando diminuir a influência da mulheres na liderança comunitária, mantendo-a dentro das relações de poder familiares, dominadas pelos homens. Já o desenvolvimento no período posterior ao Novo Testamento consolida a invisibilização das mulheres e a exclusão dos leigos/as das atividades de liderança

³⁸ Blasi, Márcia. Problematizando y entrelazando el enfoque de sustentabilidad con la perspectiva de género y la experiencia de mujeres e jóvenes. Memoria e síntesis encuentro presencial El Salvador. Ayagualo, 23-25 de noviembre de 2020. p. 6-7. Disponible em: <<http://sustentabilidad.files.wordpress.com/2011/03/memoria-y-sc3adntesis-ayagualo-final.pdf>>.



pensados por el género masculino, son esenciales para un futuro sustentable en nuestras iglesias. Además de colaborar con dones y conocimientos ya adquiridos, mujeres también precisan ser desafiadas a empoderarse de conocimientos técnicos y teóricos y precisan recibir apoyo y condiciones para que esto acontezca.³⁸

10.6.4 Espiritualidad y sustentabilidad

Otro tema que adquirió importancia fundamental en el Programa de Sustentabilidad fue la espiritualidad. Igualmente no se trato de un énfasis programada. Al programar los Encuentros de Referentes, el Grupo Animador apenas procuro establecer “devocionales”, momentos de celebración en conjunto. Se tomo, no en tanto, el cuidado, para que estos momentos no acontecieran de forma rápida y descuidada, centralizados en un habla de apelo, apenas cognitivo y en forma de monólogo. La inspiración vino de la tradición espiritual-litúrgica de la “Oración de las Horas”, con la oferta de una oración matutina y una oración vespertina. Típico para esta tradición es que la celebración, las oraciones, los cantos y la meditación brotan de una atmosfera de silencio. Había tiempo para cada un/una, de sentar, respirar, silenciar y encontrarse. La pacificación interior ahondaba el silencio interior, envolviendo el cuerpo y la respiración, con la finalidad de estar disponibles para la Palabra de Dios y sensibles a su inspiración. La aproximación al texto bíblico, era lenta, gradual y esperanzador. Lo central, en este proceso de auscultar la Palabra fue la utilización del método de meditación que Lutero propuso a su amigo Pedro Barbeiro en el escrito de 1535, intitulado “Una simple forma de orar para un buen amigo”. Lutero prevé, además de la preparación y de la pacificación interior, a partir de cuatro preguntas, la “trenza de cuatro cordones”: 1) ¿Lo que yo aprendo? (doctrina), 2) ¿por lo que tengo que

agradecer? (alabanza), 3) ¿Que tengo a confesar? (confesión) e 4) ¿por lo que quiero pedir? (oración).

Sobre su importancia en el programa, Martin Junge escribió: “La fuerza de la lectura común, de la oración y del canto, influyó fuertemente en todas las reflexiones e impuso temas y debates, que sin la experiencia de la vida devocional comunitaria, jamás habrían tenido tal prominencia e importancia. Quedó establecido, en la misma experiencia de todos los/las participantes, del Segundo Encuentro, que solamente a asegurando esta estrecha articulación, entre espiritualidad, reflexión y herramientas metodológicas, el desafío de la proyección sustentable, de la labor de las iglesias en la región, podrá ser abordado adecuadamente”.³⁹

En el Programa de Sustentabilidad se hace la experiencia que la competencia teológica no puede estar dissociada, de la competencia espiritual, hecho que ocurre frecuentemente en la teología académica. Para Lutero, teología académica y teología espiritual son complementarias. En un escrito de 1539, intitulado “Una forma correcta de hacer teología”⁴⁰, “Lutero presenta su método teológico basado en la espiritualidad. El establece tres reglas: Oratio (oración), Meditatio (meditación) y Tentatio (probación). Para Lutero, teólogo/a es aquél y aquella cuya situación existencial, social y eclesial es interpretada por la Escritura. ¿Como esto ocurre? Ocurre cuando, a partir de una actitud de oración, paso a meditar la Escritura y hago la experiencia que ella ilumina e interpreta mi contexto de vida -

³⁹ LUTERO, Martin. Una simple forma de orar, para un buen amigo (1535). In: Obras Seleccionadas, volumen V, p. 132-148.

⁴⁰ Con confianza en el porvenir. Síntesis del Segundo Encuentro de Referentes. Programa sobre sustentabilidad – Federación Luterana Mundial. Santiago de Chile, 4 al 6 de marzo de 2008.p. 7.



siempre comprendido por Lutero como un contexto de probación. En el Programa de Sustentabilidad, hacemos la experiencia que los “contextos de probación eclesiales”, igualmente son iluminados por la Escritura que nos revela la voluntad de Dios para este momento y nos regala sueños y visiones de futuro que no son producto de nuestra proyecciones, Pero si, frutos de un proceso, de discernimiento espiritual.

10.6.5 En lugar de una conclusión

La iglesia de Jesús Cristo vive de una riqueza que ella no puede producir. Lo que ella necesita, recibe de presente, graciosamente, diariamente. Está en la misma condición que el pueblo de Dios en su peregrinación por el desierto – que diariamente recibía el maná de la mano de Dios para su sustento diario. Era inútil intentar almacenar el maná. Diariamente era necesario ejercitar la fe y la esperanza en los recursos Divinos. De la misma forma, la iglesia precisa reaprender y a confiar en la fidelidad de Dios que cumple sus promesas.

Si deseamos edificar comunidades vivas, misionarias y sustentables, necesitamos sobretodo de la conversión de nuestro mirar. La fijación en las carencias y en los déficits eclesiásticos, no apenas describen una realidad – ella también cría realidad y realidad negativa. Estamos en la situación de Pedro al caminar sobre las aguas: en cuanto el mantenía el mirar fijo en Jesús y en sus promesas, podía caminar por sobre las aguas; cuando fijo su mirar en el mar turbulento y en la tempestad, comenzó a ahondar. Por eso, la preocupación con el futuro de nuestras iglesias, no nos llevará a lugar alguno. Apenas producirá negativismo y parálisis en algunos y activismo desenfrenado e impaciente en otros.

La reflexión alrededor de la sustentabilidad eclesiástica, debería conducirnos a confiar en la promesa de Cristo – de que Él irá, a

edificar su comunidad (Mt 16.18). Preocupación desmedida también puede ser expresión de desconfianza en relación al cuidado de Dios, que como un Padre bondadoso ya sabe de nuestras necesidades, antes de que pronunciemos, nuestras peticiones (Mt 6. 24ss).

Es imprescindible recordar: No es la continuidad y el futuro de la institución eclesial que debemos buscar, Pero si el Reino de Dios. Si esta es nuestra intención última, entonces todo lo que necesitamos nos será “acrecentado” (Mt 6.33).

Ahora, si vivimos de la riqueza y de los recursos Divinos, entonces, antes de cualquier acción, somos atraídos a la oración que interpela al Padre bondadoso con la pregunta: “¿cómo nos deseas utilizar en la edificación de tu Reino?, ¿Cuales son tus prioridades y cuales son las visiones para la actuación de tu iglesia?”

Lo central, para la teología de la Reforma, es la certeza de que la iglesia nace y se desarrolla a partir de la Palabra de Dios. Para Lutero, se trata del cumplimiento de la promesa de Dios formulada en Is 55.11: “así será mi palabra que sale de mi boca: no volverá a mí vacía, sino que hará lo que yo quiero y será prosperará en aquello para que la envié.”

Dios es el sujeto de todos los procesos de creación y recreación de la comunidad cristiana. Y Él desea auxiliarse de la colaboración de sus hijos e hijas. Desea actuar en reciprocidad. Este hecho, es la despedida de los ideales de omnipotencia humana que redundan en activismo patológico, pero también es la despedida al descuido y del diletantismo.

Delante de todos los desafíos que el tema de la sustentabilidad impone a la iglesia de Cristo, vale dejar, resonar la palabra del Señor en nuestros corazones: “No tengan miedo, ovejas mías; ustedes son pocas, pero el Padre, en su bondad, ha decidido darles el reino” (Lc 12.32).





11 FUNDAMENTOS TEOLÓGICOS PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LAS IGLESIAS¹

Patricia Cuyatti

Ningún acto humano puede reemplazar la acción de Dios creando y sustentando a las iglesias. Sin embargo, las iglesias son una expresión de mayordomía responsable de los dones que Dios les ha otorgado ¡La misión es de Dios!

11.1 Insumos teológicos iniciales

La concepción teológica de sustentabilidad eclesiástica es desarrollada por el Dr. Nestor Friedrich, Pastor Presidente de la IECLB, en la Conferencia de Liderazgo 2006. Usando el término griego oikodoméo explica que quienes participan en la iglesia están invitados/as considerar todos los procesos que conlleva la edificación de la iglesia. La planificación además de la administración de los sacramentos y la palabra. Para ello, Dios ha provisto a su iglesia con el don de administrar responsablemente (oikonomia) los recursos ya provistos (oikodomia).

Desde esta propuesta, la sustentabilidad de la iglesia implica conocer y poner en práctica ambos elementos: la edificación de la iglesia a través de la eficiente administración. Además, el Dr. Friedrich apunta que esta tarea no se agota en las estrategias de captación de recursos financieros. El aspecto económico es importante pero desde la perspectiva de sustentabilidad es considerado como un medio para que las estrategias de desarrollo de comunidad se cumplan.

¹ Documento presentado en el evento “Unidos e Misión, Transformados por Fe”. ELCA/Bogotá. 14 a 18, noviembre de 2013.



En su reflexión teológica “Lanzar las redes en aguas más profundas” (Lucas 5:1-6), durante el mismo evento, el Dr. Paulo Butzke desafía a la iglesia a encontrar un equilibrio saludable entre su crecimiento cuantitativo y la transmisión de un contenidos teológicos de calidad.

Siguiendo la imagen de un Jesús “apretujado” por la multitud, Butzke invita a abrirse al buen “apetito” de crecer porque crecer en miembros es, en las iglesias luteranas, un desafío. Reflexionar la sustentabilidad también implica crecer y no acostumbrarse a pastorear rebaños pequeños.



Usando la metáfora de las redes, Butzke afirma que las metodologías usadas en la edificación de la iglesia y la misión de Dios ayudan a la habilidad de definir y articular quién uno es como parte de la iglesia. La imagen de la “barca vacía” habla de las relaciones mediadas por intereses comunes y personales. Pero la barca vacía trae el concepto de vaciamiento, un instrumento de transformación personal y comunitario que redirige hacia aquella pasión de Jesús actuando en medio de las multitudes.

Butzke concibe que la invitación de tirar las redes en aguas más profundas es una oportunidad de nuevo intento. Este ejercicio forma parte del discipulado: volver a aprender es constante. De allí, Butzke apunta tres líneas prácticas: la identidad contextual de la iglesia (confesar la fe en respuesta a los desafíos contextuales de manera integral); el uso de herramientas de planificación participativa y estratégica (cultura de planificación); y promoción de la mayordomía (fe, gratitud y compromiso en la perspectiva de la vocación misionera y diaconal).

11.2 La Iglesia como un sistema interconectado

El documento “Aspectos Teológicos de la Sustentabilidad de la Iglesia”, (Butzke - Encuentro Regional de Referentes en Santa Cruz, Bolivia 2012) vincula el concepto de sustentabilidad a las redes. Redes no son otra cosa que la energía que regenera la vida. La vida en dependencia de todo lo que hace forma el cuerpo; la vida como sistemas interconectados. Todo lo que existe está interconectado, esta afirmación tiene base bíblica desde la creación de todo cuanto existe; del mundo y cuanto existe en ella generando constantemente la vida.

¿Cuál es el objetivo de estas interconexiones de diferentes sistemas? Que se pueda vivir y habitar la casa construida por Dios reconociendo la interdependencia; reconociendo el valor de otros sistemas, el valor de otras personas y de todo lo que compone la casa creada. En ese vivir, la iglesia como parte del sistema colabora administrando respetuosamente y defendiendo solidariamente la vida. Este es el concepto amplio de la sustentabilidad cuyo fin es la vida en plenitud. La vida está dada pero no garantizada; por ello hay necesidad de su constante cuidado.

Las iglesias son parte de sistemas sociales diversos y en constante desafío de vida y muerte, cambio y resistencia al cambio. En esa interconexión, las iglesias también definen su ser y sus tareas; definen su identidad. Las iglesias luteranas que se identifican como comunidades de santos y santas se congregan por acción del Espíritu Santo. La tarea del Espíritu es para energizarla en la edificación, proclamación del evangelio y la celebración de los sacramentos (Rodríguez, Dios Hoy nos llama a un Momento Nuevo).

Pero las iglesias no viven aparte de sistemas mayores; son comunidades en medio de otros sistemas que reciben nuevos participantes; son espacios de enriquecimiento y restauración. En medio



de cambios ellas deben crecer y esto implica abrirse a nuevas experiencias de vida.

Desde la perspectiva de sustentabilidad, la fe es ejercida en el tejido de la comunidad y desde la comunidad, por ellos no puede quedar como una experiencia personal solamente. El concepto de comunidad enriquece la eclesiología porque las comunidades de fe, al colaborar en la misión de Dios, entienden que están embarcadas en un trabajo que se realiza en conjunto. Este concepto es también teológico por ser trinitario: Dios actúa mano a mano mediante el Espíritu Santo y Jesucristo e invita a que la iglesia lo haga de la mano de Dios y nuestros semejantes.



Dios se hace presente en la historia humana por medio de Jesús. Inaugura la llegada del reino y anuncia, de manera singular - por acción del Espíritu Santo, el mensaje de ese reino: la vida, se solidariza profundamente con toda su creación y en especial con las personas en sufrimiento. De esa relación íntima del actuar divino se enriquecen las comunidades de fe para afirmar sus identidades diversas para servir y estar a favor de la vida de manera dependiente entre las unas de las otras.

A través del ministerio de Jesús y mediante el Espíritu de Vida, Dios continúa entretejiendo relaciones en y entre las comunidades. La iniciativa relacional de Dios no sólo desafía estructuras poco inclusivas y privadas sino ofrece la esperanza de ver “el presente y el porvenir como acción creadora de Dios en el tiempo” (Junge, *Con Confianza en el Porvenir*). Enraizada en la presencia relacional de Dios, las comunidades de fe renuevan la confianza otorgada por Dios de relacionarse en responsabilidad. La mayordomía, uno de esos aspectos en la misión de Dios, es un don otorgado para responder al encargo de administrar los bienes y relaciones confiadas a las iglesias.

11.3 Cuerpo de Cristo: Iglesia y la relacionalidad de sus miembros

Un espacio por medio del cual Dios continúa creando son las comunidades de fe. Como parte del cuerpo de Cristo (1Corintios 12: 12-31), han sido santificadas para promover la restauración y reconciliación. Así como en la relación trinitaria el objetivo es crear y sostener la vida (Rodríguez, 25), el cuerpo de Cristo ha recibido dones (carismas) para evidenciar el propósito de vivir como comunidad restaurada, ésta es su identidad. La puesta en práctica de sus diversos dones, se da en el contexto de la comunidad en continua renovación. Los dones no son privados, al ser puestos al servicio ya es un bien de la comunidad de fe.

Aquí hay un proceso pedagógico, el aprender a vivir en interdependencia requiere de estrategias que permitan una buena puesta en práctica de los dones y capacidades. De esta forma, las personas que forman parte de la comunidad de expanden su capacidad de participar de manera más significativa en la misión de Dios, lo cual ya es parte de la mayordomía responsable.

La mayordomía de los dones considera:

- a) que las personas envueltas en comunidades vulnerables y necesitadas sirvan haciendo uso de todos sus potenciales. Lo hacen en la posibilidad de compartir el regalo para empoderarse mutuamente en vista de la institución saludable;
- b) que las personas en las comunidades de fe con menor necesidades financieras, practiquen la economía de la solidaridad. La solidaridad siempre estará guiada por el principio de la imagen de Dios en el otro/a.

Ambas consideraciones son importantes para que los dones produzcan frutos, con la misma diligencia de aprender en conjunto,



y con la habilidad de recibir y nutrirse de la presencia y actuar del prójimo/a.

11.4 Sustentabilidad eclesial y la economía de la solidaridad

Del concepto de cuerpo de Cristo, percibo el concepto de sustentabilidad en dos aspectos: Por un lado, la sustentabilidad enfatizando el desarrollo, el florecimiento de las personas y de la comunidad. Esto no solo revela el cambio, sino el actuar de Dios en la vida de su pueblo. La sustentabilidad de la iglesia en éste ámbito depende de esa relación que Dios imparte y que invita a repetirla: las relaciones hacen que las iglesias (al interior y entre ellas) puedan sostenerse mutuamente. Al interior porque pueden crear espacios para el liderazgo de sus miembros – permitirles que sus dones y talentos se desarrollen y practiquen al máximo y generando redes para empoderar a otras personas. Estas redes internas se interconectan con las redes en otras iglesias creando un cuerpo mayor, confiable donde la energía de Dios es motor de acción en servicio.

Por otro lado, potenciadas por el espíritu divino, las iglesias son solidarias y el aspecto financiero (para proyectos) se convierte en medio que permite a una comunidad determinada llevar a cabo actividades; es decir realizarse y al hacerlo dar testimonio del amor y compasión de Dios trayendo buenas noticias a otras personas que se involucran en esa red de amor. En este sentido, los recursos financieros que son aportes tienen el objetivo de promover: a) la habilidad que la comunidad local de aprender a crecer en relaciones – involucrando más personas con muchos otros dones para juntos y juntas generar recursos.

