SERIE ESTUDOS

3

ENFOQUES Y HERRAMIENTAS EN LOS PROCESOS DE SUSTENTABILIDAD DE LAS IGLESIAS

GUSTAVO DRIAU

FEDERACIÓN LUTERANA MUNDIAL
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

PROGRAMA SUSTENTABILIDAD DE LAS IGLESIAS
FLM/LAC

EST
InS
Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe

GUSTAVO DRIAU

ENFOQUES Y HERRAMIENTAS EN LOS PROCESOS DE SUSTENTABILIDAD DE LAS IGLESIAS

EST
São Leopoldo
2016

© Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe
Faculdades EST, Prédio H
+55 (51) 2111-1477
São Leopoldo - Rio Grande do Sul - 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: Estudos

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D779e Driau, Gustavo
Enfoques y herramientas en los procesos de sustentabilidad de las iglesias / Gustavo Driau. – São Leopoldo : Faculdades EST ; Instituto Sustentabilidade América Latina e Caribe, 2016.
166 p. : il. – (Série Estudos)

ISBN 978-85-89754-46-0.
E-book, PDF.

1. Igreja – Administração. 2. Sustentabilidade. 3. Liderança cristã – Igreja luterana. 4. Planejamento estratégico. I. Título.

CDD 254

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **9**

LAS CAPACIDADES EN IGLESIAS SUSTENTABLES

1 DESARROLLO DE DONES Y RECURSOS: UNA DIMENSIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS IGLESIAS **15**

1.1 Parámetros y ejes del Programa Sustentabilidad 15

1.2 La estrategia para el eje DDR 17

2 EL DESARROLLO DE CAPACIDADES HUMANAS E INSTITUCIONALES: UN EFOQUE EN PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDAD **23**

2.1 Introducción 23

2.2 El agotamiento del enfoque tradicional 28

2.3 La articulación con el processo de desarrollo de capacidades en la Comunión Luterana 29

2.4 Capacidad y desarrollo de capacidades 31

2.5 Enfoques en el Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales 33

2.6 Áreas programaticas que prioriza el programa "Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales" 33

2.7 Preguntas que ayudan a las iglesias a avanzar 34

2.8 El desarrollo de capacidades como un processo político 35

2.9 Desarrollo de capacidades con Justicia de Género 36

2.10 Desarrollo de capacidades con jóvenes 39

2.11 El desarrollo de capacidades es un proceso de común-unión 40

2.12 Un método de articulación y seguimiento para el desarrollo de capacidades 41

2.13 Derivaciones 44

3 RENDICIÓN DE CUENTAS POR LAS RESPONSABILIDADES ASUMIDAS **47**

4 PLANIFICACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN (PMES) 55
4.1 Propósitos del artículo 55
4.2 Definición de los componentes del sistema PMES 57
4.2.1 Planificación 57
4.2.2 Monitoreo 60
4.2.3 Evaluación 60
4.2.4 Sistematización 62
4.3 ¿Por qué es necesario un sistema PMES? 63
4.4 Los ciclos PMES 65
4.5 Cadena de resultados efecto-impacto e indicadores en PMES 67
4.6 PMES y Justicia de Género 69
4.7 PMES: un aporte clave para la sustentabilidad de proyectos y organizaciones 70
4.8 PMES y aprendizajes colectivos e institucionales 72
4.9 PMES y la rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas 73
4.10 Referencias bibliográficas 74

5 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PLAN MISIONAL ANUAL EM COMUNIDADES DE FE 77
5.1 Introducción 77
5.2 Algunos conceptos a modo de glosario 78
5.3 ¿Qué es la elaboración del Plan Misional Anual? 81
5.4 Plan operativo paso a paso 88
5.5 Referencias bibliográficas 111

6 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO EN COMUNIDADES DE FE 113
6.1 Introducción 113
6.2 ¿Qué es un presupuesto y que no es un presupuesto? 115
6.3 La elaboración de un presupuesto 115
6.4 Presupuesto—Plan Operativo—Plan Estratégico 119

6.5 Cálculo de costos.....120
6.6 Cálculo de ingresos.....121
6.7 Los rubros de un presupuesto 122
6.8 Diferentes tipos de presupuestos 123
6.9 Dilemas presupuestarios.....123

7 GUÍA PARA FACILITACIÓN DE REUNIONES 129
7.1 ¿Qué es la facilitación? 129
7.2 Actitudes clave del facilitador 130
7.2.1 Escucha activa 130
7.2.2 Capacidad de resumir.....131
7.2.3 Capacidad de sintetizar 131
7.3 Tareas clave del facilitador.....132
7.4 Roles que pueden cumplir los co-facilitadores 133
7.5 Facilitando el consenso 133
7.6 Habilidades y cualidades de un facilitador.....134
7.7 Algunas herramientas de facilitación para las reuniones de grupos 135

LIDERAZGO FACILITADOR Y FLORECIMIENTO DE IGLESIAS

8 LIDERAZGOS EN RESPUESTA A LOS DESAFÍOS DE MISIÓN Y SUSTENTABILIDAD DE LA IGLESIA 141

9 LIDERAZGOS CAPACES DE DAR FORMA AL LLAMADO QUE DIOS NOS HACE 145
9.1 Modelos y transformaciones 145
9.2 Contextos.....149
9.3 Liderazgos sustentables 150
9.4 Jesús y los liderazgos 153
9.5 Liderazgos en la caminada del Programa Sustentabilidad/LAC 155
9.6 Predisposiciones y capacidades.....156
9.7 Las capacidades en el liderazgo de las iglesias 159
9.8 Una síntesis 161
9.9 Referencias bibliográficas.....165

INTRODUCCIÓN

Desde 2007 el Programa Sustentabilidad FLM/LAC ha acompañado varios de los procesos de transformación y fortalecimiento de sustentabilidad de las iglesias miembro en la región, algunos de ellos requirieron distintas contribuciones del Programa Sustentabilidad/LAC, dando lugar la elaboración de escritos relacionados a la Sustentabilidad cuyo propósito era apoyar los mencionados procesos de transformación y fortalecimiento.

Los textos que se fueron elaborando en el periodo son diversos y pero todos responden a necesidades específicas que se presentaron en determinados momentos de los procesos de sustentabilidad de las iglesias.

Los documentos fueron necesarios para apoyar con algunos aportes teóricos y metodológicos los procesos de sustentabilidad orientados a alcanzar una cultura de la planificación en las iglesias, lo es una transformación contra- cultural en la mayoría de las sociedades latinoamericanas.

Los procesos de sustentabilidad en las organizaciones eclesiales son complejos, no-lineales, de largo plazo y con momentos de incertidumbre, los cambios mayormente se producen en el área de gestión comunitaria y mayordomía (planificación estratégica participativa PEP; planificación, monitoreo, evaluación, reportes y sistematización; rendición de cuentas; liderazgos; gobernanza; desarrollo y movilización de recursos, etc.) pero también modifican modos de ser iglesia (ministerios tradicionales, ministerios diversificados, eclesiología, etc.)

Los textos elaborados en los pasados años y aquí presentados han apoyado los procesos de cambios en el ámbito gestión comunitaria y mayordomía, no abordan temas teológicos ni eclesiológicos.

Las iglesias no cambian de manera repentina sus estructuras, hábitos, prácticas formales e informales de gestión, lo hace lentamente a veces con avances directos y otras veces con desarrollos recurrentes, por ello estos textos han sido muy útiles permitiendo abordar problemas similares en distintos momentos en la misma, o en otra, iglesia.

Los escritos que se han elaborado sobre gobernanza están enfocados en que los procesos de sustentabilidad necesitan de un consenso explícito, formal y basado en el liderazgo de autoridades y la aprobación de las asambleas de las iglesias; porque procesos de sustentabilidad efectivos requieren de gobernanza efectiva y liderazgos sustentables.

La gobernanza efectiva y liderazgos sustentables se construyen a partir de participación y consensos colectivos, sin embargo no es posible pretender que se trate de procesos cómodos, apacibles, unánimes y sin tensiones; por el contrario, como en todo proceso de transformación, surgen diferencias de enfoques, de ideas de métodos, como también celos personales, desequilibrios por influencias y cargos, acumulación de poder; en fin los problemas propios de toda actividad humana, que es simultáneamente justa y pecadora.

En otras palabras, la experiencia acumulada indica poner en marcha los cambios que requiere la sustentabilidad organizacional es una tarea compleja, en que además del consenso requiere capacidad del liderazgo. Es justo y pertinente reconocer las grandes dificultades que las iglesias y sus liderazgos han sabido superar superado al implementar dichos procesos: las múltiples complicaciones que inesperadamente aletargan el ritmo, las normales ansiedades frente a los resultados que no llegan, las dudas en torno a la dirección y el sentido de las transformaciones que se están implementan-

do que son propios de todo proceso de aprendizaje y transformación, y que han sido parte de esta caminada.

Los procesos de sustentabilidad organizacional han de ser abiertos y participativos, y al mismo tiempo son inciertos, complejos, lentos y a veces contradictorios, pero iglesias nacidas de la Reforma hace 500 años, inspiradas por el sacerdocio universal de los creyentes, la teología de la cruz, la justificación por la fe, la doctrina de los dos reinos, y el equilibrio y control entre los distintos actores institucionales, están perfectamente habilitadas para tales exigencias. Nos queda un largo camino por recorrer. Estamos recién iniciando, pero se ven los progresos.

Esta serie de artículos escritos durante distintos momentos de 2007 a 2016 reflejan este camino que las iglesias luteranas de América Latina están transitando.

Gustavo Driau
Programa Sustentabilidad FLM/LAC

LAS CAPACIDADES EN IGLESIAS SUSTENTABLES

1 DESARROLLO DE DONES Y RECURSOS: UNA DIMENSIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS IGLESIAS

El Programa Sustentabilidad 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 es adoptar los Parámetros de Sustentabilidad (Armani-Butzke).

A esta altura del desarrollo del PS resulta necesario profundizar la articulación entre los parámetros de sustentabilidad y dichos ejes. El siguiente cuadro muestra una posible articulación. La pregunta disparadora es: ¿con qué eje se conecta cada parámetro? Es una primera aproximación y queda sometida a deliberación del Grupo Animador.

1.1 Parámetros y ejes del Programa Sustentabilidad

¿En qué eje se trabaja cada parámetro?

El instrumento que sigue nos permite ver que: a) los parámetros son una guía para el monitoreo del Programa; b) necesitamos enriquecer los parámetros desde la espiritualidad y la teología (cosa que esperamos hacer en noviembre 2010); c) cada uno de los parámetros debe ser tematizado dentro del Programa.

Esto nos lleva a pensar que para cada uno de los ejes (PEP, DDR, PCI) tendríamos que tener una guía temática. Al igual que hemos realizado con PEP, necesitamos una guía en el eje DDR.

En el documento fundacional del Programa ("Con Confianza en el Porvenir") hemos expresado lo siguiente:

Parámetros de desarrollo institucional y sustentabilidad (Domingo 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
Capacitad 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 a los donantes de recursos; credibilidad		X	

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).

En el otro documento fundacional del Programa Sustentabilidad "*Lanzando redes en Aguas más Profundas*" (Butzke, 2005) se da aviso de 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*.

Vamos ahora a profundizar aquel logro de Lima esbozando una estrategia integral y de mediano plazo para desarrollar este eje. Para ello nos apoyaremos en el gráfico que figura más abajo.

- Integral: que incluya todos los temas que constituyen el eje DDR.
- Mediano plazo: que acompañe el andar del PS durante los próximos dos o tres años.

1.2 La estrategia para el eje DDR

Encuadre

En el Programa Sustentabilidad hemos discernido que el Desarrollo de Dones y Recursos en la iglesia es posible si nos apoyamos en los siguientes pilares:

- Reflexión Teológica;
- Espiritualidad;
- Desarrollo de conocimiento (formación y capacitación)

Reflexión teológica, espiritualidad y desarrollo de conocimiento constituyen el apoyo que permite abordar el Desarrollo de Dones y Recursos (DRR).