Para la sustentabilidad eclesiástica, ambos aspectos son importantes: los dones y el apoyo financiero. Entrelazarlos implica generar continuidad de conocimientos, dones y recursos de manera

gozosa y cuidadosa. Significa considerar con seriedad que el apoyo financiero tiene el objetivo de potenciar las capacidades humanas y al hacerlo fortalece el objetivo misional de la institución-iglesia y fortalece el sentido de ser y vivir en comunidad de fe que, como un todo, promueve de la mejor forma sus recursos y talentos.

Así, lo financiero enmarcado en la concepción de la economía de la solidaridad y de comunión se aleja del concepto transaccional que pierde de vista lo humano y sus sufrimientos o que hace uso de influencias de poder para sus propios beneficios. La economía de la solidaridad es sustentable porque promueve el poder de la defensa de la vida en comunidad y el respaldo a acciones que afirman la justicia. La economía de la solidaridad es una contrapropuesta a la del mercado financiero privado e individualista. Ella quiere afectar a poblaciones pobres y marginadas a fin de potenciar sus habilidades y generar espacios de vida y crecimiento.

La economía de la solidaridad sienta bases en el uso de recursos y dones desde la práctica de las primeras comunidades cristianas (Hechos 2 40s). Ellas hicieron todo lo posible para atender a las necesidades de sus comunidades. Esa atención era movida por la fe, fe que surge de la solidaridad que Jesús reveló en su ministerio y en la cruz. El uso de los recursos financieros con otro sentido surge de la fe frente a realidades deshumanizantes. En la propuesta de la cruz, Dios también expresa otra propuesta: una relacional contraria a los sistemas económicos e injustos de su momento que lleva literalmente a la muerte a muchas personas (como al propio Jesús) y a la muerte social de muchas otras (personas inmundas, enfermas, no pertenecientes a ciertas categorías sociales). La cruz revela la imagen de Dios: un Dios presente y actuante en toda situación de muerte de las personas en su tiempo y en las acciones de Jesucristo afirma en cada una su dignidad y valor.



La dignidad de las personas nos retorna y vuelve a revelar la imagen de Dios. Con una antropología mediada por Cristo, se nos ofrece la oportunidad para renovar, y al hacernos convertimos hacia las personas que son completamente diferentes. Es Dios quien hace este cambio y no la economía. Es Dios quien activamente promueve el respeto y la atención a las necesidades en solidaridad y no el dinero. El aspecto financiero es importante en la medida que sigue siendo un medio para alcanzar a atender las necesidades de las personas que más necesitan y potenciar sus capacidades para promover vida en comunidad.



La vida en comunidad es una característica de ser iglesia sustentable. Vida en comunidad implica nutrir las redes y los múltiples centros. La interdependencia es factor que permite sostener la vida entre el uno y el otro. Participar en la comunidad (cuerpo de Cristo) significa otorgar los dones y recurso (dones y financieros) y significa “darse”, otorgarse. Esta entrega tiene raíces en el contexto teológico de la entrega de Dios en la cruz. Una entrega incondicional pero beneficiosa para muchas personas además de ser gratuita y liberadora.

Cuando una parte del cuerpo vive la restauración de las relaciones, allí se vive el don de personas que se vuelven a ver en dignidad. La restauración de las relaciones es otro elemento importante para la sustentabilidad de las iglesias. Ellas muchas veces surgen de las crisis y son lecciones que permiten volvernos a la novedad y buena noticia: a la presencia del evangelio que renueva y sana. A la presencia curadora de Dios en la eucaristía. Eucaristía es comunión; espacio para traer los frutos de las manos. Eucaristía es compartir los dones del trabajo que Dios promueve. Eucaristía es alimento en la mesa, alimento renovador y nutritivo otorgado sin excepción para quien la busque.

Desde esta perspectiva, lo económico deja de ser utilitario y promueve la integridad del ser humano y la vida. Con esta base, la misión de Dios invita a involucrarse en el desarrollo integral, en la reciprocidad de dar y recibir como acto indispensable. Dios invita a revisar las relaciones de dependencia negativa y cambiar el sentido del binomio donante-recipientes para ser compañeros/as en el camino donde la oportunidad de recibir se abre también para quien da. Esta es una invitación para desollar relaciones en profunda tensión de respeto y amor en las diferencias. Esta ya es la espiritualidad que edifica y resulta de la acción de Dios.

11.5 Comunidades sustentables asentadas en Dios

Me permito retornar al concepto de edificación de comunidad (oikodomeo) dado mediante la obra del Espíritu Santo que afirma que es Dios quien sustenta a su creación siendo “la roca fundamental” para la edificación de la iglesia. Si “la roca está dada y no puede ser producida por empeño humano” (Schaper, *Fundamentación Teológica Instituto Sustentabilidad*) entonces nos toca aferrarse y transmitir ese fundamento).

Agarradas las manos de Dios y transmitiendo su mensaje, las iglesias afirman su sustentabilidad al agarrarse de otras manos. Las iglesias de América Latina y el Caribe miembros de la Federación Luterana Mundial (FLM) han sido humildes y sabias al crear y motivar el trabajo en redes. Los dones dados son el sustento Divino, y esos dones compartidos con otras comunidades permiten el mantenimiento y la relevancia de las iglesias. Para hacerlo ellas van haciendo uso de tareas para administrar (oikonomia) bien los dones recibidos. Siendo iglesias sustentables se motiva a superar la idea instrumental de la misión porque conlleva el compromiso de usar y poner en práctica lo recibido de Dios. Este compromiso responder a lo que Dios ha dado es un principio ético que da base a la gestión



(oikonomia) eclesial. El sustento otorgado (oikodomeo) conlleva la comisión de hacer y practicar el mensaje de vida respondiendo de diferentes formas y con diferentes métodos y actividades a diversas necesidades.

La base ética del compromiso con Dios que las iglesias afirman se practica en comunión. En este espacio de correspondencia y corresponsabilidad, las iglesias van afirmando ministerios diversos y promoviendo la vocación de ser parte de la misión de Dios en las realidades donde viven. Reconocer los diversos dones y usarlos responde al compromiso de fe promoviendo que cada persona en las iglesias sea parte del trabajo de Dios. Esta forma de vivir como iglesia es una invitación a abrirse a la acción del Espíritu de vida. Es el Espíritu de Dios que promueve la inclusión permitiéndonos alegrarnos por los talentos que se promueven mediante la práctica del sacerdocio universal. Este concepto último es muy oportuno en las iglesias luteranas y que permite estructuras más abiertas y participativas; espacios tendientes a la transparencia respondiendo de manera honesta a todos/as que en ella conviven.

Estar involucrados en la misión de Dios requiere de constante conversión. Esta invitación al cambio continuo añade a la sustentabilidad de las iglesias porque las hace humildes para reconocer los talentos incluso de personas que menos se considera. Me permito reflexionar en Juan 6: 1-14 donde al alimentar a una multitud Jesús enfatiza la tensión entre el uso de los recursos dados - las capacidades humanas, y la economía. Jesús ve que las multitudes vienen a él (v.5) y pide que Felipe vaya por pan para que la gente coma. Felipe introduce la noción de las finanzas / sostenibilidad financiera. “No tenemos lo suficiente, sólo doscientos monedas no servirá para comprar un bocado de pan ni para la mitad de la gente” responde Felipe. ¡Excelente análisis financiero! Pero Felipe olvida que la lógica de insuficiencia de fondos crea espacio suficiente para la realidad

del compartir del fruto de las manos (la solidaridad) y alimentar a la multitud.

Jesús permite ver lo novedoso: el don del niño compartiendo de lo poco que su familia había producido. Las iglesias sustentables vuelven sus miradas a los dones otorgados por Dios en cada persona, incluso en niños y niñas. En base a los dones otorgados y al compartir es que la economía de la solidaria surge como una alternativa de vida. Jesús clarifica que la economía es un medio porque el sustento de la vida ya ha sido otorgado en su creación; el desafío es cómo la administramos. Dios encarnado es vida y la economía presente en los recursos (pan y peces) se enriquece al ser compartida. La buena noticia es el compartir. Y en la narración de Juan es un niño quien lo hace: en su tiempo ese niño no es relevante para la sociedad: no tiene estatus económico, religioso o social pero su ministerio de traer y compartir lo que Dios ha provisto es central para la alimentación de la multitud. Esta narración afirma cómo la sustentabilidad de las iglesias es posible cuando se valora y administran los dones.

11.6 Espiritualidad y la sustentabilidad de las iglesias

La espiritualidad en el concepto de sustentabilidad afirma esa fluidez del actuar de Dios, que se nutre por fe, a través de las acciones de las iglesias. La espiritualidad no implica una nueva perspectiva o algo extraordinario/novedoso/sobrenatural. La espiritualidad significa que a la vez de reconocer nuestra limitada humanidad, nos permitamos en humildad la revelación de Dios a través de lo que hacemos y decimos. Dios, a través de su Espíritu trabaja en el cotidiano, en la convivencia. La espiritualidad de la convivencia, de vida en comunidad participativa es un aspecto importante para el fortalecimiento organizacional. La espiritualidad es valiosa para la sustentabilidad porque invita a que nos encarguemos de prácticas



eclesiales que producen esperanza, que promueven la renovación con el fin de dinamizar (potenciar) los dones y servir.

Dios ha inaugurado con Jesús la promesa de vida abundante. Jesús al alimentar a las multitudes mueve a muchas personas a ver de manera diferente la vida que tienen que afrontar en adelante. Ellas aprenden que Dios se conmueve de corazón y mente para sentir el dolor y la falta. Ellas ven que conmovido, Jesús actúa de manera concreta permitiendo que el niño traiga los dones presentes en los panes y peces. Las iglesias no están paralizadas; ellas tienen muchos dones, ellas viven la presencia de Dios. Las iglesias son ricas en capacidades y es allí que se puede promover la escucha empática para dignificar y sanar. Las iglesias tienen capacidades para promover la participación de personas que traen riqueza de habilidades para los ministerios (como el niño). Las iglesias tienen la capacidad de planificar y administrar esos dones y recursos (panes y peces).

El Espíritu trabaja en procesos de transformación. Esto es otro don. Su presencia renueva a nos abre a la reciprocidad. La planificación participativa que permite puesta en práctica de los dones acciona una gestión eclesial que afirma la dignidad y humanidad. Los tres pilares de iglesias sustentables: pensando y construyendo iglesia (teología); planificación, monitoreo y evaluación (gerenciamiento y administración); y desarrollo de recursos humanos y económicos (la institucionalidad a gobernanza transformada) son espacios de acción del Espíritu divino que invitan al cambio. En esta base, las iglesias sustentables repiensen sus cristologías y eclesiologías – un Cristo cercano y motivador; una iglesia que abraza y afirma los dones en dignidad. Los lentes de la dignidad humana, en dependencia de Dios, permite que la fe que las iglesias profesan sea mensaje creíble y que añade a su pertinencia en el mundo.

12 ENTRELAZANDO Y ORGANIZANDO LOS PROCESOS DE SUSTENTABILIDAD CON LA REFLEXIÓN Y PRODUCCIÓN TEOLÓGICA ACADÉMICA

Gustavo Driau

12.1 Antecedentes

La búsqueda y despliegue de marcos conceptuales, estrategias y prácticas para llevar a cabo la misión es una constante desde el mismo momento del nacimiento de la iglesia cristiana. Lo que hoy llamamos sustentabilidad, ha tenido en otros momentos, de la historia otros nombres; pero siempre ha sido una preocupación identificar e implementar las mejores maneras de llevar a cabo la misión de la iglesia, contribuyendo con la misión de Dios.

Entre las iglesias luteranas de América Latina miembros de la Federación Luterana Mundial esta búsqueda constante ha tomado un nuevo impulso a partir del año 2006 considerando dos componentes:

- ◆ la reflexión sobre los desafíos que presenta a las iglesias en América los fuertes cambios en su realidad económica, social, política y religiosa;
- ◆ las prácticas que las mismas iglesias van desarrollando para afrontar dichos desafíos.

En 2007 las iglesias latinoamericanas decidieron trabajar el tema de sustentabilidad de manera programática en un proceso de mediano y largo plazo con el acompañamiento de la Secretaría para América latina de la FLM.

El término sustentabilidad tiene, hoy día, diversas acepciones, según el campo disciplinar donde se la aplique. Aún con estas diferencias en todos sus significados la sustentabilidad es un concepto



sistémico tal nos enseña el texto de 1^a Corintios 12: no podría haber partes del cuerpo que sean “sustentables”, si todo el cuerpo no lo es.

La sustentabilidad de las iglesias latinoamericanas hace parte de la sustentabilidad de la comunión luterana mundial. La administración y la gestión están siempre presente en las iglesias luteranas de América Latina, el desafío actual es responder a la necesidad de elevar su calidad para alcanzar una cultura de planificación participativa, de desarrollo y movilización de dones y recursos, una exploración de otros modos de ser iglesia y un eficiente monitoreo/seguimiento de las propias acciones de las iglesias.

En 2007 el Programa Sustentabilidad fue constituido como programa regional, con dispositivos de implementación operativa y dispositivos de gobernanza.

Como dispositivo de implementación cuenta con: a) un grupo animador voluntario que guía el programa, coordina y colabora en el aprendizaje mediante los encuentros regionales presenciales, b) una red de referentes voluntarios designados por las iglesias que generan, promueven y maduran procesos de sustentabilidad a nivel local, c) una persona dedicada a la facilitación y acompañamiento de procesos, d) un grupos de asesores voluntarios

Como dispositivo de gobernanza el Programa Sustentabilidad es una iniciativa cuyo principal actor interesado y decisorio es la COP, quien encomienda a la Secretaría de Área de América Latina y El Caribe la planificación e implementación del Programa.

Los encuentros regionales presenciales de referentes fueron realizados en las siguientes fechas: 2007 encuentro en Managua, 2008 encuentro en Santiago en Marzo y en Lima en Agosto, 2010 en El Salvador y 2012 Santa Cruz de la Sierra.

El encuentro en El Salvador (2010) consolidó acuerdos generados durante los años anteriores y afirmó el eje transversal de gé-

nero y el eje transversal inter-generacional (juventud en particular) como fundamentales para el programa.

En 2011 se realiza la sistematización metodológica y conceptual del Programa Sustentabilidad a la luz de los aprendizajes locales y regionales de los procesos de sustentabilidad de las iglesias.

En el Encuentro Regional 2012 celebrado en Santa Cruz de la Sierra se inicia una nueva fase del Programa Sustentabilidad para el cuatrienio 2013-2016, se elaboran los términos de referencia, se reorganiza el grupo animador voluntario y el grupo de asesores voluntarios; se reitera la urgencia de entrelazar sustentabilidad con reflexión y producción teológica académica.

12.2 Reflexión y Producción Teológica

Desde el inicio del Programa Sustentabilidad quedó establecida por COP la necesidad de una permanente reflexión teológica sobre los procesos y las prácticas de sustentabilidad. En 2009 se producen los primeros intercambios entre el Programa Sustentabilidad (FLM-LAC) y la EST indagando sobre la posibilidad de reflexión y capacitación teológica en torno al tema sustentabilidad.

Asimismo desde el primer el Encuentro Regional en Managua 2007 hasta el Encuentro Regional en Santa Cruz de la Sierra 2012 se ha contado en cada encuentro con espacios de reflexión teológica sobre el tema sustentabilidad de la iglesia a partir de materiales producidos por el Dr. Paulo Butzke con ese propósito específico. Esos estudios y documentos producidos especialmente son parte de la caminata de las iglesias en el tema, y constan en el blog www.sustentabilidad.wordpress.com.

De igual modo, a partir del segundo semestre del 2011 se producen las primeras articulaciones entre el enfoque sustentabilidad y las clases de teología en EST con la incipiente actividad pedagógi-



ca del Dr. Paulo Butzke en esa universidad mediante el dictado de dos materias: a) “Espiritualidad: Historia y Práctica”, en la que rescataba la historia de la espiritualidad cristiana y llevaba a la práctica métodos de espiritualidad con atención a la identidad luterana; b) “Ministerio y Liderazgo” profundizando el diálogo entre la eclesiología y la sustentabilidad con aproximaciones al ministerio y los carismas, la importancia del sacerdocio general de los/as creyentes y la planificación estratégica en la misión de la iglesia.

Estos primeros pasos han sido una respuesta a la demanda de las iglesias que desde los inicios del Programa han expresado la necesidad de entrelazar vigorosamente el desarrollo del enfoque sustentabilidad con la reflexión y la producción teológica.

La sustentabilidad de las iglesias no depende únicamente de la labor humana sino fundamentalmente del accionar del Espíritu Santo. Simultáneamente se hace necesario revisar a partir de la teología los paradigmas que han modelado a las iglesias luteranas en América Latina y proponer caminos adecuados a los nuevos contextos formulando mejoras a los aspectos estratégicos, operativos y administrativos y sus ministerios en una perspectiva que relaciona espiritualidad, sustentabilidad y gestión.

12.3 Entrelazando y sistematizando

La reflexión y la producción teológica se genera en la vida de las iglesias de modo permanente en diversos ámbitos, sin embargo se trata aquí de un campo particular que es la reflexión y producción teológica académica, es decir en el nivel de estudios en universidad que sea capaz de desarrollar docencia, investigación y extensión en la perspectiva de la confesionalidad luterana.

En toda entidad académica o universidad se considera tres campos de acción:

- ♦ La docencia se produce en las actividades de enseñanza, principalmente en los niveles de grado.
- ♦ La investigación y producción teológica académica se produce en los niveles de maestrías y doctorados, donde se alcanzan nuevos saberes.
- ♦ La extensión es el conjunto de actividades conducentes a identificar los problemas y demandas de la sociedad que ayuden a resolver problemas concretos de esa sociedad (y en nuestro caso las iglesias), y a reorientar y recrear actividades de docencia e investigación a partir de la interacción con ese contexto.

Con el fin de organizar y sistematizar la producción teológica se hace necesario reunir en algún espacio de docencia, investigación y extensión la reflexión en torno al tema sustentabilidad de la iglesia.

Se ve como necesario que en algún espacio de universidad de identidad luterana y latinoamericana se organice un núcleo de estudios, que investigue las problemáticas actuales de la sustentabilidad con el propósito de buscar alternativas a los comportamientos y mecanismos tradicionales de sustentabilidad institucional.

Un núcleo de estudio es un espacio dedicado específicamente a investigar y extender conocimientos, en este caso en sustentabilidad de la iglesia, y a la formación especializada de posgraduados (maestrías o superiores), a partir de un abordaje interdisciplinar; preferentemente utilizando el método de investigación-acción participativa.

Un núcleo de estudios hace parte de la universidad que lo acoge y es regido por las reglas y estructuras de esa universidad, y depende administrativa y financieramente de su universidad.



El núcleo de estudios (u otro nombre) podría tener como objetivos:

- ◆ Analizar y sistematizar los aprendizajes de los procesos de sustentabilidad de las iglesias en la región a partir de elementos axiológicos, epistemológicos y metodológicos
- ◆ Dar espacio que se cursen para estudios de maestrías y superiores en el tema de sustentabilidad, gestión comunitaria y espiritualidad.
- ◆ Publicar los artículos académicos, las investigaciones y tesis, y materiales en general sobre el tema sustentabilidad de la iglesia.
- ◆ Apoyar con aportes teológicos los encuentros regionales en el tema sustentabilidad -Profundizar el estudio de las interrelaciones entre las ciencias y tecnologías sociales y sus aportes y la sustentabilidad de las iglesias en la región.
- ◆ Articular con las casas de estudio teológico de la región y de la comunión mundial.

El programa del núcleo de estudios podría tener como eje transversales: enfoque de género, enfoque intergeneracional, misión en contexto, diaconía en contexto y perspectiva sistémica.

12.4 Posibles pasos necesarios

- ◆ Consideración de la propuesta inicial en COP;
- ◆ Consideración de la propuesta inicial en Comité de Orientación;
- ◆ Consideración de la propuesta inicial en la iglesia local (IECLB);

- ◆ Animar a EST a dar los pasos necesarios para recibir prácticamente la propuesta;
- ◆ Constituir un grupo interino ampliado (si fuera necesario sumando una o dos personas al grupo piloto de tres personas constituido en Santa Cruz de la Sierra);
- ◆ Presentar un seguimiento de la propuesta en 2014.

Revisado 11 de abril 2013.





III - DOCUMENTOS DO INSTITUTO SUSTENTABILIDADE





13 INSTITUTO SUSTENTABILIDAD AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

*Documento fundacional
del Instituto Sustentabilidad
América Latina e Caribe,
de 24 de octubre de 2013.*

1. Preámbulo

El tema “sustentabilidad” surgió en 2007 entre las iglesias luteranas, de América Latina y Caribe, que hacen parte de la Federación Luterana Mundial (FLM). Una profunda reflexión de los obispos y presidentes de las iglesias de la región frente a los desafíos que el contexto cultural, económico, social, político y religioso presentaba para la vida y misión de las iglesias les llevó a asumir el concepto. A partir de ese momento se propuso trabajar el tema de la sustentabilidad organizacional de forma programática, partiendo de experiencias y capacidades de las propias iglesias miembro, con el acompañamiento de la Secretaria para América Latina y Caribe (LAC) de la FLM. En ese mismo año, en su conferencia anual, las iglesias en América Latina y Caribe constituían el Programa Sustentabilidad de la Iglesia como herramienta destinada a contribuir con la planificación, la gestión y la movilización de recursos en iglesias y comunidades de fe en su participación en la Misión de Dios. Este programa regional identificó, inicialmente, tres ejes o dimensiones que contribuyen y son necesarias para la sustentabilidad de las iglesias:

- ♦ La Planificación Estratégica Participativa (PEP) como mecanismo de organización de procesos en las comunidades e iglesias;
- ♦ La identificación y la movilización de dones y recursos (humanos, teológicos, económicos);
- ♦ La reflexión teológica (misiología, eclesiología, teología del bautismo), pensando otras formas de ser iglesia.





La pregunta decisiva fue ¿A qué misión estamos llamados? ¿Con qué recursos la llevaremos adelante? ¿Y afirmando cual modo de ser iglesia?

En su trayectoria, el Programa Sustentabilidad de la Iglesia identificó y elaboró su marco referencial, apoyándose en los documentos Misión en Contexto (FLM, 2005) y Diaconía en Contexto (FLM, 2009). Ese marco de referencia incluyó los siguientes conceptos: Misión de Dios; concepción de una espiral hermenéutica; principio de participación y de protagonismo activo; enfoque intergeneracional; principios de mayordomía (movilización de recursos) responsabilidad de rendición de cuentas; enfoque sistémico; pedagogía crítica, aprendizaje mutuo y desde la experiencia; abordaje

del cambio organizacional; y, especialmente, la perspectiva de género.

El Programa Sustentabilidad de la Iglesia fue organizado por medio de los siguientes componentes: a) una red de referentes¹ designados por las iglesias que genera, promueve y desenvuelve procesos de sustentabilidad organizacional a nivel local; b) un comité de orientación, que colabora en los encuentros regionales presenciales; c) asesores/as radicados/as en las propias iglesias; d) facilitadores/as.

Durante el desarrollo del programa, las estrategias de acompañamiento han sido las siguientes: a) apoyo al proceso colectivo regional de desarrollo de capacidades en sustentabilidad organizacional, creación de una red de referentes y la realización de cinco encuentros regionales (de 2007 a 2012); b) apoyo a los procesos locales de sustentabilidad organizacional de cada iglesia (facilitación y continuidad); c) inicio de la elaboración teológica del enfoque sustentabilidad organizacional de la iglesia.

2. El surgimiento del Instituto Sustentabilidad – América Latina y Caribe (InS)

En el Encuentro Regional de 2012, realizado en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, en septiembre de 2012, las iglesias manifestaron la necesidad de formalizar los procesos de aprendizaje y capacitación sobre el tema sustentabilidad organizacional en la iglesia. A partir de esas motivaciones, al año siguiente, en la Conferencia de Liderazgo de marzo de 2013, en la ciudad de Montelimar, Nicaragua, fue presentada la propuesta de crear el Instituto Susten-

¹ Miembros de las iglesias luteranas de América Latina y El Caribe (hombres y/o mujeres, laicos/as y/o ordenadas/os) relacionados con el tema de la sustentabilidad de la iglesia, que son designados por las propias Iglesias para integrar, de forma continuada, el Programa Sustentabilidad (FLM/LAC).



tabilidad – América Latina y Caribe (InS), con la cooperación instituyente de la FLM, de la “Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil” (IECLB) y de la “Faculdades EST”, teniendo sede en esta institución de formación teológica². La cátedra “Espiritualidad y Sustentabilidad”, de esta institución, iniciada en 2011, fue un paso previo importante y puede ser considerada como uno de los elementos precursores del InS.

El InS es, por tanto, una manifestación de las demandas de las iglesias luteranas de la región y fue instituido por la acción conjunta de la FLM e IECLB. Teniendo como sede y brazo operativo la “Faculdades EST” (São Leopoldo, RS, Brasil), el InS es un organismo académico formal con un enfoque en la dimensión local, regional y global.

3. Concepto

El concepto “sustentabilidad” tiene diversas acepciones y distintos campos de aplicación.

El término “sustentable” fue acuñado en la década de 1970 en el marco de la problemática ambiental. La ampliación de su aplicación llegó luego al ámbito organizacional e institucional. La idea de sustentabilidad parte, en todos sus ámbitos de aplicación, de la perspectiva de sistemas y organismos que buscan asegurar y proyectar su valor en el tiempo mediante intercambios con su entorno.

En las organizaciones sociales, la sustentabilidad organizacional es comprendida como la capacidad de una organización para mantener el valor social de su trabajo y de su existencia de forma duradera. Sustentabilidad no es un aspecto relacionado únicamente

² PROGRAMA SUSTENTABILIDAD-FLM/LAD. *Entrelazando producción teológica y sustentabilidad*. São Leopoldo: EST, 2013. Disponible en: www.est.edu.br/sustentabilidade/pdfs/Entrelazando_Producción_Teologica_y_Sustentabilidad_Revisado_11_de_Abril%202013.pdf

al financiamiento de las organizaciones. La sustentabilidad de una organización exige claridad de propósitos, calidad en la oferta de servicios, transparencia en el informe de las cuentas y capacidad de animar, liderar y gerenciar redes.

En síntesis, la posibilidad de una organización mantener su valor social y garantizar su existencia de forma duradera depende, en buena medida, del acceso regular a recursos financieros, pero descansa, sobre todo, en la calidad de la organización y de su proyecto institucional. Se trata de direccionar esfuerzos para el fortalecimiento organizacional fomentando la capacidad de coordinar procesos permanentes de desarrollo institucional en continuos intercambios con contextos en transformación. El proceso de fortalecimiento organizacional implica enfoque en planificación, en desarrollo de recursos (humanos y materiales) y en innovación de modelos de organización y gestión.

Esta comprensión tiene consecuencias decisivas para las formas de administración y gestión de la iglesia. Es un hecho que la administración y la gestión en la iglesia son una realidad y una práctica desde los tiempos bíblicos. Hay indicaciones de esto tanto en el Antiguo como en el Nuevo Testamento. La iglesia en general y las iglesias luteranas en América Latina, en particular, desarrollaron a lo largo de su historia diversos modelos de administración y gestión. Sin embargo, teniendo en cuenta que los contextos cambian constantemente, se hace necesario elevar la calidad de estas prácticas, tratando de asimilar una cultura de planificación participativa, de desarrollo y de movilización de dones y recursos, junto con un eficiente monitoreo y acompañamiento de las propias acciones. Hay allí un claro desafío para la sustentabilidad organizacional de comunidades y de iglesias en términos de administración y gestión.

Sin embargo, es necesario atender con más profundidad la dimensión teológica, porque las prácticas eclesiales (forma como las





iglesias se estructuran y son gestadas) están enraizadas en comprensiones teológicas. Desde la perspectiva teológica, la iglesia cristiana tiene su origen en el acto soberano de Dios, el cual, a través del bautismo y por obra del Espíritu Santo, llama a su pueblo para el anuncio de las buenas nuevas de salvación, encarnadas en Jesucristo por medio de palabra y acciones. Esta perspectiva teológica explica el origen, el presente y la misión de la iglesia. No explica, sin embargo, su realidad como entidad social, que agrupa a las personas, las que, siguiendo la vocación de su bautismo, se motivan y organizan para participar en la misión de Dios. Esta realidad de la iglesia como organismo social tiene sus propias reglas, dinámicas y leyes, que, en congruencia necesaria con el fundamento de valores que sustenta la iglesia, exigen atención. Esto es particularmente efectivo para aquellos procesos y procedimientos que rigen a la iglesia en lo que se refiere a sus mecanismos de gestión y administración, su forma de organizarse, de decidir y de realizar sus actividades ordinarias.

Considerando esta trayectoria, las iglesias luteranas de América Latina y Caribe, miembros de la FLM, dieron inicio a un proceso de mejoramiento de sus capacidades de sustentabilidad organizacional. En esta caminata, van siendo entretejidas la planificación estratégica participativa con la movilización y desarrollo de dones y recursos, y con el análisis e la identificación de otras formas de ser iglesia; fundamentado en la reflexión teológica sobre las prácticas de administración y gestión que tienen lugar en las propias iglesias. La sustentabilidad de las iglesias no depende de la acción humana. Es el Espíritu Santo quién guía y sustenta a la iglesia. Al mismo tiempo, hay una responsabilidad humana en esta tarea que lleva a revisar los paradigmas que han moldeado a las iglesias protestantes en América Latina y en El Caribe. Esta misma responsabilidad desafía a proponer caminos adecuados a los nuevos contextos, mejo-

rando los aspectos estratégicos, operativos y administrativos y también los ministerios, en una perspectiva que relaciona vigorosamente espiritualidad y gestión.

Se destaca, también, que entra las prácticas eclesiales, sociales y teológicamente enraizadas, y también amenazadoras para la sustentabilidad de las iglesias, figura la de los papeles de género atribuidos a hombres y mujeres. En las iglesias luteranas de América Latina y El Caribe, la situación de hombre y mujeres es diferente y desigual. Para comprender el núcleo de esta desigualdad el énfasis en la cuestión de género, como elemento conceptual del marco referencial, requiere una doble atención.

Por un lado, desde el punto de vista de la gestión, hay una distribución desigual del trabajo y de las responsabilidades entre hombres y mujeres. La mayoría de las personas que participan y sustentan la vida y la misión de las iglesias en América Latina y El Caribe, e incluso buena parte de la mayordomía (movilización de recursos), son mujeres. Una lectura atenta demostrará que la administración de las iglesias está fundamentada fuertemente en la contribución de mujeres organizadas. Sin embargo, los niveles de toma de decisiones (laicos u ordenados) son ocupados, en las iglesias, mayormente por hombres.

Por otro lado, desde el punto de vista del saber teológico, mujeres y hombres han desarrollado perspectivas y prácticas teológicas eminentemente críticas que introducen perspectivas fundamentales para pensar el tema de la sustentabilidad de la iglesia en América Latina y Caribe. A este respecto, la perspectiva de la sustentabilidad de las iglesias considerará esta situación de desigualdad e injusticia y trabajará para que se promueva la equidad, fomentando la participación y el desarrollo de capacidades que posibiliten la superación de esta situación.



Se asume, por lo tanto, la categoría de género³ como eje transversal y se incorporan los debates realizados en el contexto de grupos, iglesias, movimientos sociales, la reflexión y producción teológica que se ocupan de este propósito.

4. Contexto y descripción del problema

El compromiso con la misión exige el discernimiento, en oración, de los signos de los tiempos y una lectura fiel de los contextos. Para alcanzar una misión contextualizada, integral y eficaz, la iglesia se encuentra desafiada a discernir y analizar los contextos locales y nacionales, teniendo presente el impacto que los factores globales y regionales ejercen sobre estos contextos locales.⁴

Entendido como instrumento de cualificación de la acción de las iglesias contribuyendo con la Misión de-Dios, el InS surge en un contexto en que algunos paradigmas que caracterizan y califican la iglesia en América Latina están pasando por cambios:

- ◆ Hay una constante transformación de las iglesias étnicas en nacionales.
- ◆ La membresía de las iglesias está sometida a necesidades variadas y expuesta a múltiples crisis.
- ◆ Las iglesias crecen en los sectores empobrecidos y excluidos de la sociedad.

³ “Género” es una categoría de análisis de los papeles y de las relaciones sociales, construidas y significadas a partir del sexo biológico en la interface con otros marcadores de identidad (clase social, raza/etnia, sexualidad, origen, generación, habilidades). La categoría fue desarrollada en el campo de las teorías feministas para entender y desconstruir los fundamentos estructurales que mantienen las desigualdades entre hombres y mujeres, hombres e hombres y mujeres y mujeres en la iglesia y en La sociedad y construir propuestas cimentadas en la equidad y en la justicia.

⁴ FEDERACIÓN LUTERANA MUNDIAL. Misión ee contexto: transformación, reconciliación e empoderamiento. Ginebra: FLM, 2006, p. 11-22.

- ◆ La manera tradicional de ser iglesia es desafiada por otras denominaciones, por la propia membresía, por la sociedad civil y por distintas corrientes teológicas dentro del propio luteranismo o a partir de la producción teológica latinoamericana en general.
- ◆ Hay una demanda por teólogos y teólogas, laicos y laicas, ministros y ministras (pastores/as, diaconas/os, catequistas, misionarias/os y otros ministerios) que respondan a las necesidades prácticas (incluyendo la gestión) en sus realidades locales.
- ◆ Las habilidades necesarias para el desempeño de las funciones ministeriales no están plenamente de acuerdo con lo que se enseña en los centros de formación teológica.
- ◆ Las expectativas de crecimiento integral (también del número de miembros) no siempre encuentran respuestas eficaces.
- ◆ Las exigencias de calidades relacionadas a la planificación integral, la gestión comunitaria y la prestación de cuentas, aumentan tanto en la sociedad civil como en los organismos de la comunión luterana.

Aunque las características y calidades de las iglesias en la región son totalmente diversas, tanto por su proceso histórico como en función de los cambios de los contextos, ellas comparten un buen número de desafíos y perspectivas comunes. En este compartir desafíos y perspectivas comunes, fueron identificadas las necesidades de fortalecer sus capacidades de planificación, de gestión de proyectos, de administración financiera, de prestación de cuentas de las comunidades locales de fe y de la administración central de las iglesias, buscando una gestión comunitaria focalizada en la espiritualidad.

Al mismo tiempo se observa que hay ocasiones en que las iglesias, tratando de superar esas debilidades, son asesoradas por con-



sultores externos, los cuales, por su formación y experiencia, tienen dificultad en comprender la naturaleza y la identidad de la iglesia. Al final, ofrecen instrumentos y procesos inadecuados que, muchas veces, están en contradicción con los principios teológicos fundamentales de las iglesias.

Frente a estos desafíos, el propósito del InS es acompañar a las iglesias en el desarrollo de capacidades estratégicas, operativas e instrumentales, que fortalezcan la sustentabilidad organizacional en sus respectivos contextos, fundamentadas en la reflexión teológica a partir de su identidad confesional.