El marco conceptual que sostiene la estrategia de DDR, en el enfoque de sustentabilidad de la iglesia, es el entrelazamiento de la reflexión teológica, la espiritualidad y la construcción de conocimiento con tres ejes.

- Movilización de recursos (todos);
- Desarrollo de dones (tiempos y talentos);
- Buena administración y mayordomía.

Los pilares y las áreas se sostienen unas a otras, como la urdimbre y la trama de un tejido a telar. Los pilares 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 y ampliados, y si además mejora su administración.

¿Qué habría que desarrollar en cada uno de los pilares?

Reflexión Teológica: Mayordomía responsable y transformadora. 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.

Espiritualidad: El sentido y la misión de Dios sosteniendo la Creación. Mayordomía responsable y transformadora. Nuestra contribución con la misión de Dios. Los bienes materiales. Espiritualidad de la prosperidad, espiritualidad luterana, espiritualidad cotidiana, espiritualidad como aprendizaje, etc.

Desarrollo cognitivo: El Desarrollo de Dones y Recursos se aprende, se ejercita y mejora. Para ello se necesitan criterios, métodos, técnicas e instrumentos.

¿Qué temas habría que desarrollar en cada uno de estas áreas temáticas?

A. 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 organización". 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. 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;
- Cómo mejorar la administración de Recursos (ELCA en español);
- Mobilizar: A experiência do programa de formação em mobilização de recursos da Aliança Interage (em português e espanhol);
- Procuración de fondos. Estrategias de captación de fondos públicos y de la cooperación internacional. PCAD MÓDULO 7.

B. 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. Y otros.

C. Administración integral: 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. 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. PCADMÓDULO 9.

Implementación

Esto marco conceptual es aplicable a las propias actividades de capacitación del PS (talleres o encuentros); y es también aplicable a los acompañamientos o asesoría que el PS pueda brindar.

Será necesario desarrollar los pasos siguientes del marco conceptual, preparar algunos materiales y articular con otras experiencias de DDR.

Gustavo Driau
Programa Sustentabilidad FLM/LAC
Agosto 2010

2 EL DESARROLLO DE CAPACIDADES HUMANAS E INSTITUCIONALES: UN ENFOQUE EN PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDAD

Resumen: Este documento intenta presentar la articulación entre el enfoque del "Programa Sustentabilidad de la Iglesia" de las iglesias miembro de la Federación Luterana Mundial (FLM) en América Latina y El Caribe, y el enfoque de "Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales"; dado que ambos forman 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 "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.

2.1 Introducción

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:

- **Planificación Estratégica Participativa**: es la movilización proactiva y planificada de una iglesia que busca identificar el llamado que Dios le hace para contribuir a su misión en el contexto. Es el instrumento orientador de las acciones de una iglesia en el corto y el mediano plazo, logrado por la participación de todos sus miembros.
- **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.
- **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, los cuales 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, a su vez, 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] Una Iglesia de Ideas. Cuaderno de Trabajo sobre la participación de la Juventud.FLM-2010.

a) *la movilización de recursos*, que expresa una visión en la cual los recursos necesarios no son únicamente 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.

b) *la administración integral*, la cual implica la administración económica, financiera y jurídica, en la que además de desarrollar y movilizar, es necesario velar y gestionar los bienes comunes que se tiene y manejarlos transparente y fructíferamente, rindiendo cuentas públicas de los mismos.

c) *el desarrollo de dones*, que 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 Dios.[3] Conlleva al desarrollo de capacidades en las personas y en la organización y la generación de espacios de participación (sacerdocio universal).[4]

Asimismo, propone tres apoyos transversales:

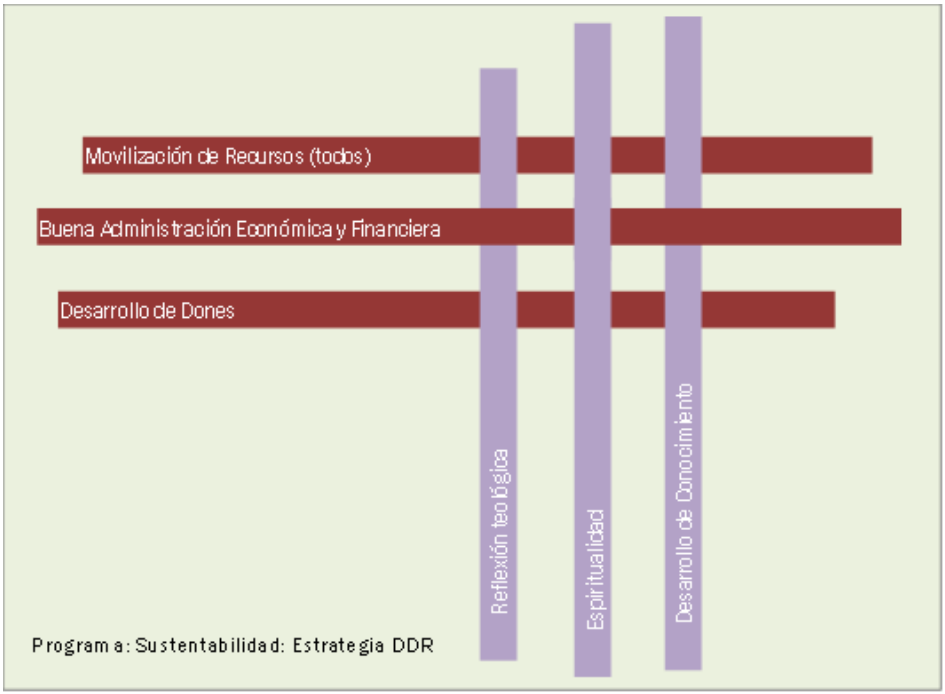
- *el desarrollo cognitivo*, o desarrollo del conocimiento. En una sociedad tan compleja como la actual se hace necesario aprender, conocer, estudiar, producir y construir conceptos, métodos y técnicas que mejoren el desarrollo de dones y recursos.
- *la reflexión teológica*, que orienta la estrategia y guía los procesos; por ejemplo: según la teología que reconozcamos, habrá distintos enfoques y criterios para desarrollar dones y recursos

[3] FLM - LAC. *Estrategia para el Desarrollo de Dones y Recursos*. Programa Sustentabilidad-FLM-LAC. Disponible en: <http://sustentabilidad.files.wordpress.com/2010/08/estrategia-desarrollo-de-dones-y-recursos.pdf>. Acceso en: 10 jan. 2016.

[4] JUNGE, Martin. *Bautismo, Sacerdocio Universal y Ministerio Ordenado Impulsos para la reflexión.* Documento presentado en el encuentro de referentes de Lima, 2008. p. 8. Disponible en: <https://sustentabilidad.files.wordpress.com/2008/10/bautismo-sacerdocio-universal-y-ministerio-ordenado.pdf>. Acceso en: 5 oct. 2016.

y 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.

- *la espiritualidad, que nos permite 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 a 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 a 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.

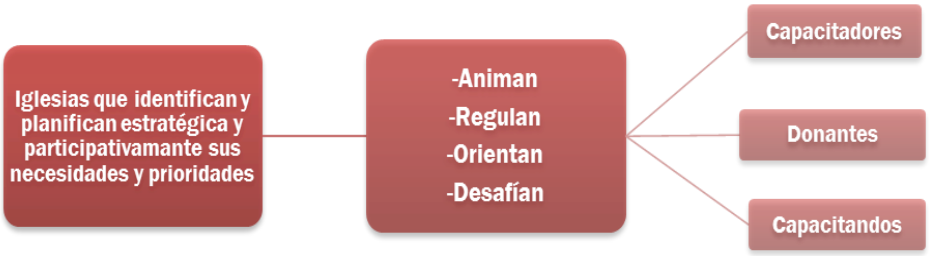
La comunión luterana, y las iglesias de América Latina y El Caribe en particular, aplican grandes esfuerzos a la capacitación y formación de recursos humanos: miembros laicos, miembros ordenados, consejos directivos, líderes y personal rentado de las iglesias reciben a menudo talleres, clases, conferencias 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 donan-

tes que apoyan con donaciones (inversiones), y d) los implementadores de la capacitación.

Las 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 también a quienes son capacitados.



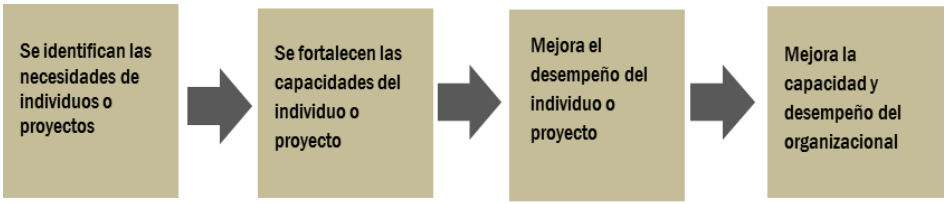
2.2 El agotamiento del enfoque tradicional[5]

El proceso más frecuentemente utilizado en el pasado para desarrollar la capacidad de una organización se iniciaba con la estimación, 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 aumentaban 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.

[5] HORTON, Douglas y otros. *Evaluating Capacity Development*. Experiences from Research and Development Organizations around the World. International Development Research Centre (IDRC), Canada; ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA). The Netherlands, 2003.

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 incluía la perspectiva amplia y estratégica de toda la iglesia; o las personas capacitadas no encontraban un ambiente propicio para el uso de sus conocimientos, habilidades y actitudes. En otros casos, los capacitados que regresaban, a veces ni siquiera podían permanecer en la iglesia, no encontraban "espacio" o en ocasiones 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.



Proceso lineal tradicional

2.3 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 al 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 (del 5 al 8 de 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 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 cuán capacitada está una persona sino también cuán capaz es la organización en la que está sirviendo para que la persona pueda entregar todo su potencial.

El 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 también esta última 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.

2.4 Capacidad y desarrollo de capacidades

Hay diversas definiciones de capacidad y de "desarrollo de capacidades", en principio aceptamos el uso de 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"[6] (Morgan, 1998).

También se puede definir capacidad como la "combinación emergente de atributos, activos, aptitudes y relaciones que permite a un sistema humano desempeñarse, sobrevivir y auto-renovarse".[7] En el siguiente cuadro pueden verse resumidas las capacidades en diferentes niveles:

[6] FLM- DMD. *Human and Institutional Capacity Development* (HICD)- Planning Framework. Africa - Outcome of the Strategic Leadership Seminar. Nairobi, Kenya. 8-12 de agosto 2011.

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; 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 / 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 e 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

[7] UBELS, Jan; Naa-Aku Acquaye-Baddoo; Fowler, Alan. *Capacity Development in Practice*. London: Earthscan, 2011.

2.5 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 aún está 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 de 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, como así también en 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 miembros.[8]

2.6 Áreas programaticas 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, identificaron tres áreas en las cuales centrar la atención de Identificación y

[8] Mensaje final de la Consulta Mundial sobre Impactos y Estrategias en Educación y Formación-FLM, Octubre 2010.

Valoración de Necesidades de Desarrollo de Capacidades y Planificación[9]:

- Desarrollo de Liderazgo,
- Educación Teológica,
- Capacidades para servir en Diaconía y Desarrollo.

Al mismo tiempo impulsaron la necesidad de discutir y analizar a fondo el requerimiento de contar con Políticas locales[10] para el Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales y para la Gestión de Recursos Humanos.

2.7 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 qué herramientas se afirma esta facultad?

2) *Consideración de una perspectiva mayor: ver el todo y no solamente las partes.* ¿Cómo asegurar que las iniciativas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales miren a la persona, a la iglesia (organización) y al entorno? ¿Cómo evitar mirar sólo el nivel individual y/o tradicional que habitualmente ha influido en el enfoque de desarrollo de capacidades?