DIVERSIDADES	SEMEJANZAS
Tiempo de vida institucional (edad)	Perspectiva de fe / identidad confesional
Origen y característica fundacional	Claves y contextos poscoloniales y de dependencia de diverso orden
Financiamiento	Lucha por justicia y dignidad
Formación de liderazgos	Procesos de justicia de género
Modos de respuesta a sus contextos	Dificultades de gestión y planificación, dificultades de sostener los compromisos de los miembros
Sector económico y social de implantación de la iglesia	Dificultades de liderazgo y ministerios (laicos y ordenados)
Volumen institucional y de membresía	Dificultades para compartir recursos y redes (tanto a nivel local como global)
Organización y estructura	Dificultades para intercambiar energías con su contexto

5. El propósito

El InS afirma las capacidades y las potencialidades de las propias iglesias y tiene como propósito contribuir al desarrollo de capacidades en las personas y organizaciones, con la finalidad de formar un liderazgo (presente y futuro) ordenado y laico (por ejemplo, consejos, presbiterios, líderes de grupos, agentes diaconales, minis-

tros/as, sinodales y presidentes/as) en el área de gestión y administración eclesial, con base en la especificidad de la misión de la iglesia y de sus valores, en los distintos grados o niveles de formación (extensión, especialización, maestría), y también en gestión comunitaria focalizada en la espiritualidad, planificación estratégica participativa en la iglesia, gestión e la implementación de proyectos en la iglesia (PME), gestión de presbíteros de comunidades, de directorios de congregaciones, planificación operativa anual en la iglesia, facilitación de procesos participativos en la iglesia, presentación de cuentas como instrumento de gestión estratégica.

6. Visión

Visión La Visión del Instituto Sustentabilidad América Latina y Caribe:

Ser reconocido como una organización de formación y desarrollo de capacidades al servicio de las iglesias y comunidades de fe comprometidas con una aplicación plena de sus dones y recursos para la transformación y la reconciliación del mundo.

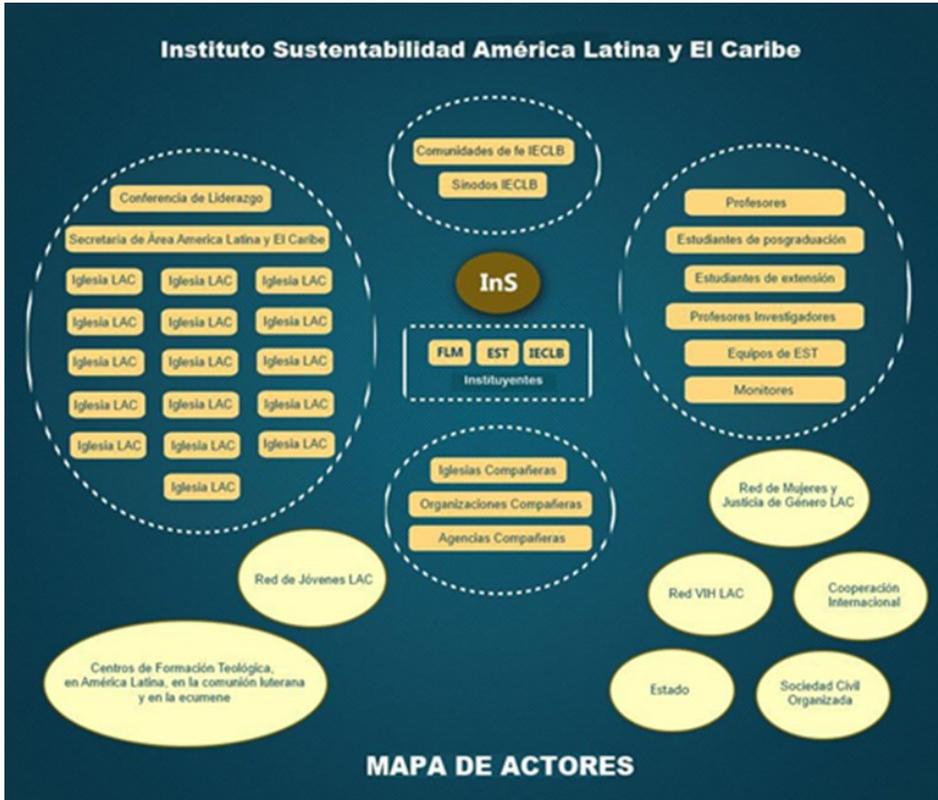
7. Misión

La misión del Instituto Sustentabilidad América Latina y Caribe:

Contribuir con la formación y desarrollo de capacidades de las personas, las comunidades y las iglesias mediante la reflexión, la práctica y la innovación en los temas de gestión comunitaria, planificación y movilización de dones y recursos.



8. Mapa de los actores del InS



9. Objetivos

A. Investigación: Entendida como la actividad académica orientada a la producción, sistemática y organizada, de nuevos conocimientos a partir del estudio de las prácticas y de la situación de las iglesias, identificando sus necesidades y problemas, para establecer líneas de investigación. La finalidad de la investigación es hacer con que los conocimientos alcanzados vuelvan a las prácticas.

- ♦ Investigar y sistematizar el aprendizaje de los procesos de sustentabilidad organizacional de las iglesias de la región a partir de elementos axiológicos, epistemológicos y metodológicos;

- ◆ Profundizar el estudio de la interrelaciones entre las ciencias y las tecnologías sociales, sus contribuciones y la sustentabilidad de las iglesias de la región;
- ◆ Publicar artículos académicos, investigaciones y tesis, junto con materiales, en general, sobre el tema sustentabilidad organizacional en la iglesia.

B. Educación, formación: La formación es comprendida como el proceso dinámico que considera la relación entre acción y reflexión como la base real del proceso de aprendizaje, proporcionando el espacio necesario para el surgimiento de un saber crítico-liberador, edificado sobre epistemologías que acojan saberes invisibilizados. A partir de esta perspectiva el InS espera contribuir a generar una masa crítica de personas con capacidad de influir en la reflexión y en las prácticas de las iglesias, y a originar redes de diversos tipos que aseguren y propaguen el enfoque y las prácticas de sustentabilidad organizacional.

- ◆ Contribuir a la generación de espacios que posibiliten estudios de especialización y de maestría sobre el tema sustentabilidad y gestión comunitaria enfocada en la espiritualidad.
- ◆ Buscar una articulación con las instituciones de formación teológica en la región y en la comunión luterana mundial.

C. Extensión, capacitación y asesorías – Comprendida como una interrelación que presupone una confrontación de realidades, cuya síntesis introducirá modificaciones en todas las partes involucradas, en un camino de aprendizaje mutuo. La extensión ofrece una formación de amplio espectro sin exigencias formales rígidas para su ingreso. El enfoque de la extensión está dirigido para la difusión del conocimiento (investigación y educación) en las iglesias, en las comunidades de fe y en la sociedad civil en general.



- ◆ Ofrecer servicios de capacitación, asesoría, consultoría y otras actividades de extensión para las iglesias y otras instituciones luteranas de educación teológica en la región, y también a nivel ecuménico.
- ◆ Facilitar debates sobre sustentabilidad de la iglesia y participar de foros creados para esta finalidad.
- ◆ Contribuir teológicamente en los encuentros regionales de las iglesias miembros en el tema sustentabilidad.
- ◆ Dialogar con la sociedad civil organizada, y con el mundo corporativo, sobre la sustentabilidad de las organizaciones, mostrando la experiencia de las iglesias.

10. Temas prioritarios

Las áreas prioritarias de investigación y educación del InS serán las siguientes:

- ◆ Fundamento teológico de la sustentabilidad eclesial a partir de la confesionalidad luterana, en dialogo con otras teologías y estudios;
- ◆ Planificación Estratégica como herramienta para el desarrollo eclesial y misionario;
- ◆ Reflexión sobre los modelos eclesiológicos misionarios y sustentables desarrollados por distintas corrientes teológicas;
- ◆ Desarrollo de estrategias de movilización y gestión de recursos humanos y financieros;
- ◆ Promoción y multiplicación de proyectos de desarrollo eclesiales y misionarios.

11. Ejes transversales

Los ejes transversales que acompañan, y están presentes en la perspectiva de la sustentabilidad de la iglesia, son los siguientes:

- ◆ Misión contextual (proclamación, servicio, trabajo a favor de la justicia⁵);
- ◆ Espiritualidad y gestión;
- ◆ Enfoque cultural e intercultural;
- ◆ Enfoque sistémico;
- ◆ La contribución de la teología feminista y de los estudios de género;
- ◆ La relación inter-generacional (énfasis en la juventud) para la sustentabilidad de las iglesias.

12. Estrategias

El InS es un instituto de la Faculdades EST (São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil), constituido por la FLM en conjunto con la IECLB. Es entendido como un instituto académico formal con un enfoque en la dimensión local, regional y global. Como parte de la Faculdades EST, el InS dispondrá de la libertad académica usual en todas las organizaciones de educación superior, y como es establecido en los principios de cualquier universidad.

El InS actuará en el campo de la investigación y en el desarrollo de capacidades (educación y extensión) frente a los desafíos de la sustentabilidad organizacional, buscando alternativas a los comportamientos y mecanismos tradicionales de gestión organizacional e institucional. Esta búsqueda incluye la valorización e inclusión de

⁵ FEDERACIÓN LUTERANA MUNDIAL. Juntos en la Misión de Dios. São Leopoldo: Sinodal, 1990.



mujeres (laicas, ministras, teólogas) y el conocimiento producido por ellas en el ámbito de la teología. Y, al mismo tiempo, desea ofrecer apoyo estratégico para que las mujeres puedan desarrollar sus capacidades a partir del enfoque de la sustentabilidad, lo que incluye el desarrollo de las capacidades para la facilitación de procesos, educación e investigación.

El InS contribuirá con las iglesias para generar distintas redes de colaboración en la gestión sustentable de las mismas: a) redes de conocimientos formal entre personas e instituciones (otros centros de estudios e iglesias); b) redes de información sobre la sustentabilidad de la iglesia; c) comunidades de prácticas profesionales; d) redes de especialistas diversos; e) articulación con la Red de Mujeres, Justicia y Género ALC, Red VIH ALC y Red de Jóvenes ALC.

El InS buscará articularse con redes actuantes tanto en los ámbitos: estatal, sociedad civil, y corporativo; y de servicios de consultoría, como también en iglesias y en cooperación internacional.

El InS mantendrá líneas de comunicación, intercambio y articulación con centros de formación teológica, en especial con los de identidad protestante en América Latina y de la comunión luterana mundial, e instituciones que comparten los objetivos relacionados al tema en cuestión.

Es importante registrar que, en esta trayectoria, las iglesias de América Latina y Caribe han sido acompañadas por varias iglesias y organizaciones hermanas, tales como la Iglesia Evangélica Luterana en América (ELCA), la Iglesia Luterana de Suecia, La Misión Un-Mundo de Baviera y la Misión Evangélica Luterana Finlandesa (MELF). Se constata, de esta forma, que tomando la comunión luterana como un cuerpo (1Co 12), la sustentabilidad de las iglesias de la región contribuye a la sustentabilidad de la comunión luterana mundial.

13. Metodología de formación

El InS parte de un enfoque metodológico inter y disciplinar, y utilizará preferencialmente el método de investigación-acción participativa, como también tecnologías digitales de comunicación, a distancia, modo tradicional (escrito y grabado) y vía internet.

Estas son herramientas que posibilitan alcanzar los propósitos de la capacitación de las iglesias y de las comunidades cristianas de la región.

El enfoque pedagógico y epistemológico consiste en contribuir a partir de una perspectiva crítico-liberadora y considerando la pedagogía de la acción-reflexión-acción, la epistemología de la complejidad (Edgar Morin), la epistemología del conocimiento y de la emancipación (Boaventura de Souza Santos) y las epistemologías feministas y de género.

14. Matriz de formación

De forma general, la matriz de formación del InS, considerando la legislación educacional brasilera, puede ser visualizada de la siguiente manera:

Los detalles pedagógicos, didácticos y curriculares de esta propuesta de formación fueron desarrollados en un documento específico, titulado: Matriz de formación del Instituto Sustentabilidad América Latina y Caribe (Documento Interno, 2013).





15. Gobierno, Organización y Gestión Administrativa

El gobierno del InS parte del enfoque de una “organización basada en redes”. Por lo tanto, tiene las características de un sistema orgánico, pluri-céntrico. Definido por su estructura, procesos y propósito, tiene, como consecuencia, un perfil no burocrático, no jerárquico.

El gobierno del InS está diseñado como una articulación horizontal relativamente estable de actores institucionales independientes. Al mismo tiempo, es operacionalmente autónomo y tiene el expreso propósito de contribuir para la producción de conocimientos y prácticas de gestión comunitaria, sustentabilidad organizacional y movilización de recursos en las iglesias y organizaciones de iglesias de la comunión luterana en América Latina y El Caribe. De esta forma, se propone atender a un amplio espectro de visiones, ideas, planes y modelos preexistentes.

El gobierno del InS identifica cuatro puntos fundamentales del gobierno democrático de una red:

- a) Los actores políticos que lo constituyen son legal y legítimamente constituidos, y/o elegidos, y/o designados.
- b) Estos actores representan a la membresía, a la composición y a la base de los grupos y organizaciones participantes.
- c) Estos actores rinden cuentas a su membresía institucionalmente definida.
- d) Funcionan de acuerdo a las reglas democráticas especificadas en acuerdos y conductas previamente establecidas.

Las decisiones en los distintos espacios del InS son realizadas por procesos de negociaciones que buscan alcanzar racionalidad y consenso, deliberación y diálogo. Al mismo tiempo, se asume la existencia de posibles, aunque inevitables, conflictos y disidencias. Por eso supone también el compromiso y la viabilidad de mecanismos de prevención y resolución de los mismos.

En este diseño el gobierno tiene tres dimensiones:

- ◆ *Dimensión Estratégica:* orientada para el establecimiento de objetivos y planes de largo plazo, para la asignación de recursos, limitación del tiempo de inicio y término del InS.
- ◆ *Dimensión de Procesos:* orientada por la interacción con las redes con las que el InS está conectado para transformar necesidades y desafíos en procesos de cambio.
- ◆ *Dimensión Operativa:* orientada para colocar en acción estrategias y planos desarrollados, implementar tareas específicas, movilizar recursos y evaluar los resultados alcanzados.

En la **dimensión estratégica** del gobierno el órgano determinante de gobierno está constituido por un triunvirato compuesto



por la FLM/LAC, por delegación de la COL, representada por la Secretaria/o del área ALC; IECLB, representada por su Pastor/a Presidente y por la Facultades EST, representada por su Rector/a. Dentro de este marco conceptual el InS, que fue instituido por la IECLB, EST y FLM, depende jurídicamente de la Facultades EST y cumplirá las directrices de la legislación brasileña.

La **dimensión de procesos** está compuesta por la interacción del InS con las siguientes redes:

- ♦ La Conferencia de Líderes de las iglesias miembros de la FLM en América Latina y Caribe (ALC). Los referentes y asesores del Programa Sustentabilidad de las Iglesias de la ALC. La Red de Mujeres y Justicia de Género ALC. La Red de Jóvenes ALC.
- ♦ La red de organizaciones y casas de estudio para la formación de ministros/as y líderes de las iglesias ALC.

La **dimensión operativa** del gobierno es constituida por un equipo de trabajo funcional, el cual, según lo establecido en las “Términos de Referencia”, busca preservar equilibrios de género, inter-generacional y de ministerios (ordenados/no ordenados). El equipo de trabajo es designado por las tres instituciones fundadoras y está constituido por cuatro (4) coordinaciones.

- ♦ Un co-coordinador designado por la Facultades EST, que está a cargo de la coordinación académica del InS. Actualmente o P. Dr. Valério G. Schaper cumple esa función.
- ♦ Un co-coordinador designado por la IECLB, cuyo papel le corresponde a la Secretaria de Formación de la IECLB. Esta coordinación busca la articulación con los espacios de formación de la IECLB. Actualmente la Cat. Ms. Débora R. Conrad cumple esa función.

- ◆ Un co-coordinador designado por la FLM, cuyo papel le corresponde a uno de los referentes de la IECLB en el Programa Sustentabilidad/ALC, que está también vinculado al Plan de Acción Misionera (PAMI) de la IECLB. Tiene como responsabilidad la coordinación con el Programa Sustentabilidad y con el PAMI. EN la actualidad Milton de Oliveira cumple esa función.
- ◆ Un co-coordinador designado por la FLM, que tiene el papel de coordinador del Programa Sustentabilidad/ALC. Tiene la responsabilidad coordinar las acciones entre el InS y el Programa Sustentabilidad. Gustavo Driau (IELU) realiza esa función.

El InS vislumbra una fase de implementación que se extenderá de octubre de 2013 hasta diciembre de 2016. Las estructuras, papeles y funciones tendrán vigencia hasta aquella fecha, cuando serán revidadas.

Una revisión del componente académico del InS será desarrollado durante el primero semestre de 2015. La dimensión, los papeles y las funciones del gobierno del InS serán establecidos de las “Términos de Referencia” en el año 2014.

16. Fiscalización

El InS estará subordinado a la fiscalización solicitada por todos y cada uno de sus organismos que lo constituyen (EST, IECLB, FLM) y contará, también, con el más alto nivel internacional de calidad en auditoría integral.

17. El financiamiento

El financiamiento del InS procede de las siguientes fuentes:



- ◆ Ingresos por prestación de servicios de investigación, educación y extensión;
- ◆ Ingresos provenientes de financiamiento externo mediante proyectos y contratos de cooperación, convenios obtenidos con el apoyo de parecerías locales, regionales e internacionales, conforme los posibiliten las directrices universitarias;
- ◆ Ingresos provenientes de decretos públicos de los organismos estatales brasileiros para el fomento de la pesquisa e/o para intervenciones socio-educacionales.

18. Cronograma



Este documento conceptual del InS tendrá vigencia de cinco años, de acuerdo con los objetivos establecidos, cuando, entonces, será revisado. El inicio de las actividades del Instituto está previsto para noviembre de 2013.

Elaborado por el Equipo de Trabajo del InS:
Debora Conrad
Gustavo Driau
Miltom de Oliveira
Valério Schaper

14 SUSTAINABILITY INSTITUTE LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

*Founding document
of the Sustainability Institute
Latin America and the Caribbean,
October 24th, 2013.*

1. Preamble

The theme “sustainability” emerged in 2007 among the Lutheran churches in Latin America and the Caribbean which are part of the Lutheran World Federation (LWF). A deep reflection among the bishops and presidents of the churches of the region faced with the challenges which the cultural, economic, social, political and religious context represented for the life and mission of the churches led them to assume the concept. From that moment they then proposed to work with the theme of organizational sustainability in a programmatic way, beginning with the experiences and capacities of the member churches themselves, with the accompaniment of the Latin American and Caribbean (LAC) Office of the LWF. In that same year, at their annual conference, the churches of Latin America and the Caribbean constituted the Sustainability Program of the Church as a tool designated to contribute to the planning, management and mobilization of resources in churches and faith communities in their participation in the Mission of God. This regional program initially identified three axes or dimensions which contribute to and are necessary for the sustainability of the churches:

- ◆ The Participatory Strategic Planning (PSP) as an organizational mechanism of processes in communities/congregations and churches;
- ◆ The identification and mobilization of gifts and resources (human, theological, economic);



- ◆ The theological reflection (missiology, ecclesiology, theology of baptism), thinking other ways of being church.



In its trajectory, the *Sustainability Program of the Church* identified and elaborated its referential framework, basing itself on the documents *Mission in Context* (LWF, 2005) and *Diakonia in Context* (LWF, 2009). This referential framework includes the following concepts: God's Mission; concept of a spiral hermeneutics; principle of participation and active protagonism; intergenerational focus; principles of responsible stewardship (mobilization of resources) and responsibility in accounting; systemic focus; critical

pedagogy and mutual and experiential learning; dealing with organizational change and especially the focus of gender.

The *Sustainability Program of the Church* was organized by the following components: a) a network of liaison person¹ designated by the churches which generates, promotes and develops sustainability processes on a local level; b) an orientation committee which collaborates in the regional face to face gatherings; c) consultants based in the churches themselves; d) facilitators

During the development of the Program, the accompaniment strategies have been the following: a) support for the regional collective process of development of capacities in organizational sustainability, creation of a network of liaison person and carrying out five regional gatherings – from 2007 to 2013; b) support the local processes of sustainability of each church (facilitation and continuity); c) pastoral theological elaboration of the sustainability focus.

2. The emergence of the Sustainability Institute Latin America and the Caribbean (InS)

At the Regional Gathering of 2012, which took place in the city of Santa Cruz de la Sierra, in Bolivia, in September of 2012, the churches expressed the need to formalize the learning and capacity building processes with regard to the theme of the sustainability of the church. Based on these motivations, in the following year at the Leadership Conference of March, 2013, in the city of Montelimar in Nicaragua, the proposal was presented to create the Sustainability Institute – Latin America and the Caribbean (InS), with instituting cooperation of the LWF, of the Igreja Evangélica de Confissão

¹ Members of the Lutheran churches of Latin America and the Caribbean (men and /or women, lay people or ordained) related to the theme of the sustainability of the church, who are designated by the churches themselves to be part of the Sustainability Program (LWF/LAC) in a continuous way.



Luterana no Brasil [Evangelical Church of Lutheran Confession in Brazil] (IECLB) and of the Faculdades EST, having as its base this theological education institution². The “Spirituality and Sustainability Cathedra” of this institution, which was opened in 2011, was an important previous step and can be considered as one of the precursor elements of the InS.

The InS is, therefore, an expression of the demands of the Lutheran churches of the region and was instituted by the joint action of the LWF and of the IECLB. Having as its operative branch the Faculdades EST (São Leopoldo, RS), the InS is a formal, academic organism with a focus on the local, regional and global dimension.

3. Concept

The concept “sustainability” has various renderings and distinct fields of application. The term “sustainable” was coined in the decade of the seventies within the framework of the environmental problem. The broadening of its application soon reached the organizational and institutional area. The idea of sustainability, in all of its areas of application, stems from the perspective of systems and organisms seeking to guarantee and project their value in time through exchanges with their environment.

In the social organizations, the organizational sustainability is understood as the capacity of an organization to maintain the social value of its work and of its existence in a durable way. Sustainability is not an aspect only related to the financing of the organizations. The sustainability of an organization demands clarity of pur-

² PROGRAMA SUSTENTABILIDAD-FLM/LAD. *Entrelazando producción teológica y sustentabilidad*. São Leopoldo: EST, 2013. Disponible en: www.est.edu.br/sustentabilidad/pdfs/Entrelazando_Producción_Teologica_y_Sustentabilidad_Revisado_11_de_Abril%202013.pdf

pose, quality in the services rendered, accountability and the capacity to animate, lead and manage networks.

In synthesis, the possibility of an organization to maintain its social value and guarantee its existence in a durable way depends on regular access to financial resources, but, above all, rests on the quality of the organization and of its institutional project. It is about directing efforts to organizational strengthening which presuppose fomenting the capacity of coordinating permanent processes of institutional development in continuous exchanges with contexts in transformation. The process of organizational strengthening implies a focus on planning, on development of resources (human and material) and on innovation of the models of organization and management.

This comprehension has decisive implications for the forms of administering and managing the church. It is a fact that administration and management in the church are a reality and a practice since biblical times. There are indications of this in the Old as well as in the New Testament. The church in general and the Lutheran churches in Latin America in particular have developed throughout their history innumerable models of administration and management. However, considering that the contexts are constantly changing, it is necessary that the quality of these practices be qualified, seeking to assimilate a participatory planning culture, of development and mobilization of gifts and resources, besides an efficient monitoring and accompaniment of the actions themselves. Here is a clear challenge for the sustainability of congregations and churches in terms of administration and management.

However, there is a need to consider more deeply the theological dimension, since the ecclesial practices (the way in which the churches are structured and are managed) are rooted in theological





understandings. From the theological perspective, the Christian church has its origin in the sovereign act of God, who, through baptism and through the work of the Holy Spirit, calls his people to announce the good news of salvation, incarnated in Jesus Christ through words and actions. This theological perspective explains the origin, the present time and the mission of the church. It does not, however, explain its reality as a social reality which gathers together persons who, following the vocation of their baptism, motivate themselves and organize themselves to participate in God's mission. This reality of the church as a social organism has its own rules, dynamics and laws, which, in the necessary congruence with the foundation of values which sustains the church – demands attention. This is particularly true for those processes and procedures which govern the church with regard to its mechanisms of management and administration, its way of organizing itself, of deciding and of carrying out its ordinary activities.

Considering this trajectory, the Lutheran churches of Latin America and the Caribbean, members of the LWF, began a process of improving their capacities in sustainability. In this journey, they are intertwining the participatory strategic planning with the development of gifts and resources, with the analysis and the identification of other ways of being church, based on the theological reflection about the administration and management practices which take place in the churches themselves. The sustainability of the churches does not depend on human action. It is the Holy Spirit that guides and sustains the church. At the same time, there is a human responsibility in this task which leads to a revision of the paradigms which have modeled the Protestant churches in Latin America and in the Caribbean. This same responsibility challenges us to propose adequate paths for the new contexts, improving stra-

tegic, operative and administrative aspects and also the ministries, in a perspective which relates spirituality with management.

It is important to highlight yet that, among the ecclesial, social and theologically rooted practices most threatening to the sustainability of the churches, appears that of the gender roles attributed to men and women. In the Lutheran churches of Latin America and the Caribbean, the situation of women and men is different, unequal and unjust. To understand the center of this inequality, the emphasis on the issue of gender as a conceptual element of the referential framework demands twice the attention.

On the one side, from the point of view of management, there is an unequal distribution of work and responsibilities among men and women. The majority of the people who participate and sustain the life and mission of the churches in Latin America and in the Caribbean, including a good part of the stewardship (mobilization of resources) are the women. An attentive reading will show that the administration of the churches is strongly based on the contribution of organized women. However, the levels of decision making (lay or ordained) are occupied, in the churches, mainly by men.

On the other side, from the point of view of theological knowledge, women and men have developed imminently critical theological perspectives and practices which introduce fundamental perspectives for thinking about the theme of the sustainability of the Church in Latin America and in the Caribbean. In this particular point, the perspective of the sustainability of the churches will consider this situation of inequality and injustice and will work for the promotion of equity, fomenting the participation and the development of capacities which make it possible to overcome this situation. Therefore, the category of gender as a transversal axes will be assumed and will be incorporated in the debates carried out



in the context of groups, social movements and in the theological reflection and production which concern themselves with this issue³.

4. Context and description of the problem

The commitment to the mission demands discernment, in prayer, of the signs of the times and a faithful reading of the contexts. To reach a contextual, holistic and effective mission, the church sees itself challenged to discern and analyze the local and national contexts, having in mind the impact which the global and regional factors exert on these local contexts.⁴

Understood as an instrument of qualification of the action of the churches contributing to God's Mission, the InS emerges in a context in which some paradigms which characterize and qualify the churches in Latin America are undergoing change.

- ◆ There is a gradual transformation of the ethnic churches into national churches.
- ◆ The membership of the churches are subjected to various needs and exposed to multiple crises.
- ◆ The churches grow in the impoverished and excluded sectors of society.
- ◆ The traditional way of being church is challenged by other denominations, by its own membership, by civil society and

³ "Gender is a category of analysis of the roles and the social relations constructed and given meaning based on the biological sex in interface with other identity markers (social class, race/ethnicity, sexuality, origin, generation, skills). The category was developed in the field of the feminist theories to understand and deconstruct the structural foundations which maintain the inequalities between men and women, men and men, women and women in the church and in society and to build proposals founded on equity and justice".

⁴ FEDERACIÓN LUTERANA MUNDIAL. Misión ee contexto: transformación, reconciliación e empoderamiento. Ginebra: FLM, 2006, p. 11-22.

distinct theological currents within Lutheranism itself or from the Latin American theological production in general.

- ◆ There is a demand for theologians, lay people and ministers (pastors, catechists, missionaries and other ministries) who respond to the practical needs (including management) in their local realities.
- ◆ The skills necessary for carrying out ministerial functions do not fully match with what is taught in the centers of theological formation.
- ◆ The expectations of holistic growth (which also includes the number of members) are not always efficaciously fulfilled.
- ◆ The demands for quality as to holistic planning, community/congregational management and accounting increase in civil society as well as in the organisms of the Lutheran communion.

Although the characteristics and qualities of the churches in the region are totally diverse, due to their historical process as well as to contextual changes, they share a good number of similar challenges and perspectives. In this sharing of common challenges and perspectives, they identified the need to strengthen their capacities for planning, for project management, for financial administration, for accounting of the local faith communities/congregations and of the central administration of the churches, seeking a community/congregational management focusing on spirituality. At the same time, one can observe occasions in which the churches, intending to overcome these weaknesses, are advised by external consultants, who, due to their formation and experience, have difficulty understanding the nature and the identity of the church. In many cases they offer inadequate instruments and processes which, many



times, are contrary to the basic theological principles of the churches.

Faced with these challenges, the purpose of the InS is to accompany the churches in the development of strategic, operative and instrumental capacities which will strengthen the organizational sustainability in the respective contexts founded on the theological reflection based on their *confessional identity*.



DIVERSITIES	SIMILARITIES
Institucional Lifetime (age)	Faith Perspective / Confessional Identity
Origins and foundational characteristics	Keys and poscolonial contexts, and varios types of dependency
Funding	Struggling for justice and dignity
Leadership development	Gender Justice Processes
Ways to responde to their contexts	Planning and management difficulties; difficulties in sustaining the commitment of members
Social and economic sector in which the church is implanted	Difficulties of leadership and ministries (lay and ordained)
Institutional and membership volume	Difficulties in sharing resources and networks (local and global)
Organization and structure	Difficulties in exchanging "energies" with its context

5. The purpose

The InS affirms the capacities and potentialities of the churches themselves and has as its purpose to contribute to the development of capacities in people and organizations with the goal of forming a leadership (present and future) lay and ordained (for example, councils, church councils, group leaders, diaconal agents, ministers, synod bishops and presidents) in the area of ecclesiastical management and administration, based on the specificity of the mission of the church and of its values, in the distinct levels of formation (extension, specializations, master's studies) and also in

themes such as congregational management focusing on spirituality, participatory strategic planning in the church, management and implementation of projects in the church (PME), management of church councils, of congregational boards, the annual operative planning of the church, the facilitation of participatory processes in the church, accounting as a strategic management tool.

6. Vision

The Vision of the Sustainability Institute Latin America and the Caribbean:

To be recognized as an organization for the formation and development of capacities in the service of the churches and the faith communities who are committed to the full application of their gifts and resources to the transformation and the reconciliation of the world.

7. Mission

The Mission of the Sustainability Institute - Latin America and the Caribbean:

Contribute to the formation and development of capacities of people, congregations/communities and churches through reflection, practice and innovation in the topics of congregational management, planning and mobilization of gifts and resources.



8. Map of the Agents of the InS



9. Purposes

A. Research: investigation – Understood as an academic activity orientated toward the systematic and organized production of new knowledge based on the study of the practices and of the situation of the churches, formatting their needs and problems and establishing investigation lines. The purpose of the research is to make the knowledge obtained return to the practices.

- ◆ Investigate and systematize the learning from the processes of sustainability of the churches of the region based on axiological, epistemological and methodological elements;
- ◆ Deepen the study of the inter-relations between the sciences and the social technologies, their contributions and the sustainability of the churches in the region;
- ◆ Publish academic articles, investigations and theses, besides materials in general about the theme sustainability of the church.

B. Teaching: formation – Formation is understood as a dynamic process which considers the relation between action and reflection as the real base of the context of learning, propitiating the necessary space for the emergence of a liberating-critical knowledge, built on epistemologies which welcome invisibilized knowledge. Based on this perspective the InS hopes to contribute to generating a critical mass of people with the capacity to influence reflection and practices of the churches and to generate networks of various types which will assure and propagate the focus on and the practices of sustainability.

- ◆ Contribute toward generating spaces which propitiate specializations and master´s studies on the theme sustainability and congregational/community management focusing on spirituality.
- ◆ Seek articulation with the centers of theological formation in the region and in the Lutheran world communion.

C. Extension: capacity building and consultancies – Understood as an inter-relation which presupposes a confrontation of realities the synthesis of which will introduce modifications in all the parts involved, in a path of mutual learning, extension offers a broad spectrum formation without rigid formal demands for enrollment. The focus of the extension program is aimed at the propagation of the knowledge (research and teaching) in the churches, faith communities and in civil society in general.

- ◆ To provide services of capacity building, advisories, consultancies and other extension activities for the churches and other Lutheran institutions of theological education in the region and also on an ecumenical level.
- ◆ Foment debates about the sustainability of the church and participate in forums created toward this end.



- ◆ Theologically contribute in the regional gatherings of the member churches based on the sustainability theme.
- ◆ Dialog with organized civil society and with the corporative world about the sustainability of the organizations, presenting the experience to the churches.

10. Priority Themes

The priority areas of investigation and teaching of the InS will be the following:

- ◆ Theological foundation of ecclesiastical sustainability based on the Lutheran confessionality in dialog with other theologies and studies;
- ◆ Strategic planning as a tool for ecclesial and missionary development;
- ◆ Reflection about the missionary and sustainable ecclesiological models developed by distinct theological currents.
- ◆ Development of strategies for mobilization and management of human and financial resources;
- ◆ Promotion and multiplication of projects for ecclesiastical and missionary development.

11. Transversal Axes

The transversal axes which accompany and are present in the perspective of the sustainability of the church are the following:

- ◆ Contextual mission (proclamation, service, work in favor of justice⁵);

⁵ FEDERACIÓN LUTERANA MUNDIAL. Juntos en la Misión de Dios. São Leopoldo: Sinodal, 1990.

- ◆ Spirituality and management;
- ◆ Transcultural and intercultural focus;
- ◆ Systemic focus;
- ◆ The contribution of feminist theology and of gender studies;
- ◆ Intergenerationality (emphasis on youth) for the sustainability of the churches.

12. Strategy

The InS is an institute in the Faculdades EST (São Leopoldo, RS, Brazil), instituted jointly by the LWF and the IECLB. It is conceived as a formal academic institute with a focus on the local, regional and global dimension. As a part of the Faculdades EST, the InS will count on the academic freedom normal of all higher learning organizations, as prescribed in the guiding principles of any university.

The InS will work in the field of research and development of capacities (teaching and extension) faced with the challenges of sustainability, seeking alternatives to the traditional behaviors and mechanisms of organizational and institutional management. This quest includes the valorization and inclusion of women (lay, ministers, theologians) and the knowledge produced by them in the area of theology and aims to offer strategic support so that women may develop their capacities based on the sustainability focus, including the development of capacities for facilitating processes, teaching and research.

The InS will contribute with the churches to generate networks of collaboration for their sustainable management: a) network of formal knowledge between people and institutions (other study centers and churches); b) networks of information about the



sustainability of the church; c) communities of professional practice; d) network of diverse specialists; e) articulation with the LAC Network of Women, Justice and Gender, LAC HIV Network and LAC Youth Network.

The InS will seek to articulate itself with other active networks in the area of the state, in civil society, in the consultancy services market as well as in the churches and in international cooperation.

The InS will maintain communication, exchange and articulation lines with centers of theological formation, especially with those of Protestant identity in Latin America and of the Lutheran world communion and institutions which share goals in relation to the theme it is charged with.