3) *Ambiente y condiciones favorables en la iglesia para aprovechar el desarrollo de capacidades.* ¿Cómo generar los espacios para que las personas puedan desplegar sus habilidades y co-

[9] Ver Documento Anexo 1 "Orientaciones para la Identificación y Valoración de Necesidades de Desarrollo de Capacidades".

[10] Ver documento Anexo 2 "Orientación para la Elaboración Políticas locales para el Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales y la Gestión de Recursos Humanos".

nocimientos, 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) tengan en cuenta las necesidades y prioridades estratégicas de las iglesias? ¿Cómo implementar la perspectiva de desarrollo de capacidades humanas e institucionales como un proceso de largo plazo?

5) *Progreso 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 propios sistemas de planificación, monitoreo, evaluación (incluyendo objetivos, indicadores, sistematizaciones, etc.)?

6) *Sustentabilidad de las iniciativas de desarrollo de capacidades humanas e institucionales.* ¿Cómo diseñar, desde un principio, las iniciativas de desarrollo de capacidades de modo que incluyan la perspectiva de sustentabilidad integral?

2.8 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, cuáles capacidades desarrollar y con qué urgencia realizarlas.

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 ascendiente 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 fuercen las decisiones (Boesen, 2010).

Como resultado de su entorno o de factores internos, las personas y las organizaciones pueden tener incentivos fuertes o débiles 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 organización.[11] (Boesen, 2010).

2.9 Desarrollo de capacidades con Justicia de Género

El concepto Justicia nos remite casi inmediatamente al 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 su-

fran injusticias bajo la forma de discriminación, subordinación, negación de derechos y violencias de todo tipo. Estas injusticias son a veces visibles, otras son invisibles y algunas veces ocultas. Estas injusticias se cometen tanto en el ámbito privado o doméstico, como en 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).

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 los mismos, 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 estrategias opera-

[11] DATTA, Ajoy; Shaxson, Louise and Pellini, Arnaldo. Capacity, complexity and consulting: Lessons from managing capacity development projects. Overseas Development Institute, 2012.

tivas o funcionales (como por ejemplo las cuotas, o el lenguaje inclusivo). Por contrario se hace necesaria una visión y una voluntad política de transformar estructuras, organizaciones y personas; una habilidad para la resolución de 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 en el avance de la 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.

2.10 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.[12]

Desarrollo de Capacidades con Jóvenes exige un acercamiento multifocal: a) el desarrollo de 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 juvenil en la sociedad civil.

[12] FLM - Federación Luterana Mundial. *Una iglesia de ideas. Cuaderno de trabajo sobre la participación de la juventud.* Genebra: FLM, 2008.

2.11 El desarrollo de capacidades es un proceso de común-unión

Capacidad puede definirse como la suma de las interacciones entre los diferentes actores dentro de un sistema, cuyo comportamiento puede, a veces, ser impredecible. La capacidad reside en las relaciones e interacciones entre los actores, tanto en el adentro como en 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 sucede cuando, por ejemplo, un equipo de diaconía regresa de un evento de capacitación y presenta la experiencia ante sus colegas y jefes; contrario es 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, 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, sino también en construir relaciones e interacciones más efectivas, dinámicas y saludables.[13]

Reunir y conectar múltiples actores interesados a través de procesos participativos ayudará a mejorar su visión compartida, su 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 del beneficio de todas las personas y de la organización.

En las organizaciones con adecuada participación, la articulación de recursos, conexiones, habilidades técnicas, responsabilida-

[13] WOODHILL, A. J. Multiple actors: capacity lives between multiple stakeholders. In: UBELS, Jan et al. *Capacity development in practice*. Earthscan, 2010. p. 25-41.

des, intereses, perspectivas, el conocimiento, las diferentes formas de poder y las formas de impulsar el cambio, conducen 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[14], por ejemplo a través de redes menos formales, foros consultivos u otros que requieren menos interacción y compromiso.

2.12 Un método de articulación y seguimiento para el desarrollo de capacidades[15]

No hay una receta o un modelo únicos 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 programas.

1) **Analice, visualice, identifique el contexto**: Los cambios políticos, sociales, tecnológicos o económicos pueden alterar drásticamente el enfoque y los 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 trasformación 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

[14] WOODHILL, 2010.

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 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 llevar adelante 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 a la toma de decisiones y contribuirá a los planes a corto o largo plazo de la organización.

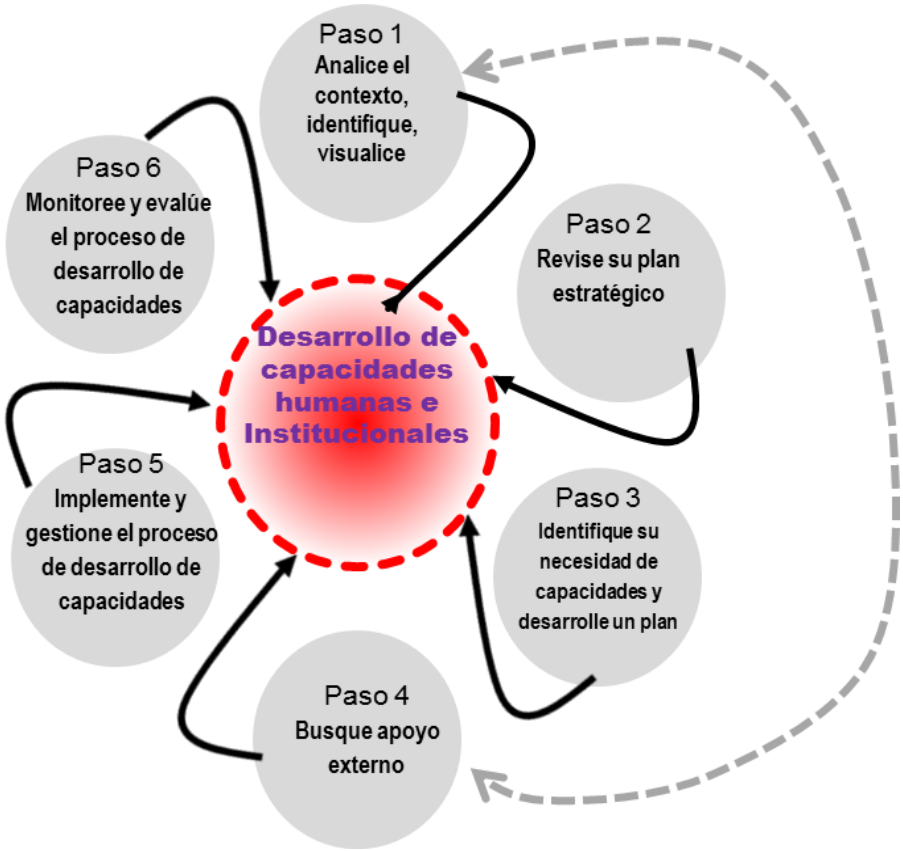
4) **Busque apoyo externo**: Es altamente posible que una organización no cuente con los recursos propios suficientes para construir sus capacidades tan rápido como lo necesita. Se requerirá entonces de algún apoyo externo, lo que no signifi-

[15] HORTON, 2003.

ca únicamente apoyo financiero internacional, sino también una variedad de recursos de entidades nacionales o locales como ONGs, 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 sean 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 sea supervisado y reorientado cada vez que fuera 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.



2.13 Derivaciones

- La sustentabilidad de la iglesia demanda estrategias, políticas y planes de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (DCHI). Las estrategias 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 denominadas 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 en red para hacer más eficiente el DCHI, las que deberían ser aprovechadas.

Gustavo Driau
Programa Sustentabilidad FLM/LAC

3 RENDICION DE CUENTAS POR LAS RESPONSABILIDADES ASUMIDAS

English: *accountability*
Français: *responsabilisation*
Italiano: *assunzione di responsabilità*
Português: *Prestação de contas*

Rendición de cuentas: Necesidad de demostrar justificadamente actos o decisiones.

En nuestro contexto, la "rendición de cuentas" se ha relacionado principalmente con la justificación y presentación de pruebas de cómo se han aplicado recursos financieros sujetos a rendición.

El concepto de accountability (**rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas**) es más amplio y consiste en rendir cuentas; dar cuenta de modo obligatorio a otros, no solo sobre los recursos financieros sino sobre el conjunto de responsabilidades explícitas e implícitas que se han asumido.

En el ámbito de relaciones de comunión, rendir cuentas por las responsabilidades asumidas es un vínculo que las copartes o hermandades establecen entre sí como una característica de su relación de cooperación enmarcada en el ámbito de comunión luterana mundial.

Los mecanismos de rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas (accountability) no son un complemento o apéndice ocioso o secundario de las relaciones de cooperación, hermandad y comunión, por contrario cumplen una función esencial; y si los mismos son débiles o ineficaces, la dinámica de las relaciones y la propia misión de las organizaciones se perjudica.

Asi como el cuidado y el amor son presupuestos básicos de las relaciones de familia; la rendición de cuentas por las responsabili-

dades asumidas es un presupuesto básico de las relaciones de comunión (koinonía).

Al mismo tiempo la rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas (accountability) es una capacidad que puede ser desarrollada: la responsabilidad de cuentas es un proceso de aprendizaje.

Los mecanismos de rendición de cuentas de las responsabilidades explícitas e implícitas asumidas incluyen una dimensión vertical y una dimensión horizontal. Vertical en relación a aquellos con los que uno se conecta hacia arriba y hacia abajo en un esquema de relaciones de proceso (los que están antes de una actividad en un proceso y los que están después de la actividad en un proceso), y horizontal, hacia los pares o similares.

La transparencia y veracidad en la información y la responsabilidad comprehensiva son partes inesperables del concepto de rendición de cuentas.

El concepto de rendición de se ha ido enriqueciendo y ampliando con su práctica en organizaciones y sociedades democráticas.

En su origen proviene del ámbito del manejo de recursos financieros (tesorería, administración, auditorías) y ha pasado a la gestión de proyectos sociales.

En las democracias representativas consolidadas, la delegación de responsabilidades y la rendición de cuentas son la base del funcionamiento político y administrativo, de tal modo que institucionalizar mecanismos de rendición de cuentas contribuye a reforzar la legitimidad de las relaciones del sistema democrático. En el contexto de las relaciones de cooperación entre iglesias (relaciones

de comunión) tuvo una primera aplicación originalmente ligada al manejo de dinero donado a proyectos de diaconía o misión.

En esta segunda década del siglo XXI, la rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas tiene una comprensión más amplia y más rica.

Rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas:

- Es un elemento básico y primordial de gobernanza, gestión estratégica e implementación de la vida y misión de las organizaciones eclesiales
- Se aplica a todas las responsabilidades asumidas: hacia los destinatarios, hacia los donantes, hacia los pares, hacían la sociedad en general.
- Es un compromiso ético básico de respeto a la dignidad de todas las personas relacionadas de cualquier modo con la organización, por lo tanto es la obligación de relaciones sin ningún tipo de discriminación, acoso ni explotación.
- Es el manejo responsable y demostrable en el uso y aplicación de recursos financieros, y también otros recursos que nos hayan sido confiados.

El concepto de rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas (incluyendo los fondos) no debe implicar un autoritarismo en el que unos revisan a otros y buscan cómo aplicar sanciones. Sino que debe entenderse a partir de una visión y un proyecto de vida compartido que implican, a su vez, acuerdos internos sobre objetivos, visiones, prácticas y expectativas orientadas a buscar el modo en que la iglesia contribuya de modo coherente y contextual con la Misión de Dios.

Esta capacidad de rendir cuentas por las responsabilidades asumidas no es un rasgo distintivo de las sociedades latinoamerica-

nas, ni surge como algo natural y espontáneo, sino que requiere de un esfuerzo de construcción, desarrollo de capacidades y liderazgos que permitan concretarla, tanto en la propia organización local de las iglesias y organizaciones locales y también en las contrapartes de cooperación.

No se trata solo de un esfuerzo a realizar con personas o instituciones, sino que, finalmente, incluye a la sociedad toda. En una perspectiva histórica algunos autores identifican en el pasado colonial de América Latina hechos e instituciones que fueron modelando una cultura signada por la intolerancia y la ineficacia, y han rastreado en la historia latinoamericana los elementos que configuraron el absolutismo político, el autoritarismo, el militarismo, el incumplimiento de la ley, el prebendarismo económico, la cerrazón religiosa, el desapego a la rendición de cuentas, la inclinación a confundir lo público con lo privado, el responsabilizar a terceros de los males propios, y otros rasgos que nos impiden consolidar sociedades con conductas abiertas, participativas, trasparentes y democráticas

Por ello, una orientación hacia mecanismos rígidos y excluyentes de monitoreo y evaluación con sanciones no necesariamente contribuye a aumentar y desarrollar las capacidades de los actores en las organizaciones, sino que en vez de promover procesos de mejora internos facilita el desarrollo de mecanismos más propios del "como si"; "hagamos como que cumplimos" con lo que se espera del proyecto.

a) Antes bien, una estrategia de fortalecimiento de la capacidad de rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas debería apuntar a:

b) incrementar o fortalecer las capacidades internas, y al mismo tiempo diseminarlas e igualarlas en el sistema en todos los

niveles e instancias involucrados en los ciclos de gestión de proyectos.

c) construir un marco consensuado sobre las responsabilidades de los distintos actores implicados en el sistema.

d) un cambio cultural en el significado del monitoreo y evaluación para que se constituya en una actividad de producción de conocimiento que contribuya a la discusión y discernimiento sobre los proyectos, programas, procesos, sus contenidos y metodologías y las políticas que los inspiran.

Gustavo Driau
Córdoba, Abril 2009

PLANIFICACIÓN Y SUSTENTABILIDAD EN LAS IGLESIAS

4 PLANIFICACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN (PMES)

Una publicación como la que el lector tiene en sus manos está dedicada a situar las organizaciones sociales de base ecuménica en su relación con la sociedad civil y el Estado. El objetivo es la búsqueda de un modelo de desarrollo justo, inclusivo y sustentable, conectando los valores de fe de las organizaciones, su visión y sus marcos conceptuales con sus prácticas. Esto debe incluir necesariamente una capítulo destinado al importante asunto de la Planificación, Monitoreo, Evaluación y Sistematización (PMES) en las organizaciones.

4.1 Propósitos del artículo

Este artículo tiene como objeto presentar los criterios y principios orientadores para la Planificación, Monitoreo, Evaluación y Sistematización (PMES) de proyectos y programas en organizaciones ecuménicas, reforzando la cultura orientada a la planificación en las organizaciones.

Al mismo tiempo, se espera apoyar los esfuerzos de las organizaciones para satisfacer las crecientes demandas, en el marco de la cooperación ecuménica, de rendición de cuentas sobre el uso de recursos; y de resultados logrados con dichos recursos para lograr las transformaciones deseadas.

PMES es un conjunto de conceptos, métodos, procedimientos, instrumentos y rutas para la gestión, rendición de cuentas y aprendizajes colectivos en proyectos y programas dentro de organizaciones sociales. PMES debe ser entendido como un sistema y como un ciclo. Es un sistema en tanto conjunto de herramientas interrelacionadas con un propósito común, que se influyen mutuamente y que articuladas producen mayores resultados que cada una de ellas in-

dividualmente. Al mismo tiempo, PMES es un ciclo porque las herramientas se aplican periódica y ordenadamente.

Un sistema de PMES tiene como propósito el seguimiento de los resultados, productos, efectos e impactos previstos en un proyecto o programa, generando información consistente para la toma de decisiones a tiempo. Facilita visualizar las actividades que un programa o proyecto está realizando; el camino que se está recorriendo; identificar lo que se está aprendiendo en dicho camino; y la rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas, contribuyendo con la sustentabilidad de las organizaciones.

> En este sentido, un "sistema de PMES" puede ser definido formalmente como o conjunto articulado de procedimientos e instrumentos dedicados al planeamiento, acompañamiento y evaluación de una acción social. En términos más substanciales, puede afirmarse que sistemas de PMES organizan la dinámica de aprendizaje institucional. Cuanto más adecuado y funcional el sistema, más aprendizajes logra la organización a partir de su práctica, y más capaz es de incorporar las lecciones aprendidas en una práctica renovada, una praxis.[1]

La puesta en práctica de sistemas de PMES en organizaciones ecuménicas es un proceso que se inició hace unos 25 años, sin embargo no debemos omitir que para algunas organizaciones ha sido complicado implementarlo, principalmente por razones de orden cultural. Planificar, monitorear, evaluar y sistematizar son procesos interdependientes (es decir que se influyen mutuamente) y son también continuos, acumulativos e iterativos. Cada repetición del proceso se denomina "iteración", y los resultados de una iteración se utilizan como punto de partida para la siguiente iteración.

[1] ARMANI, Domingos. Monitorando & avaliando mudanças. *Rev. Eletrônica Portas*, v. 2, n. 2, p. 10-17, jun. 2008. p. 2. Disponible en: <http://www.acicate.com.br/portas/monitorando.pdf>. Acesso: 18 mar. 2016.

4.2 Definición de los componentes del sistema PMES

4.2.1 Planificación

Es el momento de proyectar, de lanzar las ideas hacia adelante en un ejercicio de imaginación posible y alcanzable en un cierto contexto y bajo determinadas condiciones. Es el tiempo de establecer estrategias, objetivos y actividades para un periodo determinado, basado en el análisis de desafíos y posibilidades internas y externas; y la capacidad de la institución para responder a esos desafíos. Las preguntas que responde una planificación son: ¿Qué problemas aspiramos a solucionar? ¿Cuáles transformaciones anhelamos desarrollar? ¿Cómo, cuándo y con qué recursos lo haremos?

La planificación es el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos.

> Planificar es "prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones", dice Ander Egg.[2]

> Carlos Matus explica que "debemos entender la planificación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante".[3]
>
> "No planear es planear para el fracaso", expresa un refrán tradicional. No tener un plan —ya sea para un programa o un proyecto—es de alguna forma parecido a intentar construir una casa sin un plano. Es decir, es muy difícil saber el aspecto que tendrá la casa, cuánto costará, cuánto tiempo llevará construirla, los recursos necesarios y si el producto final satisfará las necesidades de los propietarios. En pocas palabras, la planificación nos ayuda a definir lo que una organización, un programa o un proyecto pretende lograr y cómo va a acometer la tarea.[4]

En el sistema PMES se utilizan la planificación estratégica y la planificación operativa.

La Planificación Estratégica contribuye a la toma de decisiones de las organizaciones en el corto y largo plazo para adecuarse a los cambios y a las demandas de su contexto basándose en su identidad y en sus capacidades y recursos, mediante la participación activa de todos los interesados. Se expresa mediante análisis de escenarios y de actores, visión, misión, lineamientos y objetivos estratégicos en un cronograma plurianual.

La Planificación Operativa permite poner en marcha las decisiones expresadas en el plan estratégico. Se define mediante metas y objetivos que se deben lograr en ciertos plazos, asignación de los recursos financieros y de otro tipo, elaboración de los planes de ejecución e indicadores de avances en un cronograma anual.

---

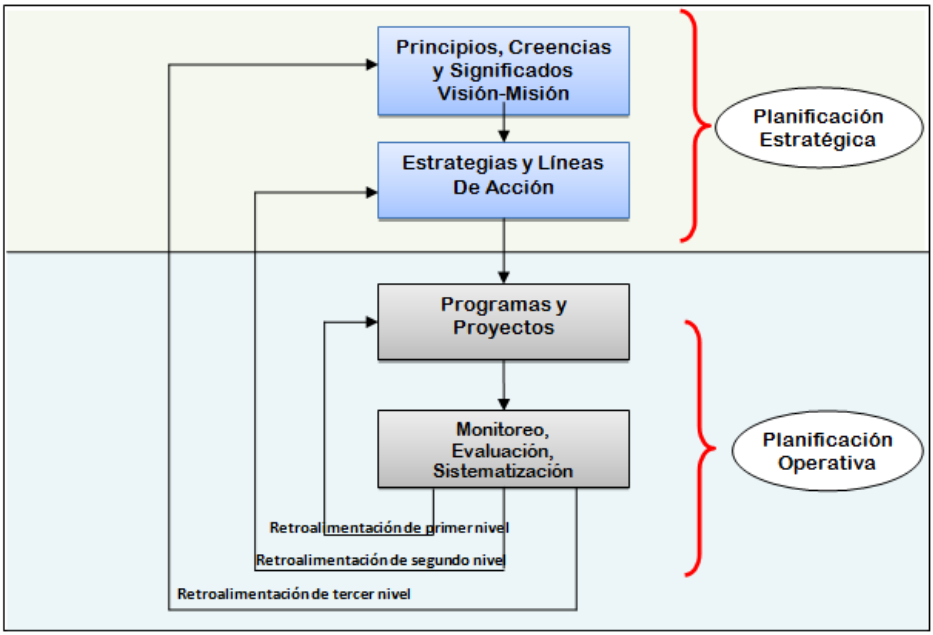
2 ANDER EGG, Ezequiel. *Introducción a la Planificación.* Buenos Aires: Editorial Siglo XXI, 1998.

3 HUERTAS, Franco. *El Método PES.* Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Carlos Matus. Quito: CEREB-Fund. ALTADIR, 1993. p. 8.

4 PNUD. *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo.* New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009, p. 8.

Una herramienta muy importante del Plan Operativo Anual (POA), tal vez la más importante, es el enfoque de Marco Lógico. Es necesario distinguir entre Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla: análisis del problema, análisis de los actores, priorización de objetivos y elección de la estrategia de implementación. Estos análisis se expresan en la Matriz de Marco Lógico, que resume en un cuadro lo que el proyecto pretende hacer y cómo; cuáles son los supuestos claves; y cómo los insumos y resultados del proyecto serán monitoreados y evaluados.

Los métodos y disciplinas de planificación tienen orígenes en diferentes contextos culturales e inevitablemente expresan dichos contextos. Las organizaciones sociales en América Latina han acumulado amplia experiencia en sus prácticas de planificación durante décadas, y han aportado a la práctica de la planificación su énfasis en la transformación de las situaciones de injusticia e inequidad.



La energía en la planificación en las organizaciones sociales latinoamericanas está colocada en la promoción de la justicia, la dignidad y la igualdad. Se sustenta en el pensamiento crítico latinoamericano, basado en los aportes conceptuales de la teoría de la dependencia, la filosofía de la liberación, la teología de la liberación, la educación popular, la sistematización de experiencias, entre otras.

4.2.2 Monitoreo

Es el proceso continuado de verificar organizadamente la ejecución de la planificación y su relación con el logro de los objetivos y metas propuestos. Se trata del seguimiento organizado y regular de las actividades planificadas y sus metas, plazos y costos.

El monitoreo se realiza mediante la recopilación y el análisis sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Esta información será contrastada con metas establecidas y actividades planificadas con el objetivo de mejorar la efectividad del proyecto. Las preguntas que responde un monitoreo son: ¿Cómo ha sido el desarrollo de lo planificado? ¿Qué resultados ha tenido? ¿Qué ajustes son necesarios?

Por una parte el monitoreo permite determinar si los recursos materiales, financieros y humanos disponibles en el proyecto son suficientes y si están bien administrados; pero al mismo tiempo también pregunta si el proyecto está logrando las trasformaciones y resultados que se ha propuesto alcanzar.

4.2.3 Evaluación

Es el acto de reflexionar sobre todo el proceso, desde el diagnóstico inicial hasta el monitoreo. Busca identificar el grado de alcance de metas y objetivos, midiendo resultados comparados con las

metas iniciales. Es decir, analiza aquello que el proyecto pretende conseguir o generar o influenciar, con lo efectivamente realizado.

La evaluación es una valoración disciplinada e independiente de las actividades implementadas para determinar si se están logrando los objetivos acordados, y así contribuir a tomar las decisiones adecuadas.