It is important to register that, in this trajectory, the churches of Latin America and of the Caribbean have been accompanied by various sister churches and organizations, such as the Evangelical Lutheran Church in America (ELCA), The Lutheran Church of Sweden, One World Mission of Bavaria and the Finnish Evangelical Lutheran Mission (FELM). Thus it is evident that considering the Lutheran communion as a body (1 Co 12) the sustainability of the churches in the region contributes to the sustainability of the Lutheran world communion.

13. Formation Methodology

The InS bases itself on an inter and transdisciplinary methodological focus and will, preferentially, use the participative research-action method, as well as digital technologies of communication, distance mode, traditional mode (written and taped) and through internet. These are tools which make it possible to reach the purposes of capacity building of the churches and the Christian com-

munities/congregations in the region. The pedagogical and epistemological focus is to contribute based on a critical-liberating perspective considering the pedagogy of action-reflection-action, the epistemology of complexity (Edgar Morin), the epistemology of knowledge and of emancipation (Boaventura de Sousa Santos) and the feminist and gender epistemologies.

14. Formation Matrix

In a general way the formation matrix of the InS, taking into consideration the Brazilian educational legislation, can be visualized as follows:

The pedagogical, didactic and curricular specifications of this formation proposal was developed in a specific document, entitled Formation Matrix of the Sustainability Institute Latin America and the Caribbean (Internal Document, 2013).



15. Governance

The InS governance is based on the focus of an “organization based on networks”. Therefore it has the characteristics of an organic, pluricentric system. Defined by its structure, processes and purpose, it has, as a consequence, a non-bureaucratic, non-hierarchical profile.

The governance of the InS is designed as a relatively stable, horizontal articulation of interdependent institutional agents. At the same time, it is operationally autonomous and has the declared purpose of contributing to the production of community/congregational management knowledge and practices, organizational sustainability and mobilization of resources in the churches and organizations of the churches of the Lutheran communion in Latin America and the Caribbean. In this way it aims at tending to a wide spectrum of visions, ideas, plans and pre-existing models.

The governance of the InS identifies four ballast points of democratic governance of a network:

- a) The political agents which constitute it are legally and legitimately constituted and/or elected, and/or designated.
- b) These agents represent the membership, the composition and the base of the participant groups and organizations.
- c) These agents are accountable to the institutionally defined membership.
- d) They work according to the democratic rules specified in pre-established agreements and conducts.

The decision making in the distinct spaces of the InS takes place through negotiation processes which seek to reach rationality and consensus, deliberation and dialog. At the same time, one assumes the existence of possible, even if maybe avoidable, conflicts

and dissensions, since one also pre-supposes the commitment and viability of prevention and resolution mechanisms of these conflicts.

In this design the governance has three dimensions:

- ◆ **Strategic Dimension** – orientated by the determination of long term goals and plans, by the allocation of resources, limitation of the time of the beginning and end of the InS.
- ◆ **Dimension of Processes** – orientated by the interaction with the networks with which the InS is connected to transform needs and challenges into processes of change.
- ◆ **Operative Dimension** – orientated to place into action developed strategies and plans, to implement specific tasks, mobilize resources and evaluate the accomplished results.

Within the **strategic dimension** of the governance the determining government organ is constituted by a triumvirate made up of the LWF/LAC by delegation of the Leadership Conference, represented by the secretary of the LAC area; IECLB represented by the Pastor/President and by the Faculdades EST, represented by its Rector. Within this conceptual framework the InS, which was instituted by the IECLB, the LWF and Faculdades EST, legally depends on the Faculdades EST and will fulfill the directives of the Brazilian legislation.

The **dimension of processes** is constituted by the interaction of the InS with the following networks:

- ◆ The Leadership Conference of the member churches of the LWF in Latin America and the Caribbean (LAC).
- ◆ The liaison persons and advisors of the Sustainability Program of the Churches of LAC.



- ◆ The LAC Network of Women and Gender Justice.
- ◆ The LAC Youth Network.
- ◆ The network of organizations and study centers for the formation of ministers and leaders of the LAC churches.

The **operative dimension** of the governance is constituted by a functional work team which, according to what was established in the Reference Terms, seeks to preserve the balance of gender, inter-generationality and of ministries (ordained/non-ordained). The work team is designated by the three founding institutions and is coordinated by four coordinations.

- ◆ One co-coordinator designated by the IECLB, whose role is to be carried out by the Formation Office of the IECLB. This coordination seeks the articulation with the formation spaces of the IECLB. Currently the Catechist Master Débora R. Conrad fulfills this function.
- ◆ One co-coordinator designated by the LWF whose role is to be carried out by one of the liaison person of the IECLB in the Sustainability Program/LAC which is also tied to the Missionary Action Plan of the IECLB (PAMI). This person is charged with the coordination of the Sustainability Program and with the PAMI. Currently Miltom de Oliveira carries out this role.
- ◆ One co-coordinator designated by LWF to carry out the role of the coordinator of the Sustainability Program/LAC. This person is charged with coordinating the actions between the InS and the Sustainability Program. Gustavo Driau (IELU) currently carries out this role.

- ◆ One co-coordinator designated by the Faculdades EST which is in charge of the academic coordination of the InS. Currently P. Dr. Valério G. Schaper fills this role.

The InS foresees a phase of implantation which will extend from October 2013 to December 2016. The structures, roles and functions are valid until that moment when they will then be reviewed.

A review of the academic component of the InS will be developed during the first semester of 2015.

The dimensions, the roles and the functions of the governance of the InS will be established in the Terms of Reference in the year 2014.

16. Supervision

The InS will be subordinate to the supervision required for all and each of the instituting organisms (EST, IECLB, LWF) and will also count on the highest international level of quality in full auditing.

The funding of the InS proceeds from the following sources:

- ◆ Income for service rendered in research, teaching and extension;
- ◆ Income from external funding through projects and cooperation contracts, contracts gained with the support of local, regional and international partners as permitted by university guidelines;
- ◆ Income from public biddings of Brazilian state organisms of research fomentation and/or social-educational interventions.



17. Timeline

This conceptual document of the InS will be valid for five years, according to the purposes laid out, at which point it should then be reviewed. The beginning of the activities of the Institute is scheduled for November of 2013.

Elaborated by the InS Work Team:

Debora Conrad

Gustavo Driau

Miltom de Oliveira

Valério Schaper



15 INSTITUTO SUSTENTABILIDADE AMÉRICA LATINA E CARIBE

*Documento fundante
do Instituto Sustentabilidade
América Latina e Caribe,
de 24 de outubro de 2013.*

1. Preâmbulo

O tema “sustentabilidade” surgiu em 2007 entre as igrejas luteranas na América Latina e Caribe que fazem parte da Federação Luterana Mundial (FLM). Uma profunda reflexão de bispos e presidentes das igrejas da região diante dos desafios que o contexto cultural, econômico, social, político e religioso representava para a vida e a missão das igrejas levou-os a assumir o conceito. A partir daquele momento, propôs-se, então, trabalhar o tema da sustentabilidade organizacional de maneira programática, partindo de experiências e capacidades das próprias igrejas membro, com o acompanhamento da Secretaria para América Latina e Caribe (LAC) da FLM. Naquele mesmo ano, em sua conferência anual, as igrejas na América Latina e no Caribe constituíram o Programa Sustentabilidade da Igreja como uma ferramenta destinada a contribuir com o planejamento, a gestão e a mobilização de recursos em igrejas e comunidades de fé em sua participação na Missão de Deus. Este programa regional identificou, inicialmente, três eixos ou dimensões que contribuem e são necessários para a sustentabilidade das igrejas:

- ◆ O Planejamento Estratégico Participativo (PEP) como mecanismo de organização de processos em comunidades e igrejas;
- ◆ A identificação e a mobilização de dons e recursos (humanos, teológicos, econômicos);
- ◆ A reflexão teológica (missiologia, eclesiologia, teologia do batismo), pensando outros modos de ser igreja.





Em sua trajetória, o Programa Sustentabilidade da Igreja identificou e elaborou seu marco referencial, apoiando-se nos documentos *Missão em Contexto* (FLM, 2005) e *Diaconia em Contexto* (FLM, 2009). Esse marco referencial incluiu os seguintes conceitos: Missão de Deus; concepção de uma espiral hermenêutica; princípio de participação e de protagonismo ativo; enfoque intergeracional; princípios de mordomia (mobilização de recursos) responsável e de responsabilidade na prestação de contas; enfoque sistêmico; pedagogia crítica e aprendizagem mútua e experiencial; abordagem da mudança organizacional; e, especialmente, o enfoque de gênero.

O Programa Sustentabilidade da Igreja foi organizado mediante os seguintes componentes: a) uma rede de referentes¹ designados pelas igrejas que gera, promove e desenvolve processos de sus-

tentabilidade em nível local; b) um comitê de orientação, que colabora nos encontros regionais presenciais; c) assessores/as radicados/as nas próprias igrejas; d) facilitadores/as.

Durante o desenvolvimento do Programa, as estratégias de acompanhamento têm sido as seguintes: a) apoio ao processo coletivo regional de desenvolvimento de capacidades em sustentabilidade organizacional, criação da rede de referentes e a realização de cinco encontros regionais – de 2007 a 2012); b) apoio aos processos locais de sustentabilidade de cada igreja (facilitação e continuidade); c) elaboração teológico-pastoral do enfoque sustentabilidade.

2. O surgimento do Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe (InS)

No Encontro Regional de 2012, ocorrido na cidade de Santa Cruz de la Sierra, na Bolívia, em setembro de 2012, as igrejas expressaram a necessidade de formalizar os processos de aprendizagem e capacitação no tocante ao tema sustentabilidade da igreja. A partir dessas motivações, no ano seguinte, na Conferência de Lideranças de março de 2013, na cidade de Montelimar, na Nicarágua, foi apresentada a proposta de se criar o Instituto Sustentabilidade – América Latina e Caribe (InS), pela cooperação instituinte da FLM, da Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil (IECLB) e da Faculdades EST, tendo como base esta instituição de formação teológica². A “Cátedra Espiritualidade e Sustentabilidade” desta instituição, iniciada em 2011, foi um passo prévio impor-

¹ Membros das igrejas luteranas da América Latina e Caribe (homens e/ou mulheres, leigos/os e/ou ordenadas/os) relacionados com o tema da sustentabilidade da igreja, que são designados pelas próprias igrejas para integrar, de modo continuado, o Programa Sustentabilidade (FLM/LAC).

² PROGRAMA SUSTENTABILIDAD-FLM/LAD. Entrelazando producción teológica y sustentabilidad. São Leopoldo: EST, 2013. Disponible en: www.est.edu.br/sustentabilidad/pdfs/Entrelazando_Producción_Teologica_y_Sustentabilidad_Revisado_11_de_Abril%202013.pdf



tante e pode ser considerada como um dos elementos precursores do InS.

O InS é, portanto, uma expressão das demandas das igrejas luteranas da região e foi instituído pela ação conjunta da FLM e da IECLB. Tendo como sede e braço operativo a Faculdades EST (São Leopoldo, RS, Brasil), o InS é um organismo acadêmico formal com um enfoque na dimensão local, regional e global.

3. Conceito

O conceito “sustentabilidade” tem diversas acepções e distintos campos de aplicação. O termo “sustentável” foi cunhado na década de 1970 no marco da problemática ambiental. A ampliação de sua aplicação logo chegou à área organizacional e institucional. A ideia de sustentabilidade parte, em todos os seus âmbitos de aplicação, da perspectiva de sistemas e organismos que buscam garantir e projetar seu valor no tempo mediante intercâmbios com seu entorno.

Nas organizações sociais, a sustentabilidade organizacional é compreendida como a capacidade de uma organização para manter o valor social de seu trabalho e de sua existência de forma duradoura.³ Sustentabilidade não é um aspecto relacionado somente ao financiamento das organizações. A sustentabilidade de uma organização exige clareza de propósitos, qualidade na oferta de serviços, transparência na prestação de contas e capacidade de animar, liderar e gerenciar redes.

Em síntese, a possibilidade de uma organização manter seu valor social e garantir sua existência de forma duradoura depende de acesso regular a recursos financeiros, mas repousa, sobretudo, na qualidade da organização e do seu projeto institucional. Trata-se de direcionar esforços para o fortalecimento organizacional que su-

põem o fomento da capacidade de coordenar processos permanentes de desenvolvimento institucional em contínuos intercâmbios com contextos em transformação. O processo de fortalecimento organizacional implica enfoque em planejamento, em desenvolvimento de recursos (humanos e materiais) e em inovação dos modelos de organização e gestão.

Esta compreensão tem implicações decisivas para as formas de administração e gestão da igreja. É fato que a administração e a gestão na igreja são uma realidade e uma prática desde os tempos bíblicos. Há indicações disso tanto no Antigo quanto no Novo Testamento. A igreja em geral e as igrejas luteranas na América Latina em particular desenvolveram ao longo de sua história inúmeros modelos de administração e gestão. Contudo, considerando que os contextos mudam constantemente, faz-se necessário elevar a qualidade destas práticas, procurando assimilar uma cultura de planejamento participativo, de desenvolvimento e mobilização de dons e recursos, além de um eficiente monitoramento e acompanhamento das próprias ações. Há aí um claro desafio para a sustentabilidade de comunidades e de igrejas em termos de administração e de gestão.

Contudo, é preciso considerar mais profundamente a dimensão teológica, uma vez que as práticas eclesiais (forma como as igrejas se estruturam e são gestadas) estão enraizadas em compreensões teológicas. Desde a perspectiva teológica, a igreja cristã tem sua origem no ato soberano de Deus, que, através do batismo e por obra do Espírito Santo, chama seu povo para anúncio das boas novas da salvação, encarnadas em Jesus Cristo através de palavras e ações. Esta perspectiva teológica explica a origem, o presente e a missão da igreja. Não explica, porém, sua realidade como realidade social, que agrupa pessoas, as quais, seguindo a vocação de seu batismo, motivam-se e organizam-se para participar na missão de Deus. Esta realidade da igreja como organismo social tem suas próprias regras,



dinâmicas e leis, que, em necessária congruência com o alicerce de valores que sustenta a igreja – requer atenção. Isto é particularmente verdadeiro para aqueles processos e procedimentos que regem a igreja no tocante aos seus mecanismos de gestão e administração, sua forma de organizar-se, de decidir e de realizar suas atividades ordinárias.

Considerando esta trajetória, as igrejas luteranas da América Latina e Caribe, membros da FLM, iniciaram um processo de melhoria de suas capacidades em sustentabilidade. Nesta caminhada, estão entretecendo a planificação estratégica participativa com o desenvolvimento de dons e recursos, com a análise e a identificação de outros modos de ser igreja, fundamentados na reflexão teológica sobre as práticas de administração e gestão que têm lugar nas próprias igrejas. A sustentabilidade das igrejas não depende do agir humano. É o Espírito Santo que guia e sustenta a igreja. Ao mesmo tempo, há uma responsabilidade humana nesta tarefa que leva a revisar os paradigmas que têm modelado as igrejas protestantes na América Latina e no Caribe. Esta mesma responsabilidade desafia a propor caminhos adequados aos novos contextos, melhorando os aspectos estratégicos, operativos e administrativos e também os ministérios, numa perspectiva que relaciona espiritualidade e gestão.

Cabe destacar ainda que, entre as práticas eclesiais, sociais e teologicamente arraigadas, mais ameaçadoras à sustentabilidade das igrejas, figura a dos papéis de gênero atribuídos a homens e mulheres. Nas igrejas luteranas da América Latina e Caribe, a situação de mulheres e homens é diferente e desigual. Para que se compreenda o cerne desta desigualdade, a ênfase na questão de gênero como elemento conceitual do marco referencial requer uma dupla atenção.

Por um lado, do ponto de vista da gestão, há uma distribuição desigual do trabalho e das responsabilidades entre homens e mulhe-

res. A maioria das pessoas que participa e sustenta a vida e a missão das igrejas na América Latina e no Caribe, inclusive boa parte da mordomia (mobilização de recursos), são mulheres. Uma leitura atenta demonstrará que a administração das igrejas está baseada fortemente na contribuição de mulheres organizadas. No entanto, os níveis de tomada de decisões (leigos ou ordenados) são ocupados, nas igrejas, majoritariamente por homens.

Por outro lado, do ponto de vista do saber teológico, mulheres e homens têm desenvolvido perspectivas e práticas teológicas eminentemente críticas que introduzem perspectivas fundamentais para pensar o tema da sustentabilidade da Igreja na América Latina e no Caribe. Neste particular, a perspectiva da sustentabilidade das igrejas considerará esta situação de desigualdade e injustiça e trabalhará para que se promova a equidade, fomentando a participação e o desenvolvimento de capacidades que possibilitem a superação desta situação. Assume-se, portanto, a categoria de gênero³ como eixo transversal e incorporam-se os debates realizados no contexto de grupos, igrejas, movimentos sociais e a reflexão e produção teológica que se ocupam com esta questão.

4. Contexto e descrição do problema

O compromisso na missão requer o discernimento, em oração, dos signos dos tempos e uma leitura fiel dos contextos. Para alcançar uma missão contextual, integral e eficaz, a igreja se vê desafiada

³ “Gênero” é uma categoria de análise dos papéis e das relações sociais, construídas e significadas a partir do sexo biológico na interface com outros marcadores de identidade (classe social, raça/etnia, sexualidade, origem, geração, habilidades). A categoria foi desenvolvida no campo das teorias feministas para entender e desconstruir os fundamentos estruturais que mantêm as desigualdades entre homens e mulheres, homens e homens e mulheres e mulheres na igreja e na sociedade e construir propostas fundamentadas na equidade e na justiça.



a discernir e analisar os contextos locais e nacionais, tendo presente o impacto que os fatores globais e regionais exercem sobre estes contextos locais.

Entendido como instrumento de qualificação da ação das igrejas contribuindo com a Missão de Deus, o InS surge em um contexto em que alguns paradigmas que caracterizam e qualificam as igrejas na América Latina estão passando por mudanças:

- ◆ Há uma paulatina transformação das igrejas étnicas em igrejas nacionais.
- ◆ A membresia das igrejas é submetida a carências variadas e exposta a múltiplas crises.
- ◆ As igrejas crescem nos setores empobrecidos e excluídos da sociedade.
- ◆ O modo tradicional de ser igreja é desafiado por outras denominações, pela própria membresia, pela sociedade civil e por distintas correntes teológicas dentro do próprio luteranismo ou a partir da produção teológica latino-americana em geral.
- ◆ Há uma demanda por teólogos e teólogas, leigos e leigas, e ministros e ministras (pastores/as, diáconas/os, catequistas, missionárias/os e outros ministérios) que respondam às necessidades práticas (incluindo gerenciamento) em suas realidades locais.
- ◆ As habilidades necessárias ao desempenho das funções ministeriais não condizem plenamente com o que se ensina nos centros de formação teológica.
- ◆ As expectativas de crescimento integral (também do número de membros) nem sempre encontram respostas eficazes.

- ◆ As exigências de qualidade quanto ao planejamento integral, à gestão comunitária e à prestação de contas aumentam na sociedade civil bem como nos organismos da comunhão luterana.

Embora as características e qualidades das igrejas na região sejam totalmente diversas, tanto por seu processo histórico quanto em função das mudanças contextuais, elas compartilham um bom número de desafios e perspectivas afins. Nesta partilha de desafios e perspectivas comuns, identificaram a necessidade de fortalecer suas capacidades de planejamento, de gestão de projetos, de administração financeira, da prestação de contas das comunidades locais de fé e da administração central das igrejas, buscando uma gestão comunitária focada em espiritualidade. Ao mesmo tempo, observa-se que há ocasiões em que as igrejas, pretendendo superar estas debilidades, são assessoradas por consultores externos, que, por sua formação e experiência, têm dificuldades de compreender a natureza e a identidade da igreja. Ao final, oferecem instrumentos e processos inadequados que, muitas vezes, estão em contradição com os princípios teológicos básicos das igrejas.

Diante desses desafios, o propósito do InS é acompanhar as igrejas no desenvolvimento de capacidades estratégicas, operativas e instrumentais que fortaleçam a sustentabilidade organizacional nos respectivos contextos, fundamentadas na reflexão teológica a partir de sua **identidade confessional**.



DIVERSIDADES	SEMELHANÇAS
Tempo de vida institucional (idade)	Perspectiva de fé/identidade confessional
Origem e característica fundacional	Chaves e contextos pós-coloniais e de dependências de diversas ordens
Financiamento	Luta por justiça e dignidade
Formação de quadros	Processos de justiça de gênero
Modos de dar respostas a seus contextos	Dificuldades de gestão e planificação; dificuldades de sustentar o compromisso dos membros
Setor social e econômico de implantação da igreja	Dificuldades de lideranças e ministérios (ordenados e leigos)
Volume institucional e de membresia	Dificuldades para compartilhar recursos e redes (tanto em nível local como em nível global)
Organização e estrutura	Dificuldades para intercambiar "energias" com seu contexto

5. O propósito

O InS afirma as capacidades e as potencialidades das próprias igrejas e tem como propósito contribuir para o desenvolvimento de capacidades nas pessoas e organizações com finalidade de formar uma liderança (presente e futuro) leiga e ordenada (por exemplo, conselhos, presbitérios, líderes de grupos, agentes diaconais, ministros/as, sinodais e presidentes/as), na área de gestão e administração eclesial, com base na especificidade da missão da igreja e de seus valores, nos distintos graus ou níveis de formação (extensão, especialização, mestrado) e também em temas como a gestão comunitária focada em espiritualidade, o planejamento estratégico participativo na igreja, a gestão e a implementação de projetos na igreja (PME), a gestão de presbitérios de comunidades, de diretorias de congregações, o planejamento anual operativo da igreja, a facilitação de processos participativos na igreja, a prestação de contas como ferramenta de gestão estratégica.

6. Visão

A Visão do Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe:

Ser reconhecido como uma organização de formação e desenvolvimento de capacidades a serviço das igrejas e comunidades de fé comprometidas com uma aplicação plena de seus dons e recursos para a transformação e a reconciliação do mundo.

7. Missão

A Missão do Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe:

Contribuir com a formação e o desenvolvimento de capacidades de pessoas, comunidades e igrejas mediante a reflexão, prática e inovação nos tópicos de gestão comunitária, planificação e mobilização de dons e recursos.



8. Mapa de Atores do InS



9. Objetivos

A. Pesquisa: investigação – Entendida como a atividade acadêmica orientada para a produção, sistemática e organizada, de novos conhecimentos a partir do estudo das práticas e da situação das igrejas, formatando suas necessidades e problemas e estabelecendo linhas de investigação. A finalidade da pesquisa é fazer retornar os conhecimentos alcançados às práticas.

- ◆ Investigar e sistematizar as aprendizagens dos processos de sustentabilidade das igrejas da região a partir de elementos axiológicos, epistemológicos e metodológicos;
- ◆ Aprofundar o estudo das inter-relações entre as ciências e as tecnologias sociais, suas contribuições e a sustentabilidade das igrejas na região;

- ◆ Publicar artigos acadêmicos, investigações e teses, além de materiais em geral sobre o tema sustentabilidade da igreja.

B. Ensino: formação – A formação é compreendida como processo dinâmico que considera a relação entre ação e reflexão como base real do contexto de aprendizagem, proporcionando o espaço necessário para o surgimento de um saber crítico-libertador, edificado sobre epistemologias que acolham saberes invisibilizados. A partir desta perspectiva o InS espera contribuir para gerar uma massa crítica de pessoas com capacidade de influir na reflexão e nas práticas das igrejas e de gerar redes de diversos tipo que assegurem e propaguem o enfoque e as práticas de sustentabilidade.

- ◆ Contribuir para a geração de espaços que oportunizem estudos de especialização e de mestrado no tema sustentabilidade e gestão comunitária focada em espiritualidade.
- ◆ Buscar articulação com os centros de formação teológica na região e na comunhão luterana mundial.

C. Extensão: capacitação e assessorias – Compreendida como uma inter-relação que pressupõe uma confrontação de realidades, cuja síntese introduzirá modificações em todas as partes envolvidas, num caminho de mútua aprendizagem, a extensão oferece formação de largo espectro sem rígidas exigências formais para ingresso. O enfoque da extensão está voltado para a difusão do conhecimento (pesquisa e ensino) nas igrejas, nas comunidades de fé e na sociedade civil em geral.

- ◆ Prestar serviços de capacitação, assessoria, consultoria e outras atividades de extensão às igrejas e a outras instituições luteranas de educação teológica na região e também em nível ecumênico.



- ◆ Favorecer debates sobre sustentabilidade da igreja e participar de fóruns criados para este fim.
- ◆ Contribuir teologicamente nos encontros regionais das igrejas membro a partir do tema sustentabilidade.
- ◆ Dialogar com a sociedade civil organizada e com o mundo corporativo a respeito da sustentabilidade das organizações, apresentando a experiência das igrejas.

10. Temas Prioritários

As áreas prioritárias de investigação e ensino do InS serão as seguintes:

- ◆ Fundamento teológico da sustentabilidade eclesial a partir da confessionalidade luterana em diálogo com outras teologias e estudos;
- ◆ Planejamento estratégico como ferramenta para o desenvolvimento eclesial e missionário;
- ◆ Reflexão sobre os modelos eclesiológicos missionários e sustentáveis desenvolvidos por distintas correntes teológicas;
- ◆ Desenvolvimento de estratégias de mobilização e gestão de recursos humanos e financeiros;
- ◆ Promoção e multiplicação de projetos de desenvolvimento eclesial e missionários.

11. Eixos transversais

- ◆ Os eixos transversais que acompanham e estão presentes na perspectiva de sustentabilidade da igreja são os seguintes:
- ◆ Missão contextual (proclamação, serviço, trabalho em favor da justiça⁴);

- ◆ Espiritualidade e gestão;
- ◆ Enfoque transcultural e intercultural;
- ◆ Enfoque sistêmico;
- ◆ A contribuição da teologia feminista e dos estudos de gênero;
- ◆ A intergeracionalidade (ênfase na juventude) para a sustentabilidade das igrejas.

12. Estratégia

O InS é um instituto da Faculdades EST (São Leopoldo, RS, Brasil), instituído conjuntamente pela FLM e pela IECLB. É concebido como um instituto acadêmico formal com um enfoque na dimensão local, regional e global. Enquanto parte da Faculdades EST, o InS contará com a liberdade acadêmica usual em toda organização de ensino superior, como previsto nos princípios guia de qualquer universidade.

O InS atuará no campo da pesquisa e do desenvolvimento de capacidades (ensino e extensão) ante os desafios da sustentabilidade, buscando alternativas aos comportamentos e mecanismos tradicionais de gestão organizacional e institucional. Esta busca inclui a valorização e a inclusão de mulheres (leigas, ministras, teólogas) e o conhecimento produzido por elas no âmbito da teologia e almeja oferecer apoio estratégico para que mulheres possam desenvolver suas capacidades a partir do enfoque sustentabilidade, incluindo o desenvolvimento de capacidades para facilitação de processos, ensino e pesquisa.

O InS contribuirá com as igrejas para gerar distintas redes de colaboração na gestão sustentável das mesmas: a) rede de conheci-

⁴ FEDERACIÓN LUTERANA MUNDIAL. *Juntos en la Misión de Dios*. São Leopoldo: Sinodal, 1990.



mentos formais entre pessoas e instituições (outros centros de estudo e igrejas); b) redes de informação sobre a sustentabilidade da igreja; c) comunidades de prática profissional; d) rede de especialistas diversos; e) articulação com a Rede de Mulheres, Justiça e Gênero ALC, Rede VIH ALC e Rede de Jovens ALC.

O InS buscará articular-se com outras redes atuantes tanto na área estatal, na sociedade civil, no mercado de serviços de consultoria, como também nas igrejas e na cooperação internacional.

O InS manterá linhas de comunicação, intercâmbio e articulação com centros de formação teológica, em particular com os de identidade protestantes na América Latina e da comunhão luterana mundial e instituições que partilhem objetivos em relação ao tema de sua incumbência.

É importante registrar que, nesta trajetória, as igrejas da América Latina e do Caribe têm sido acompanhadas por várias igrejas e organizações irmãs, como a Igreja Evangélica Luterana na América (ELCA), Igreja Luterana da Suécia, Missão Um-mundo da Baviera e Missão Evangélica Luterana Finlandesa (MELF). Evidencia-se, assim, que, tomando a comunhão luterana como corpo (1 Co 12), a sustentabilidade das igrejas na região contribui para a sustentabilidade da comunhão luterana mundial.

13. Metodologia da formação

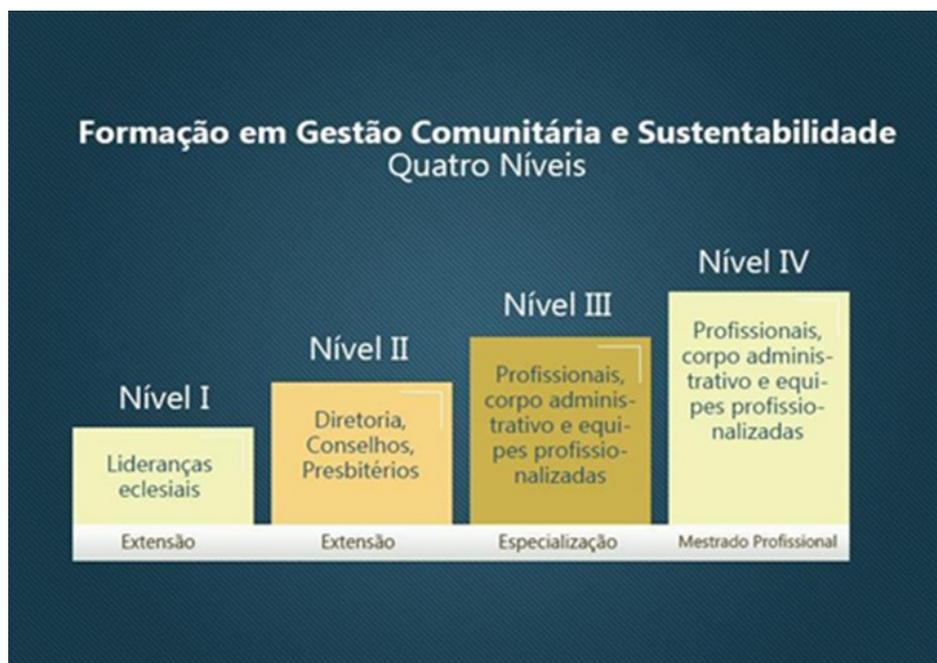
O InS parte de um enfoque metodológico inter e transdisciplinar e utilizará preferencialmente o método de pesquisa-ação participativa, como também tecnologias digitais de comunicação, à distância, modo tradicional (escrito e gravado) e via internet. Estas são ferramentas que possibilitam alcançar os propósitos de capacitação das igrejas e das comunidades cristãs na região. O enfoque pedagógico e epistemológico é contribuir a partir de uma perspectiva crítica

co-libertadora, considerando a pedagogia da ação-reflexão-ação, a epistemologia da complexidade (Edgar Morin), a epistemologia do conhecimento e da emancipação (Boaventura de Sousa Santos) e as epistemologias feministas e de gênero.

14. Matriz de formação

De forma geral, a matriz de formação do InS, considerando a legislação educacional brasileira, pode ser visualizada da seguinte maneira:

O detalhamento pedagógico, didático e curricular desta proposta de formação foi desenvolvido em documento específico, intitulado Matriz de formação do Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe (Documento Interno, 2013).



15. Governança

A governança do InS parte do enfoque de uma “organização baseada em redes”. Portanto, tem as características de um sistema orgânico, pluricêntrico. Definido por sua estrutura, processos e propósito, tem, como consequência, um perfil não burocrático, não hierárquico.

A governança do InS é desenhada como uma articulação horizontal relativamente estável de atores institucionais interdependentes. Ao mesmo tempo, é operacionalmente autônoma e tem o declarado propósito de contribuir para a produção de conhecimentos e práticas de gestão comunitária, sustentabilidade organizacional e mobilização de recursos nas igrejas e organizações de igrejas da comunhão luterana na América Latina e Caribe. Desta forma, visa atender a um amplo espectro de visões, ideias, planos e modelos preexistentes.

- a) A governança do InS identifica quatro pontos de lastro da governança democrática de uma rede:
- b) Os atores políticos que a constituem são legal e legitimamente constituídos, e/ou eleitos, e/ou designados.
- c) Estes atores representam a membresia, a composição e a base dos grupos e organizações participantes.
- d) Estes atores prestam contas à sua membresia institucionalmente definida.
- e) Funcionam de acordo com as regras democráticas especificadas em acordos e condutas previamente estabelecidas.

A tomada de decisões nos distintos espaços do InS dá-se por processos de negociação que procuram alcançar racionalidade e consenso, deliberação e diálogo. Ao mesmo tempo, assume-se a existência de possíveis, ainda que evitáveis, conflitos e dissensos, por-

quanto supõe também o compromisso e a viabilização de mecanismos de prevenção e resolução dos mesmos.

Neste desenho a governança tem três dimensões:

- ◆ **Dimensão Estratégica** – orientada à determinação de objetivos e planos de longo prazo, à dotação de recursos, limitação do tempo de início e finalização do InS.
- ◆ **Dimensão de Processos** - orientada pela interação com as redes com as quais o InS está conectado para transformar necessidades e desafios em processos de mudança.
- ◆ **Dimensão Operativa** - orientada para colocar em ação estratégias e planos desenvolvidos, implementar tarefas específicas, mobilizar recursos e avaliar os resultados alcançados.

Na *dimensão estratégica* da governança o órgão de governo determinante é constituído por um triunvirato integrado pela FLM/LAC por delegação da COL, representada pela Secretaria/o da área ALC; IECLB, representada pelo seu Pastor/a Presidente e pela Faculdades EST, representada pelo seu Reitor/a. Dentro deste marco conceitual o InS, que foi instituído pela IECLB, EST e FLM, depende juridicamente da Faculdades EST e cumprirá as diretrizes da legislação brasileira.

A *dimensão de processos* é constituída pela interação do InS com as seguintes redes:

- ◆ A Conferência de Liderança das igrejas membro da FLM na América Latina e Caribe (ALC).
- ◆ Os referentes e assessores do Programa Sustentabilidade das Igrejas da ALC.
- ◆ A Rede de Mulheres e Justiça de Gênero ALC.
- ◆ A Rede de Jovens ALC.



- ◆ A rede de organizações e casas de estudo para formação de ministros e lideranças das igrejas ALC.

A *dimensão operativa* da governança é constituída por uma equipe de trabalho funcional que, conforme estabelecido nos Termos de Referência, busca preservar equilíbrios de gênero, intergeracional e de ministérios (ordenados/não ordenado). A equipe de trabalho é designada pelas três instituições fundadoras e é constituído por quatro (04) co-coordenações.