La evaluación se realiza mediante la comparación entre las transformaciones que ha alcanzado el proyecto con los planes que se habían establecido. Las preguntas que responde una evaluación son: ¿Todo lo realizado ha contribuido a producir las transformaciones deseadas? ¿Qué ajustes en la estrategia se necesitan?

Existen numerosos métodos de evaluación, todos son aplicables según distintas necesidades y momentos del ciclo de proyectos.

Autoevaluación: es un ejercicio autoreflexivo y honesto sobre aprendizajes y mejoras. Es necesaria una madurez significativa en quienes la implementan.

Evaluación externa: es llevada a cabo por una persona o equipo que no pertenece a la organización o proyecto y que ha sido elegido cuidadosamente.

Evaluación participativa: el enfoque es convocar al mayor número de personas posibles que han tenido o tienen participación directa en el proyecto. De modo que el personal del proyecto y los destinatarios coparticipan en la evaluación. Puede contarse con un facilitador externo, que no asume el rol de evaluador.

Evaluación participativa rápida: el método es el de un equipo interdisciplinario encargado de organizar la evaluación y llevarla a cabo en un breve período de tiempo. Se utiliza como un punto de partida para comprender una situación local y supone un método

rápido, barato y útil para recopilar información. Es un método flexible e interactivo.

Monitoreo y evaluación permiten, en distintos momentos y con distintos énfasis, revisar los avances logrados; identificar problemas; y ajustar la toma de decisiones en la planificación y/o en la implementación.

4.2.4 Sistematización

Es el proceso de reflexión y análisis que busca recoger los aprendizajes producidos en el proyecto o programa; identificando las enseñanzas que provienen de las decisiones que se tomaron o no; de la estructura y organización construida para la implementación del proyecto o programa; de la organización de tareas; de la generación y flujo de informaciones, etc. Las preguntas que responde una sistematización es: ¿Qué aprendizajes y conocimientos podemos recoger de este proceso de proyecto y programa que hemos realizado?

El desarrollo conceptual de sistematización de experiencias se inicia en los primeros años de la década de 1970, inspirado y fundamentado en el marco teórico-práctico de la Educación Popular según Paulo Freire Su propósito es recuperar los aprendizajes, opiniones y saberes de las personas que están participando de procesos y experiencias de transformación como proyectos o programas sociales, educación de adultos, etc.

La sistematización de experiencias busca destacar y acumular lo que se ha aprendido mediante la experiencia y la práctica, y facilita que aquellos que no son parte de los circuitos académicos también puedan aportar al desarrollo y la construcción de nuevos conocimientos.

La sistematización de experiencias es un proceso de reflexión crítica que tiene el propósito de evidenciar, acompañar y estimular

procesos de aprendizaje; y lo realiza describiendo lo que sucedió en la experiencia y explicando qué es lo que se aprendió y cómo utilizarlo en el futuro.

> La palabra sistematización, utilizada en diversas disciplinas, se refiere principalmente a clasificar, ordenar o catalogar datos e informaciones, a 'ponerlos en sistema'. Es la noción más común y difundida de este término. Sin embargo, en el campo de la educación popular y de trabajo en procesos sociales, lo utilizamos en un sentido más amplio, referido no sólo a datos o informaciones que se recogen y ordenan, sino a obtener aprendizajes críticos de nuestras experiencias. Por eso, no decimos sólo 'sistematización', sino 'sistematización de experiencias'. Podemos afirmar entonces que: La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora.[5]

4.3 ¿Por qué es necesario un sistema PMES?

Toda organización cuenta con algún tipo de planificación, que resulta efectiva cuanto más sistemática, enfocada y participativa. Pero los planes no deben ser rígidos ni eternos; y cuando no funcionan o cuando los escenarios cambian, los planes también necesitan cambiar. El sistema PMES es una herramienta que contribuye a

[5] JARA, Oscar. Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. In: SIMPOSIO INTERNACIONAL SOBRE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS COMUNITARIAS EN AMÉRICA LATINA, 1, 2008, *Memoria del I Simposio Internacional sobre la Sistematización de Experiencias Comunitarias en América Latina*. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela. 2008, p. 3s. Disponible en: <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf>. Acceso: 20 mar. 2016.

identificar cuándo hay desajustes y se necesitan aplicar cambios en los planes y estrategias.

Pero el sistema PMES no es una solución mágica que puede diluir los problemas simpáticamente, o resolverlos sin trabajo y esfuerzo. PMES no es en sí mismo una solución, pero sí un instrumento valioso que permite acceder a las soluciones.

El perfeccionamiento constante del sistema de PMES de una organización puede generar varios beneficios importantes en su desarrollo institucional, entre os cuales se destacan:

- La cualificación creciente de la práctica, que es condición para ña efectividad y para la sustentabilidad de la organización.
- La identificación de nuevas necesidades en términos de capacidades y habilidades del equipe técnico.
- La provisión de informaciones e dados metodológicamente confiables para fundamentar decisiones gerenciales.
- La indicación de los nodos-críticos de la estrategia de intervención de la organización
- La generación de informaciones y casos ilustrativos para cualificar la rendición de cuentas y la demonstración de valor social del trabajo de la organización.
- El refuerzo de una cultura de trabajo social fundamentada teórica e metodológicamente, lo que implica un abordaje sistémico y complejo de los problemas.
- El estímulo de un ambiente institucional de reflexión crítica, de aprendizaje constante y de innovación.[6]

[6] ARMANI, 2008, p. 3.

4.4 Los ciclos de PMES

El ciclo PMES es, generalmente, plurianual (muy comúnmente trienal) y sus componentes son: diagnóstico; plan estratégico institucional plurianual; visión; misión; plan operativo anual; monitoreo semestral; evaluación y sistematización anual; y evaluación y sistematización plurianual final.

De modo que el ciclo PMES contiene fases de corto, mediano y largo plazo. Es un plan estratégico plurianual (por ejemplo trienal) que se implementa en planes operativos anuales, que son monitoreados semestralmente y evaluados anualmente. Los monitoreos y las evaluaciones y sistematizaciones influyen en la planificación del nuevo semestre y año.

Las organizaciones ecuménicas que trabajan en procesos de cambio y transformación cuentan, mayormente, con algún tipo de sistema de planificación, monitoreo, evaluación y sistematización (PMES); los que pueden tener distintos grados de complejidad y eficacia. Al mismo tiempo, no puede asumirse que a mayor complejidad del sistema PMES haya mayor eficacia en sus resultados. Por ejemplo, en organizaciones pequeñas los sistemas PMES simples suelen alcanzar una efectividad satisfactoria.

Infelizmente, en muchas organizaciones el sistema PMES suele ser considerado únicamente como un requerimiento de los donantes o agencias de cooperación y donantes más que un instrumento de gestión. Si bien es absolutamente cierto que los donantes o agencias de cooperación tienen derecho a saber si su dinero se aplica convenientemente; el uso más importante del sistema PMES es facilitar que la propia organización pueda auto-observar y autocontrolar su propio trabajo.

El sistema de PMES está definido por los ciclos plurianual, anual y semestral.

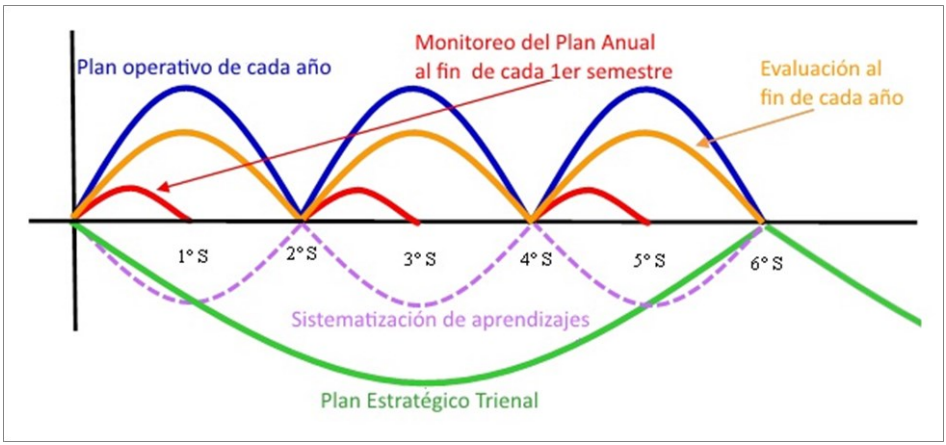
El primer ciclo corresponde al Plan Estratégico plurianual, que suele tener una duración de tres años (o hasta cinco años).

El segundo ciclo es anual y corresponde a cada uno de los años del ciclo plurianual. Sus componentes son:

- El plan operativo anual (POA) al inicio de cada año.
- El proceso de evaluación anual, al fin de cada año.
- El proceso de sistematización de aprendizajes, al final de cada año.

El tercer ciclo es semestral y corresponde a:

- El proceso de monitoreo y evaluación de acciones del POA al final del primer semestre de cada año.
- El ajuste del POA para el segundo semestre de cada año.
- El proceso de sistematización de aprendizajes del semestre.



4.5 Cadena de resultados efecto-impacto e indicadores en PMES

PMES se apoya en el enfoque de gestión por resultados por lo que utiliza el enfoque de **cadena de resultados** (resultado, efecto, impacto) y el concepto de **indicadores**.

El enfoque de cadena de resultados relaciona insumos, actividades, resultados, efectos e impactos, de acuerdo a las siguientes descripciones:

Insumos: son todos los recursos que participan del proyecto: bienes (recursos físicos como edificios, dispositivos, útiles y equipos, etc.); personas (recursos humanos); presupuesto (recursos financieros); capacidades y saber-hacer (recursos de conocimiento); recursos simbólicos (elementos capaces de evocar en las personas significados que le den sentido y contexto a la realidad en la que habitan); y tiempo.

Actividades: son todas las tareas y acciones implementadas durante la ejecución del proyecto o programa aplicando los recursos. Gestiones que se realizan para generar, mediante el uso de los recursos, un resultado o producto determinado.

Resultados (o productos): son la consecuencia de las actividades del proyecto. Productos (bienes o servicios) generados y/o facilitados por el proyecto. A través de los resultados (productos) se generan los efectos de un proyecto.

Efectos: son los cambios a corto y mediano plazo que dependen de la aplicación y buen uso de los resultados o productos que el proyecto genera. Efectos positivos derivan de la buena aplicación y uso de los resultados.

Impactos: son los cambios y transformaciones en el largo plazo. Los cambios pueden ser intencionales y no intencionales, positivos y negativos; y se dan en los diferentes actores de un proyecto (destinatarios, organizaciones locales, apoyadores, etc.) en el contexto en general en que actúa el proyecto.

Los impactos son consecuencia (trasformaciones) de largo plazo de las acciones del proyecto y a veces de otras intervenciones que se han producido en el mismo tiempo/espacio que el proyecto.

Conectado con el concepto de cadenas de resultados están los indicadores (de efectos e impactos) que se formulan para observar y medir los efectos e impactos deseados. Los indicadores aportan la información necesaria para verificar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos en el proyecto. Los buenos indicadores proveen recursos concretos y un efectivo proceso para llevar a cabo el monitoreo y las evaluaciones. La elaboración de indicadores de efectos e impactos debe corresponder directamente a los objetivos del proyecto y a la participación de las organizaciones contrapartes y/o los grupos destinatarios y demás actores que son importantes

para el éxito del proyecto. Tanto el Monitoreo como la Evaluación se realizan en base a los indicadores del proyecto.

4.6 PMES y Justicia de Género

Un sistema PMES necesita estar iluminado y configurado desde una lectura de la justicia de género y de equilibrio intergeneracional. Justicia de género implica viabilizar la participación plena y equitativa de mujeres y hombres en los procesos de toma de decisiones y asignación de recursos en actividades, proyectos y programas. Justicia de género es una lente que permite examinar las acciones y decisiones en función de la igualdad entre mujeres y hombres.