- ◆ Um co-coordenador designado pela Faculdades EST, que está a cargo da coordenação acadêmica do InS. Atualmente o P. Dr. Valério G. Schaper cumpre esta função.
- ◆ Um co-coordenador designado pela IECLB, cujo papel coube à Secretaria de Formação da IECLB. Esta coordenação busca a articulação com os espaços de formação da IECLB. Atualmente a Cat. Ms. Débora R. Conrad cumpre esta função.
- ◆ Um co-coordenador designado pela FLM, cujo papel coube a um dos referentes da IECLB no Programa Sustentabilidade/ALC que está também vinculado ao Plano de Ação Missionária da IECLB. Tem como encargo a coordenação com o Programa Sustentabilidade e com o PAMI. Atualmente Milton de Oliveira cumpre esta função.
- ◆ Um co-coordenador designado pela FLM que é o papel do coordenador do Programa Sustentabilidade/ALC. Tem como encargo coordenar as ações entre o InS e o Programa Sustentabilidade. Gustavo Driau (IELU) cumpre atualmente esta função.

O InS prevê uma fase de implantação que se estenderá de outubro de 2013 a dezembro de 2016. As estruturas, papéis e funções têm vigência até aquele momento, quando então serão revisadas.

Uma revisão do componente acadêmico do InS será desenvolvida durante o primeiro semestre de 2015. As dimensões, os papéis e as funções de governança do InS serão estabelecidos em Termos de Referência no ano de 2014.

16. Fiscalização

O InS estará subordinado à fiscalização requerida por todos e cada um dos seus organismos instituidores (EST, IECLB, FLM) e contará também com o mais alto grau internacional de qualidade em auditoria integral.

17. Financiamento

O financiamento do InS procede das seguintes fontes:

- ◆ Receitas por prestação de serviços de pesquisa, ensino e extensão;
- ◆ Receitas provenientes de financiamento externo mediante projetos e contratos de cooperação, convênios obtidos com o apoio de parcerias locais, regionais e internacionais, conforme possibilitem as diretrizes universitárias;

Receitas provenientes de editais públicos dos organismos estatais brasileiros de fomento à pesquisa e/ou a intervenções sócio-educacionais.

18. Cronograma

Este documento conceitual do InS terá vigência de cinco anos, segundo os objetivos traçados, quando, então, deverá ser revisado. O início das atividades do Instituto está previsto para novembro de 2013.



Gustavo Driau, Patricia Cuyatti e Valério G. Schaper

Elaborado pela Equipe de Trabalho do InS:
Debora Conrad
Gustavo Driau
Miltom de Oliveira
Valério Schaper



16 REGIMENTO INTERNO DO INSTITUTO SUSTENTABILIDADE AMÉRICA LATINA E CARIBE

CAPÍTULO I: DA DEFINIÇÃO

Art. 1º O Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe, órgão suplementar da Faculdades EST, sediado na Rua Amadeo Rossi, 467, Prédio H, sala 02, em São Leopoldo, RS, inaugurado em 24 de outubro de 2013, é um organismo acadêmico formal, cujo alcance de reflexão e pesquisa se estende do âmbito local para o regional, podendo chegar ao âmbito global, se assim for demandado.

Art. 2º O Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe, doravante denominado InS, entendido como um instrumento de qualificação da ação das igrejas luteranas da América Latina e do Caribe na missão de Deus frente às crescentes e cambiantes dificuldades contextuais, rege-se por este Regimento e pelas demais disposições em vigor na Faculdades EST.

CAPITULO II: DOS PRINCÍPIOS

Art. 3º O InS orienta-se por uma concepção elementar, a sustentabilidade organizacional, desdobrada em princípios, cujas definições se encontram no Documento Fundante do InS.

CAPITULO III: DOS FINS

Art. 4º O propósito do InS é acompanhar as igrejas no desenvolvimento de capacidades estratégicas, operativas e instrumentais que fortaleçam sua sustentabilidade institucional nos respectivos contextos, enfatizando de forma particular a reflexão teológica fundamentada a partir de sua identidade confessional.

Art. 5º O Ins tem como propósitos específicos:



I - contribuir para o desenvolvimento de capacidades nas pessoas e organizações com a finalidade de formar lideranças leigas e ordenadas, na área de gestão e de administração eclesial, com base na especificidade da missão da igreja e de seus valores, nos distintos graus ou níveis de formação bem como em temas como a gestão comunitária focada em espiritualidade, o planejamento estratégico participativo na igreja, a gestão e a implementação de projetos na igreja (PME), a gestão de presbitérios de comunidades e de diretorias de congregações, o planejamento anual operativo da igreja, a facilitação de processos participativos na igreja e a prestação de contas como ferramentas de gestão estratégica;



II - atuar no campo da pesquisa e do desenvolvimento de capacidades (ensino e extensão) ante os desafios da sustentabilidade, buscando alternativas aos comportamentos e mecanismos tradicionais de gestão organizacional e institucional, visando à valorização e à inclusão de mulheres (leigas, ministras, teólogas) e à acolhida do conhecimento produzido por elas no âmbito da teologia e das disciplinas afins, bem como à oferta de apoio estratégico para que mulheres possam desenvolver suas capacidades a partir do enfoque sustentabilidade, incluindo o desenvolvimento de capacidades para facilitação de processos, ensino e pesquisa;

III - contribuir com as igrejas para gerar distintas redes de colaboração na sua gestão sustentável, tais como:

- a) rede de conhecimentos formais entre pessoas e instituições (outros centros de estudo e igrejas);
- b) redes de informação sobre a sustentabilidade da igreja;
- c) comunidades de prática profissional;
- d) rede de especialistas diversos; e

- e) articulação com a Rede de Mulheres, Justiça e Gênero ALC, Rede VIH ALC e Rede de Jovens ALC;

IV - buscar a articulação com outras redes atuantes na área estatal, na sociedade civil e no mercado de serviços de consultoria, assim como nas redes vinculadas às igrejas e à cooperação internacional; e

V - manter linhas de comunicação, intercâmbio e articulação com centros de formação teológica, em particular com os de identidade protestante, na América Latina e da comunhão luterana mundial e instituições que partilhem objetivos em relação ao tema de sua incumbência.

Art. 6º Para cumprir seus objetivos, o InS atua nas áreas de pesquisa (investigação), ensino (formação) e extensão (capacitação e assessoria).

§ 1º O InS entende pesquisa como a atividade acadêmica orientada para a produção, sistemática e organizada, de novos conhecimentos a partir do estudo das práticas e da situação das igrejas e da sociedade, formatando suas necessidades e problemas e estabelecendo linhas de investigação, com a finalidade de fazer com que os conhecimentos alcançados retornem às práticas, devendo para isso:

I - investigar e sistematizar as aprendizagens dos processos de sustentabilidade das igrejas da região a partir de elementos axiológicos, epistemológicos e metodológicos;

II - aprofundar o estudo das inter-relações entre as ciências e as tecnologias sociais, suas contribuições e a sustentabilidade das igrejas e sociedades na região; e

III - publicar artigos acadêmicos, investigações e teses, além de materiais em geral sobre o tema sustentabilidade da igreja.



§ 2º O InS compreende ensino como processo dinâmico e colaborativo que considera a relação entre ação e reflexão como base real do contexto de aprendizagem, proporcionando o espaço necessário para o surgimento de um saber crítico-libertador, edificado sobre epistemologias que acolham saberes invisibilizados, a partir de cuja perspectiva o InS espera contribuir para gerar uma massa crítica de pessoas com capacidade de influir na reflexão e nas práticas das igrejas e de redes de diversos tipos que assegurem e propaguem o enfoque e as práticas de sustentabilidade, objetivando:

I - fomentar a gestação de espaços que oportunizem estudos de extensão, especialização e de mestrado no tema sustentabilidade e gestão comunitária focada em espiritualidade; e

II - buscar articulação com os centros de formação teológica na região e na comunhão luterana mundial.

§ 3º O InS compreende extensão como uma inter-relação que pressupõe uma confrontação de realidades, cuja síntese deve introduzir modificações em todas as partes envolvidas, num caminho de mútua aprendizagem, com enfoque voltado para a difusão do conhecimento (pesquisa e ensino) nas igrejas, nas comunidades de fé e na sociedade civil em geral, devendo:

I - prestar serviços de capacitação, assessoria, consultoria e outras atividades de extensão às igrejas e a outras instituições luteranas de educação teológica na região e também em nível ecumênico;

II - favorecer debates sobre sustentabilidade da igreja e participar de fóruns criados para este fim;

III - contribuir teologicamente nos encontros regionais das igrejas membro a partir do tema sustentabilidade; e

IV - dialogar com a sociedade civil organizada e com o mundo corporativo a respeito da sustentabilidade das organizações, apresentando a experiência das igrejas.

§ 4º Para consecução dos objetivos mencionados neste artigo, o InS pode desenvolver programas diversificados, contando prioritariamente com a Faculdades EST bem como com outras entidades públicas e privadas, que comunguem dos princípios que norteiam o InS.

CAPITULO IV: DOS ÓRGÃOS

Art. 7º O InS é constituído pelos seguintes órgãos:

- I – o Conselho Consultivo;
- II – a Comissão de Gestão; e
- III – a Equipe de Coordenação.

Seção I - Do Conselho Consultivo

Art. 8º O Conselho Consultivo do InS é constituído Conferência de Liderança das igrejas membro da FLM na América Latina e Caribe (COL/ALC)

Art. 9º O presidente do Conselho Consultivo é o/a Moderador/a da COL/ALC e o mandato daquele coincide com o deste.

Art. 10º Este Conselho Consultivo será submetido à homologação do Conselho de Administração da Faculdades EST sempre que houver nova indicação de Moderador/a da COL/ALC.

Art 11º O Conselho Consultivo reúne-se ordinariamente uma vez ao ano, coincidindo com as reuniões regulares da COL/ALC.

Art 12º Ao Conselho Consultivo compete:

I - promover a causa e as atividades do InS;

II - orientar o InS para um posicionamento adequado e pertinente em relação aos seus diversos e cambiantes contextos de atuação na América Latina e no Caribe;

III - tornar evidente para o Comissão de Gestão e para a Equipe de Coordenação as demandas e as transformações que se processam nas respectivas igrejas e nas redes de suas relações;

IV - favorecer o enraizamento do InS nas realidades culturais distintas, ajudando a promover a difusão de seus princípios, temas e ofertas; e

V - participar de suas atividades sempre que oportuno e possível.

Art 13º As/os membros deste conselho não são remunerados por sua atuação.

Seção II - Da Comissão de Gestão

Art. 14º A Comissão de Gestão é constituída por um triunvirato integrado pelos seguintes membros:

I – a FLM/LAC por delegação da Conferência de Liderança das igrejas membro da FLM na América Latina e Caribe (COL/ALC), representada pelo titular da Secretaria da área América Latina e Caribe;

II - a IECLB, representada por seu/sua Pastor/a Presidente; e

III - e pela Faculdades EST, representada por seu/sua Reitor/a.

Art 15º Orientada à determinação estratégica de objetivos e planos de longo prazo e à sustentabilidade do InS, a Comissão de Gestão tem as seguintes competências:

I - assessorar a Equipe de Coordenação na busca do posicionamento estratégico do InS;

II – identificar e intermediar contatos e apoios para o funcionamento e a sustentação financeira do InS; e

III – assegurar o suporte institucional e favorecer a necessária divulgação do InS em suas respectivas áreas de atuação.

Art 16º O Conselho reúne-se uma vez ao ano em caráter ordinário.

Art 17º Os conselheiros não são remunerados por sua atuação.

Seção III - Da Equipe de Coordenação

Art 18º Orientada para colocar em ação estratégias e planos desenvolvidos, a Equipe de Coordenação é constituída por um grupo de trabalho constituído por quatro (04) co-coordenações, observadas as seguintes disposições:

I – um/a co-coordenador/a escolhida entre as/os membros da Rede de Referentes do Programa Sustentabilidade/ALC, indicado/a pela própria Rede e homologado/a pelo Conselho Consultivo.

II – um/a co-coordenador/a designado/a pela FLM, cujo papel cabe ao coordenador do Programa Sustentabilidade/ALC.

III – Um/a co-coordenador/a designado/a pela IECLB; e

IV – um/a co-coordenador/a designado/a pela reitoria da Faculdades EST dentre os seus docentes a quem cumpre a função de coordenação acadêmico-institucional do InS.

§ 1º As indicações devem busca resguardar uma justa representação de gênero, de ministério e uma proporcional representação geográfica, conforme as disponibilidades financeiras.



§ 2º Membros da Equipe de Coordenação podem ser remunerados, conforme a necessidade e as disponibilidades financeiras.

Art 19º Enquanto dimensão operativa, a Equipe de Coordenação tem as seguintes competências:

I – coordenar e conduzir os trabalhos do InS, dentro da política estabelecida pela Comissão de Gestão e pelos órgãos superiores da Faculdades EST, bem como do planejamento trienal acordado com a FLM;

II - representar o InS interna e externamente;

III - zelar pelo bom funcionamento interno do InS e pelo cumprimento deste regimento;

IV - garantir o bom estado e uso do espaço físico e a preservação do patrimônio, em estreita colaboração com a administração da Faculdades EST e sua Reitoria;

V - elaborar o planejamento trienal para apreciação da Comissão de Gestão e do Conselho Consultivo;

VI – elaborar, em colaboração com a administração da Faculdades EST, o orçamento anual do InS;

VII - prestar contas de sua atuação à Reitoria e aos órgãos superiores da Faculdades EST, à Comissão de Gestão e ao Conselho Consultivo;

VIII - promover a mobilização de recursos através de projetos;

IX - elaborar o relatório anual para apreciação do Conselho de Administração da Faculdades EST, do Conselho Consultivo e da Comissão de Gestão do InS;

X – coordenar a relação com a FLM, Programa Sustentabilidade, com a IECLB e com os planejamentos estratégicos das igrejas membro da FLM;

XI – articular a relação com os espaços de formação das diversas igrejas da América Latina e do Caribe;

XII – promover e alimentar as diversas redes de colaboração especificamente criadas pelo InS com a finalidade de cumprir seus objetivos; e

XIII – prover e coordenar a equipe interna de trabalho do InS.

CAPÍTULO V: DO FINANCIAMENTO E DAS RECEITAS

Art. 20º O InS integra o orçamento ordinário da Faculdades EST e recebe dotação financeira da FLM para as atividades principais.

Art. 21º Além da dotação financeira da FLM, o InS pode auferir receita das seguinte fontes:

I – receitas por prestação de serviços de pesquisa, ensino e extensão;

II – receitas provenientes de financiamento externo mediante projetos e contratos de cooperação, convênios obtidos com o apoio de parcerias locais, regionais e internacionais, conforme possibilitem as diretrizes da Faculdades EST;

III – receitas provenientes de editais públicos dos organismos estatais brasileiros de fomento à pesquisa e/ou a intervenções socioeducacionais; e

IV – receitas provenientes de doações e quaisquer outros benefícios pecuniários que lhe forem destinados.

§ 1º. Os recursos financeiros do InS, excetuados os que tenham destinação especificada pela fonte da receita, devem ser aplicados



exclusivamente na manutenção e desenvolvimento das atividades próprias do InS e, quando possível, da melhoria e ampliação do espaço de trabalho, sem que se constitua patrimônio específico do InS.

§ 2º. Parte das receitas provenientes das atividades do InS são destinadas a remunerar quem, mediante contrato com a Faculdades EST, participe diretamente das atividades previstas pelo InS, exceto nos casos previstos em contrário neste regimento.

CAPÍTULO VI: DA FISCALIZAÇÃO

Art. 22º O InS está subordinado à fiscalização requerida, em primeiro lugar, pelos estatutos da Faculdades EST da sua Mantenedora e, em segundo lugar, pelas instâncias previstas neste regimento.

Parágrafo único. Além da auditoria regular, deve haver auditoria adicional sempre que houver exigência da agência de cooperação, conforme estiver disposto em seus critérios e segundo previsão orçamentária

CAPÍTULO VII: DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 23º O InS prevê, por solicitação da FLM, uma fase de implantação que se encerra em 31 de dezembro de 2016.

§ 1º As atuais estruturas, funções e competências têm vigência até dezembro de 2016, quando devem ser revisadas.

§ 2º As dimensões, os papéis e as competências de governança do InS devem ser estabelecidos de forma precisa em Termos de Referência a ser elaborados até 31 dezembro de 2016, mediante consenso entre FLM, IECLB e EST.

§ 3º Na fase de implantação, a FLM compromete-se a prover anualmente a quantia de € 30.000,00 (Trinta mil euros), mediante orçamento proposto pela Coordenação do InS com o aval da Administração da Faculdades EST.

§ 4º As atividades desenvolvidas pelo InS nesta fase de implantação estão condicionadas ao teto previsto no valor provido anualmente pela FLM.

Art. 24º O InS não é sucessor legal do “Programa Sustentabilidad de las Iglesias” da Federação Luterana Mundial, não tendo, portanto, nenhuma responsabilidade solidária em eventuais passivos trabalhistas.





Tipografia do texto: Aldine 721 Lt BT 12/10
Tipografia dos títulos: Aldine 721 Lt BT 16/14/12
Obra impressa em: Papel Reciclado 80g

www.sustentabilidade.est.edu.br

SÉRIE CADERNOS

El InS visa alcanzar su misión en las actividades de formación a través de los cursos de acompañamiento de las iglesias, por medio de capacitaciones, asesorías y mediante el trabajo de reflexión e investigación de temas que interesen a las iglesias luteranas en su caminata de búsqueda de sustentabilidad. Una de las formas de contribuir con esto es facilitar el acceso a los textos, documentos y materiales producidos en colaboración con diversas iglesias y personas durante nuestra caminata. La presente serie "Cadernos" es una forma de dar visibilidad a estas producciones.

Apoyo

Church of Sweden 



Evangelical Lutheran Church in America
God's work. Our hands.



THE FINNISH EVANGELICAL
LUTHERAN MISSION



RUA AMADEO ROSSI, 467
MORRO DO ESPELHO
SÃO LEOPOLDO - RS
CEP 93030-220

55 51 2111.1477
ins@est.edu.br

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-89754-48-4



9 788589 754484