> La justicia de género implica la protección y promoción de la dignidad de las mujeres y los hombres que, siendo creados/as a imagen de Dios, son administradores/ as corresponsables de la creación. La justicia de género se expresa por medio de la igualdad y las relaciones de poder equilibradas entre las mujeres y los hombres, y la eliminación de los sistemas institucionales, culturales e interpersonales de privilegio y opresión que mantienen la discriminación.[7]

[7] NEUENFELDT, Elaine (editora). *Política de la FLM para la Justicia de Género*. Genebra: Federación Luterana Mundial, 2014, p. 7.

4.7 PMES: un aporte clave para la sustentabilidad de proyectos y organizaciones

Sustentabilidad es entendida como la capacidad de una organización o proyecto de sostener de modo duradero su desempeño. De modo que sustentabilidad es algo mucho más amplio que sostenibilidad financiera, en tanto expresa la capacidad de la organización o proyecto de cumplir aquello que se propone en el largo plazo, lo que incluye mantenerse vital y expresiva para alcanzar sus propósitos.

Al igual que en los organismos vivos, la sustentabilidad de las organizaciones y proyectos depende de la capacidad de renovar-se, en el sentido de recrear-se (desarrollar sus capacidades) y en áreas de la organización, institución o proyecto tales como:

- La capacidad de renovar el análisis del contexto en que habita el proyecto o la organización.
- La capacidad de innovar el análisis de las causas que defiende y su marco conceptual como producto de sus propios aprendizajes.
- La capacidad de evaluar periódicamente los servicios que presta con el propósito de mejorar continuamente la calidad de su tarea en todos los aspectos de la vida del proyecto u organización.
- La capacidad de lograr diálogo, participación y compromiso continuado de sus instituyentes internos y externos, y de sus donantes y quienes le apoyan.
- La capacidad de desarrollar y generar recursos físicos y financieros de modo saludable y consistente, rindiendo cuentas de modo transparente.

- La capacidad de desarrollar y reavivar y recursos de las personas que constituyen e interactúan con de la organización.
- La capacidad de mantener viva la legitimidad de su accionar.
- La capacidad de desarrollar una buena gobernanza.
- La capacidad de reconocerse como parte de sistemas mayores (y subsistemas menores) e interactuar con redes de actores y pares con propósitos análogos.

Un sistema de PMES efectivo contribuye fuertemente con el fortalecimiento de todas estas capacidades, de acuerdo a las siguientes relaciones:

Capacidades que contribuyen a la sustentabilidad organizacional	Componentes del PMES que fortalecen dichas capacidades
La capacidad de renovar el análisis del contexto en que habita el proyecto o la organización	El análisis de contexto forma parte de **Planificación** Estratégica Institucional trienal
La capacidad de innovar el análisis de las causas que defiende y su marco conceptual como producto de sus propios aprendizajes	El análisis de las causas y el marco conceptual como producto de sus propios aprendizajes forma parte de la **Sistematización/PMES**
La capacidad de evaluar periódicamente los servicios que presta con el propósito de mejorar continuamente la calidad de su tarea en todos los aspectos de la vida del proyecto u organización	La evaluación periódica de los servicios que presta con el propósito de mejorar continuamente forma parte de la **Evaluación/PMES y Monitoreo/PMES**
La capacidad de lograr diálogo, participación y compromiso continuado de sus instituyentes internos y externos, y de sus donantes y quienes le apoyan	El diálogo, participación y compromiso continuado de instituyentes, donantes y quienes le apoyan forma parte de la **Planificación/PMES** mediante metodologías participativas
La capacidad de desarrollar y generar recursos físicos y financieros de modo saludable y consistente, rindiendo cuentas de modo transparente	El desarrollo y generación de recursos físicos y financieros de modo saludable y consistente forman parte de la Planificación/PMES.La rendición de cuentas forma parte de la Evaluación/PMES

La capacidad de desarrollar y reavivar y recursos de las personas que constituyen e interactúan con de la organización	Desarrollar y reavivar recursos de las personas forma parte de la **Planificación/PMES** y de la **Sistematización/PMES**
La capacidad de mantener viva la legitimidad de su accionar	La legitimidad de la organización se fortalece en la **Planificación** Estratégica Institucional trienal
La capacidad de desarrollar una buena gobernanza	La buena gobernanza se fortalece en la Planificación Estratégica Institucional trienal
La capacidad de reconocerse como parte de sistemas mayores (y subsistemas menores) e interactuar con redes de actores y pares con propósitos análogos	El enfoque sistémico se fortalece en la Planificación Estratégica Institucional trienal y la **Sistematización/PMES**

4.8 PMES y aprendizajes colectivos e institucionales

La capacidad de recoger los aprendizajes colectivos e institucionales es una de las principales riquezas que aporta un sistema PMES a un proyecto u organización; porque los aprendizajes colectivos e institucionales generan cambios que fortalecen la misión y visión del proyecto u organización.

PMES fortalece la metodología acción-reflexión-acción como una herramienta de transformación de la realidad porque permite a la organización y a las personas involucradas en el proceso aprender de la experiencia realizada, contribuyendo al aprendizaje institucional y al aprendizaje social.

PMES contribuye a la construcción de conocimiento porque permite compartir los aprendizajes con otros, y difundir las mejores prácticas, contribuyendo al conocimiento general de los procesos y proyectos de desarrollo.

4.9 PMES y la rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas

En el marco de las organizaciones sociales, la rendición integral de cuentas se sustenta en el concepto de bienes comunes de los instituyentes y participantes de la organización. Los bienes y recursos de una organización social son de propiedad común, disponibles para todos y de los cuales nadie puede apropiarse.

Por bienes comunes se entiende aquellos bienes, recursos de todo tipo, procesos o cosas (ya sean materiales o intangibles) cuyo beneficio, posesión o derechos de utilización pertenecen a un grupo o a una comunidad determinada de personas; y no a un individuo.

La rendición integral de cuentas buscar hacer evidente, promover y proteger este concepto de bienes comunes.

En su sentido restrictivo, la "rendición de cuentas" se relaciona con las finanzas; es decir, la justificación de cómo se han aplicado recursos financieros sujetos a rendición.

En su sentido más ampliado e innovador, "rendición de cuentas" consiste en rendir cuentas ante otros y de modo inexcusable; no solo sobre los recursos financieros sino sobre el conjunto de responsabilidades explícitas e implícitas que se han asumido.

Este concepto de rendición de cuentas de las responsabilidades explícitas e implícitas asumidas incluye una dimensión vertical y una dimensión horizontal.

Vertical en relación a aquellos con los que uno se conecta hacia arriba y hacia abajo en un esquema de relaciones de proceso (los que están antes de una actividad de un proceso y los que están después de la actividad de un proceso); y horizontal, hacia los pares o similares.

De este modo, el sistema PMES contribuye en primer lugar al desarrollo de organizaciones ecuménicas y sociales capaces de contribuir efectivamente con las transformaciones a favor de la justicia y a dignidad en las sociedades de las que forman parte; y en segundo lugar a una relación mutuamente respetuosa con los donantes.

4.10 Referencias bibliográficas

ARMANI, Domingos. *Mobilizar para Transformar* – a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. São Paulo: Ed. Petrópolis/Oxfam, 2008.

ARMANI, Domingos. *Monitorando & avaliando mudanças*. Rev. Eletrônica Portas, v. 2, n. 2, p. 10-17, jun. 2008. Disponible en: <http://www.acicate.com.br/portas/monitorando.pdf>. Acesso: 18 mar. 2016.

ARMANI, Domingos. *Monitorando Mudanças*. 2008. Disponible en: <http://www.fijo.com.br/docs/ciclo_de_debates/2010%20-%204%20JUNHO/Monitorando%20Mudan%C3%A7as.pdf>. Acceso: 22 dez. 2015.

ARMANI, Domingos. *PMA: Conceitos, origens e desafios*. O Planejamento, Monitoramento e a Avaliação de Programas Sociais. Disponible en: <https://domingosarmani.files.wordpress.com/2013/04/pma_conceito_origens_desafios_2.pdf>. Acceso: 22 dez. 2015.

CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo. Global Editora - Instituo Fonte, 2001.

COLETIVO PÉS DESCALÇOS. *Guia Pês Descalços para trabalhar com organizações e mudança sociais*. Macaé: Coletivo Pés descalços, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, Wilson Bento; MÜLLER, Geraldo. *Planejamento estratégico segundo Matus*: proposta e crítica. GERARDI, Lúcia Helena de O. e MENDES, Iandara Alves (org.) Do natural, do social e suas interações. 2002. p. 121-132. Disponible en: <http://www.rc.unesp.br/igce/geografia/pos/downloads/2002/

planejamento.pdf>. Acceso: 22 dez. 2015.

JARA, Oscar. *Para Sistematizar Experiências*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2006. Disponible en: <http://www.mma.gov.br/estruturas/168/_publicacao/168_publicacao30012009115508.pdf>. Acceso: 22 dez. 2015.

ORTEGÓNE, Edgar et al. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social—ILPES, 2005.

PEREIRA, Milton. *Gestão para Organizações Não Governamentais*. Campinas: Tribo da Ilha, 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. *Introdução ao Pensamento de Carlos Matus*. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008. Disponible en: <http://indicadores.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/4096_IMAP_Planejamento_Situacional_Introducao_ao_Pensamento_de_Carlos_Matus_Livro.pdf>. Acceso: 22 dez. 2015.

ROCHE, Cris. Avaliação de impacto dos trabalhos de ongs: aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez/ABONG: Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2000.

SHAPIRO, Janet. Monitoramento e Avaliação. Civicus, 2006. Disponible en: <http://www.civicus.org/new/media/Monitoramento-e-Avaliacao.pdf>. Acceso: 22 dez. 2015.

5 GUÍA PARA LA ELABORACION DE PLAN MISIONAL ANUAL EN COMUNIDADES DE FE

5.1 Introducción

Esta guía propone un camino para elaborar un Plan Misional Anual (planificación operativa) en una congregación o una comunidad de fe con actividades anuales, luego de haber sido parte de un proceso de planificación estratégica participativa.

Cuando una congregación o comunidad de fe ha participado de una planificación estratégica participativa, el paso siguiente será un proceso de elaboración de un plan misional anual o planificación operativa, cuyo resultado organiza una pauta para el trabajo diario, semanal y mensual.

El plan misional anual es una profundización de la planificación estratégica, y se expresa en un documento específico escrito, consensuado y aprobado.

En su proceso de planificación estratégica participativa, la comunidad de fe ha interpretado que es llamada por Dios y ha discernido su campo de misión: a través de un Plan Misional Anual (plan operativo anual) la visión estratégica comienza a plasmarse en algo más concreto y practicable.

Pero también un plan operativo es una herramienta básica de planificación que se puede utilizar para actividades puntuales como un taller de Navidad o un campamento, o para el trabajo de un área o ministerio de la congregación. El caso de mayor repercusión de aplicación de un plan operativo en las iglesias se alcanza cuando una comunidad de fe, luego de haber completado su planificación estratégica participativa, produce su Plan Misional Anual (plan operativo anual).

El Plan Misional Anual es una herramienta flexible y puede cambiarse siguiendo procesos de acuerdos participativos. También los cambios en el contexto y en las estrategias de misión llevan a modificar el plan operativo, por eso es necesaria una revisión a los seis meses. En otras palabras: se elabora el plan misional anual al inicio del año y al cabo del primer semestre el Plan Misional Anual se revisa para realizar los ajustes necesarios.

5.2 Algunos conceptos a modo de glosario

Veamos algunas palabras o conceptos que utilizaremos.

1. ¿Qué entendemos por resultados en un plan operativo?

Un resultado (o producto) es la consecuencia de ciertas y determinadas actividades realizadas dentro de un plan, por ejemplo lecciones bíblicas aprendidas.

Una actividad es, por ejemplo, un taller en temas agua potable; su resultado son personas que han aprendido juntas algo sobre el uso del agua; el efecto de esta actividad es que mejoran ciertos aspectos de la salud dentro de un plan estratégico plurianual.

Una actividad son las clases semanales de escuela bíblica, cuyo resultado es el mayor conocimiento de los participantes acerca del texto bíblico. El efecto son cambios en actitudes, conductas y comprensión que los participantes van logrando a partir de esos conocimientos.

2. ¿Qué entendemos por líneas de acción y objetivos estratégicos?

Las líneas de acción y objetivos estratégicos, que se establecieron en el plan estratégico participativo son los caminos que han sido determinados para cumplir con la misión de la comunidad de fe. Las líneas de acción y objetivos estratégicos dan lugar a los objeti-

vos específicos a partir de los cuales se inicia el proceso de elaborar el Plan Misional Anual (planificación operativa).

3. ¿Quiénes utilizarán la herramienta de la planificación misional anual?

Los equipos que lideran actividades dentro de la comunidad de fe y que necesitan planificar su accionar. Por ejemplo, el consejo directivo de la congregación, el equipo de trabajo con jóvenes, el equipo de educación bíblica y otros.

4. ¿Qué entendemos por cronograma?

En el Plan Misional Anual el factor tiempo ocupa un lugar bien importante, tanto en su acepción cronos como en kairós. En un buen plan operativo habremos sabido elegir sea cuándo es el momento más adecuado para realizar una actividad; y también habremos sabido asignar a cada actividad el tiempo justo y necesario.

De modo que existen al menos dos aspectos en relación al tiempo en el Plan Misional Anual:

⇒ Cuándo hacer la actividad, ubicándola en el calendario del proyecto.

⇒ Cuánto tiempo requerirá realizar cada una de las actividades.

El Plan Misional Anual expresa estas dos decisiones en un cronograma, o mejor aún, en un diagrama de barras. Un diagrama de barras a la vista de todos es útil como lista de control y ayuda a comprobar rápidamente cuáles son los períodos más ocupados y prepararnos para ellos.

5. ¿Qué entendemos por recursos?

Los recursos operativos necesarios a tener en cuenta en un Plan Misional Anual incluyen:

- Personas

- Tiempo
- Fondos o recursos financieros
- Espacio
- Equipamiento
- Transporte

El Plan Misional Anual es el proceso en el que se planean las actividades que habrá en una comunidad de fe en un período determinado, e indicará las acciones y los recursos necesarios para realizarlas.

El presupuesto resumirá los recursos financieros necesarios para realizar el plan misional anual; de modo que un presupuesto efectivo solo puede realizarse a partir del plan misional anual.

La lista de recursos y equipos resumirá los elementos, objetos, enseres y útiles necesarios.

La lista de personas involucradas resumirá quién participara del plan operativo anual, con qué rol y función.

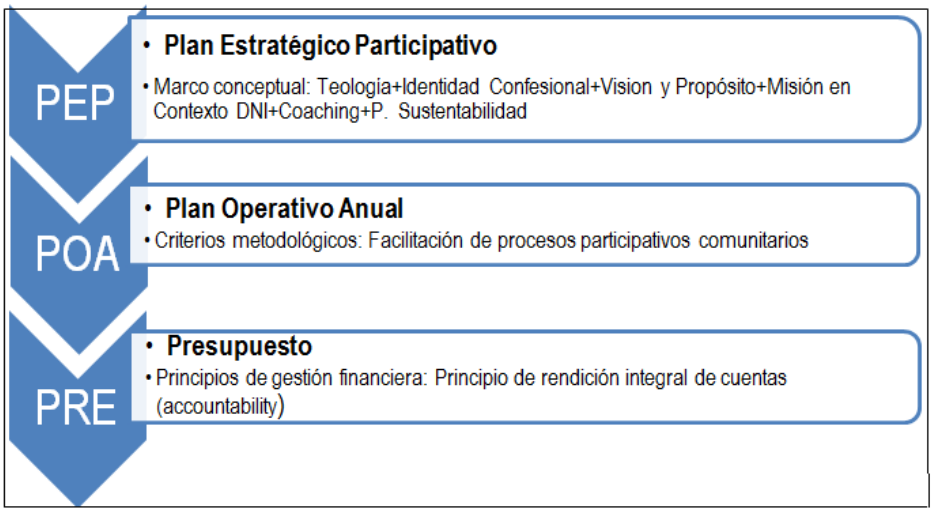
6. ¿Qué entendemos por personas participantes o equipos de trabajo?

Son los dones de vida que Dios ha dado a la comunidad de fe. Es el conjunto de personas con las cuales es posible trabajar en las actividades de una iglesia, son los dones más importantes con los que cuenta esa comunidad y deben entenderse como tales. Las personas son recursos de vida, dones de la gracia de Dios.

En un plan operativo llegamos rápidamente a la pregunta ¿pero esto quién lo hará?

Normalmente las tareas las hacen las personas que están en la comunidad, pero algunas veces podemos incorporar personas de

otras congregaciones, del distrito o de otras iglesias u organizaciones. Al trabajar con personas que ya están en la comunidad es beneficioso pensar que cada actividad es también un tipo de capacitación que mejora los logros de todos.



5.3 ¿Qué es la elaboración del Plan Misional Anual?

Es un proceso de construcción colectiva, expresado finalmente en un documento escrito y específico, que organiza y guía las actividades de una comunidad y determina cómo y cuándo deben realizarse, quién debe hacerlas y qué recursos se necesitan.

Un plan misional anual cuenta con los siguientes elementos:

a) Un párrafo de lo que se debe lograr (el objetivo que se alcanzará, que surge del proceso de planificación estratégica).

b) Un listado detallado de los pasos sucesivos a seguir para lograr ese objetivo enunciado en forma de actividades.

c) Un esquema de tiempos, cronograma y horarios, para fijar cuándo se tiene que realizar y cuánto tiempo es necesario para cada actividad.

d) Una indicación de quién será el responsable de que se complete correctamente cada paso (quién); lo que llamamos asignación de responsabilidades.

e) Una indicación de los recursos necesarios; lo que permitirá, luego, elaborar el presupuesto correspondiente.

Los primeros pasos en un plan misional anual:

1. ¿Qué cosas necesitamos tener a disposición?

Al empezar con el proceso de elaboración del plan misional anual se necesita tener en cuenta algunas cosas. La más importante es haber trabajado previamente en el proceso de planificación estratégica para que la planificación operativa no se desarrolle en un vacío, sino teniendo la claridad de un marco de escenarios, misión y organización de la congregación.

No es suficiente hacer algo por el simple hecho de que parezca una buena idea. Las acciones deben estar relacionadas con una estrategia clara para ayudar a alcanzar los objetivos a largo plazo establecidos por la comunidad de fe.

De modo que al comenzar con el proceso de planificación operativa debemos tener bien presente el marco estratégico de la comunidad. Podemos estar seguros de esto si tenemos a disposición los siguientes componentes elaborados previamente de modo consensuado y participativo:

Una visión compartida del modo de ser comunidad de fe al que Dios nos llama y que nos proponemos alcanzar. Una visión que reformule los problemas específicos que intentamos tratar como si fuera una situación positiva que estamos intentando conseguir.

Un conjunto de valores que expresen nuestras creencias compartidas y que formen la base de lo que estamos intentado conse-

guir. Esto nos suministra pautas sobre cómo trabajar, qué cosas hacer y cuáles no hacer.

Un análisis de escenario macro y micro, es decir de la sociedad local y global en la que estamos trabajando y un consenso de los problemas a los que se enfrenta esa sociedad en particular.

Una declaración de misión que exponga en síntesis lo que somos y lo que hacemos como comunidad de fe para contribuir con la misión de Dios, cómo lo hacemos, destinado a quién y en colaboración con quién.

Líneas de acción y objetivos estratégicos que manifiesten la estrategia adoptada para conseguir los objetivos inmediatos.

Objetivos específicos que enuncien lo que se quiere conseguir como comunidad de fe a corto plazo y como contribución a la visión integral.

Con todos estos elementos estratégicos que fueron elaborados previamente en un proceso de planificación estratégica participativa, estaremos en condiciones para iniciar el proceso de planificación operativa.

2. ¿Quién debería participar en el proceso de Plan Misional Anual (planificación operativa)?

Deberían participar las personas que hacen tareas, las que lideran actividades y las que toman decisiones. Por ejemplo: el pastor, algunas personas del consejo directivo, equipos de trabajo como: de educación bíblica o de diaconía, y también miembros interesados. Si se trata de planificar actividades en un barrio en el que estamos haciendo misión, tendrían que participar personas del barrio involucradas y deberíamos hacer las reuniones en ese mismo sitio.

Elaborar un Plan Misional Anual (plan operativo) es una tarea trabajosa y no es posible realizarla de modo asambleario, es necesario que haya una cierta reflexión previa y una instancia de consentimiento anterior a su elaboración y posterior puesta en marcha.

3. ¿Por qué es importante incluir a las personas que hacen tareas en esta fase?

Cuanto más informados estén todos los que participan de las actividades, mejor irán las cosas. Pensemos, por ejemplo, en el tesorero de una comunidad de fe que tiene que lidiar con dineros que siempre son escasos; cuanto mejor irán las cosas si esa persona ha participado de la planificación de actividades y de la toma de decisiones. Si en una congregación hay también personal administrativo, éste necesita entender las actividades que se realizarán y cómo conectan con su propio plan de trabajo.

4. ¿Se necesita un facilitador externo? ¿Quién debería, si es necesario, facilitarlo?

En algunos casos es posible realizar la planificación operativa sin un facilitador externo, aunque alivia la tarea, soluciona muchas dificultades y es más saludable pedir la ayuda de un facilitador externo.

Un facilitador externo ayudará a evitar que suceda lo siguiente:

- Planificar muchas actividades para poco tiempo.
- No planificar las actividades con suficiente detalle.
- No trabajar en líneas de tiempo para asegurar que la secuenciación y organización tienen sentido.
- No dejar absolutamente claro quién tiene la responsabilidad y autoridad de asegurar que se cumplan todas las actividades.
- No pensar cuidadosamente en los recursos necesarios.

- No incluir la participación de todos los actores involucrados.

Una vez que la comunidad de fe ha realizado su Plan Misional Anual, será tiempo de que los sub-equipos de trabajo hagan su plan anual, y finalmente que las personas su planificación individual.

5. ¿Qué información adicional necesitamos para poder planificar?

Para la preparación del Plan Misional Anual es útil revisar la experiencia acumulada, en particular las cosas que se han hecho bien, con eficacia.

La eficacia corresponde a alcanzar los objetivos propuestos; será mayor la eficacia cuanto menor sea la brecha entre lo planeado y lo alcanzado.

La eficiencia es el adecuado uso de los recursos, sean financieros, humanos, de tiempo o materiales invertidos en las actividades.

Pero atención, porque bajo estos conceptos se cuelan algunas falsedades que normalmente terminan por perjudicar a los más débiles en la sociedad y en las comunidades. Aquellos que parece que no sirven o que no tienen capacidades, son considerados a primera vista ineficientes o ineficaces, y por lo tanto descartables.

La práctica ministerio de Jesús muestra una forma totalmente distinta de ver a las personas.

Todos hemos recibido dones y todos tenemos cosas para aportar en los procesos de comunidades de fe según los dones recibidos.

En este sentido es preferible el concepto de identificación y búsqueda de las mejores prácticas y de la mejora de calidad permanente como categorías de rendimiento de la tarea de la comunidad, comprendidas así en la concepción de la mayordomía cristiana integral y el uso adecuado de los dones.

En una comunidad nadie es descartable porque haga mejor o peor tal o cual tarea.

Al mismo tiempo en una comunidad de fe no da igual utilizar bien los recursos que ser dispendiosos y derrochar recursos y tiempos propios o ajenos, o peor aún asumir compromisos que luego no se cumplen.

6. Mirando nuestro propio caminar

Un buen modo de comenzar una planificación operativa es recuperar la experiencia acumulada en planes operativos anteriores, y que son propia experiencia de la comunidad de fe.

Para ello nos puede ayudar una herramienta tipo cuestionario que a modo de evaluación nos vincule con nuestros propios aprendizajes.

La encuesta que puede repartirse para motivar la reflexión unos días antes de comenzar las reuniones de elaboración del plan misional anual, por ejemplo, puede incluir las siguientes preguntas:

En el plan misional del año pasado:

1) ¿Qué resultados queríamos conseguir?
2) ¿Qué actividades habíamos planificado para conseguirlos?
3) ¿Obtuvimos el resultado esperado?
4) Si no fue así, ¿a qué se ha debido?
5) ¿Tenían sentido las actividades con respecto a lo que estábamos intentando lograr?
6) ¿Podríamos haber conseguido los mismos resultados a más bajo precio, más rápido, con menos recursos o con menos presión en la comunidad?

7) ¿Qué haremos diferente y de mejor calidad en este ciclo que nos proponemos planificar?

7. Los pasos del proceso de elaboración del plan misional anual

Planificar la agenda para el proceso de planificación misional anual es muy distinto al proceso de planificación estratégica. En un proceso de planificación estratégica es importante caminar colectivamente a través de un ejercicio de pensamiento estratégico comunitario amplio que ayudará a enfocar a la comunidad en función del llamado que Dios le hace en su contexto y su tiempo.

En un proceso de planificación operativa es necesario enfocarse en particularidades para asegurarse que los hechos suceden como deben y cuando deben. A veces las comunidades pueden cometer el error de intentar realizar su plan operativo al mismo tiempo que la planificación estratégica. Normalmente, si se realiza la planificación estratégica correctamente, no queda tiempo para centrarse en los detalles de la planificación operativa y es mejor hacerlos en un paso posterior.

El tipo de detalle y enfoque requerido para la planificación operativa es muy distinto al del pensamiento estratégico.

La planificación operativa debe realizarse con los miembros y equipos en la comunidad de fe antes de comenzar el año operativo y deben acordarse de antemano los plazos finalización.

Agenda típica para el proceso de elaboración de plan misional anual

1) Aclarar los objetivos específicos que se trabajarán.

2) Para cada objetivo, listar las actividades necesarias para conseguirlos.

3) Posicionar los pasos en una secuencia lógica usando una herramienta como el gráfico de barras.

4) Realizar un resumen de los resultados o productos que se alcanzarán como consecuencia de las actividades.

5) Asignar la responsabilidad para todas las actividades involucradas.

6) Elaborar un resumen de las personas participantes.

7) Elaborar un resumen de los espacios, enseres y útiles necesarios.

8) Reunirlo todo en un plan operativo.

9) Elaborar un resumen de los posibles costos.

10) Preparar presupuesto de ingresos y egresos.

5.4 Plan operativo paso a paso

PASO 1

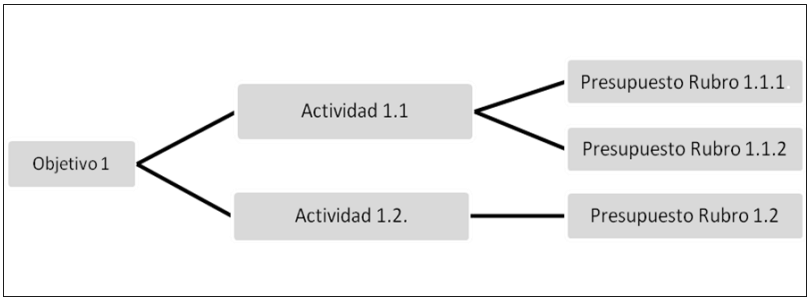
La construcción de un plan misional anual se basa en identificar primeramente dos componentes:

a) aquello que debemos alcanzar como resultado,

b) y las actividades que harán falta realizar para lograr ese resultado.

Las actividades son las cosas que se necesitan hacer para obtener los resultados que contribuirán al logro de los objetivos de la comunidad.

Por lo tanto, el punto de inicio es lo que queremos lograr (el resultado deseado) y esto se descompone en acciones necesarias y sucesivas para conseguir el resultado.



En el gráfico precedente: el propósito será alcanzar el objetivo, para ello se implementan actividades, las actividades dan lugar al presupuesto y a la lista de recursos necesarios.

PASO 2

Disponer las actividades en una secuencia lógica en el tiempo (cronograma).

PASO 3

Asignar (nos) las responsabilidades de implementar las actividades (personas responsables).

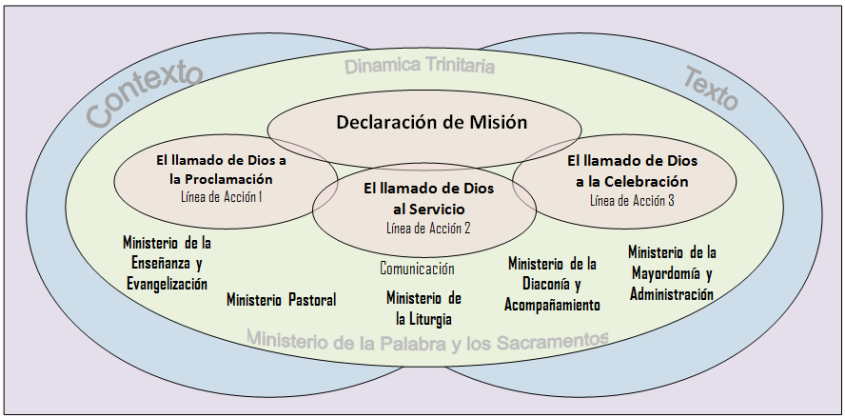
PASO 4

Identificar los recursos de todo tipo que se necesitan para implementar las actividades.

PASO 5

En el ejercicio práctico más adelante también incorporaremos al plan operativo indicadores y medios de verificación.

Recordemos que esta planificación operativa puede realizarse a partir de que una comunidad de fe llevó adelante su planificación estratégica participativa. Para desarrollar el ejemplo, imaginemos una planificación estratégica participativa (PEP) de una comunidad que ha expresado una parte de su visión en el siguiente gráfico.



Vemos que esta comunidad ha establecido que sus tres objetivos estratégicos son:

- **Responder al llamado de Dios a la Proclamación**: que se expresa en el Ministerio de la Enseñanza y la Evangelización, el Ministerio Pastoral y el Ministerio de la Liturgia (este es su objetivo estratégico nº 1).
- **Responder al llamado de Dios al Servicio** se expresa en al Ministerio de la Diaconía y el Acompañamiento y el Ministerio de la mayordomía (este es su objetivo estratégico nº 2).
- **Responder al llamado de Dios a la Celebración y Adoración** se expresa en el Ministerio de la Liturgia y en el Ministerio Pastoral (este es su objetivo estratégico nº 3).

El gráfico muestra que habiendo elaborado participativamente y por casi dos años su plan estratégico, han discernido sus llamados y están en condiciones de elaborar ahora su plan misional anual.

En el ejercicio de planificación operativa resulta indispensable el uso del papelógrafo en el que ir registrando las actividades en tarjetas que se van adhiriendo con cinta (que se pueda despegar) sobre este.

Conviene que el papelógrafo sea del tamaño de al menos tres papeles afiches unidos. Al cabo de algunas sesiones de trabajo, en las que se han ido generando tarjetas de actividades, se estará en condiciones de volcar esto en una planilla tipo tabla de acuerdo a la siguiente matriz. Una línea de acción es una orientación general de las actividades, es más amplia que un objetivo.

En un objetivo se definen destinatarios y enfoques de actividades, en una línea de acción esas precisiones no son necesarias. Una línea de acción puede contener varios objetivos.

PLAN OPERATIVO: Tabla Básica para construir un plan operativo:

Nuestra misión: Anunciar la Buena Noticia de Jesucristo a través de la predicación de la Palabra, el Bautismo y la Mesa. El Espíritu Santo nos reúne, nos renueva y nos envía para contribuir con la salud integral del mundo, mediante la dimensión diaconal de la fe, y partiendo de lo más cercano y cotidiano. **Línea Estratégica: Ser iglesia de comunidades evangelizadas y evangelizadoras** **Objetivo estratégico 1**: Nos proponemos trabajar para que las Comunidades que conforman la IELU se fortalezcan y consoliden; Para que sean comunidades con actitud receptiva y convocantes; con capacidad para ofrecer apoyo y contención a quienes lo necesitan. Que busquen el crecimiento cualitativo y cuantitativo; Comunidades respetuosas, pacientes, esperanzadas y tolerantes de los procesos personales para que cada miembro desarrolle el servicio al cual se siente llamado.			**Congregación:** **Periodo:** 1 de enero a 31 de diciembre 2017
Actividades que contribuyen al objetivo	**Cronograma**	**Persona Responsable**	**Recursos y Costo**

Esta es la matriz sobre la que se construirá el plan operativo. Cada una de las columnas será completada en cada uno de los pasos del proceso. En el encabezamiento expresamos la misión y el objetivo estratégico (en este caso el nº 1) que estamos planificando operativamente, a qué proyecto corresponde y para qué periodo.

¿QUÉ RESULTADOS QUEREMOS ALCANZAR?

La construcción del plan operativo se basa en identificar y expresar los resultados que queremos alcanzar. En este paso nos focalizamos en aquello concreto y tangible que queremos alcanzar como resultado.

Una vez que se tiene claro el qué, se está listo para trabajar sobre las acciones que habrá que ejecutar.

Objetivo Estratégico:

Nos proponemos trabajar para que las Comunidades que conforman la IELU se fortalezcan y consoliden; Para que sean comunidades con actitud receptiva y convocantes; con capacidad para ofrecer apoyo y contención a quienes lo necesitan. Que busquen el crecimiento cualitativo y cuantitativo; Comunidades respetuosas, pacientes, esperanzadas y tolerantes de los procesos personales para que cada miembro desarrolle el servicio al cual se siente llamado.

Este objetivo está dentro de la línea de acción: **Comunidades evangelizadas y evangelizadoras**: que es Responder al **llamado de Dios a la Proclamación y Responder al llamado de Dios a la Celebración y Adoración**, incluidos en el plan estratégico de la congregación.

De este modo se evidencia como el plan operativo está fundamentado y conectado con el plan estratégico.

En el plan estratégico participativo, el componente Comunicación fue definido como un componente transversal.

Ahora bien, cómo haremos para saber si el plan operativo se desarrolla normalmente y alcanza los objetivos propuestos. Para eso elaboramos **indicadores**; los indicadores son señales que a modo de carteles viales nos van indicando si el camino por el que andamos es el que habíamos planeado.

Pero, ¿cómo sabremos si los indicadores son veraces o simplemente deseos de ver las cosas de una forma positiva o negativa? Para ello identificamos medios de verificación de cada indicador. Un medio de verificación es pensar y explicar dónde será posible encontrar y leer el indicador, o sea un modo preciso de controlar los datos que nos suministra el indicador.

Los indicadores son señales concretas que se pueden medir. Son el reflejo de que algo ha ocurrido. Un indicador intenta que desde un inicio la comunidad se ponga de acuerdo en qué cosas va a mirar para saber si el trabajo está alcanzando los logros esperados, o no.

Es muy común que entre los miembros de una comunidad unos estén dispuestos a mirar la capacidad musical y coral para saber medir logros (según como sea la música, así será la evaluación de cómo van las cosas), y otros estén más predispuestos a considerar los logros a través de la elocuencia oratoria de los predicadores (sólo si el sermón es buena pieza oratoria las cosas van bien).

La construcción de indicadores trata de producir diálogo y consenso antes de evaluar el plan operativo.

Por ejemplo: podría ser que en una comunidad de fe la música y el canto sean considerados indicadores importantes para medir un plan operativo, pero en ese caso habrá que considerar si el indicador es el *brillo sinfónico de la congregación o la capacidad de la comunidad de expresar musicalmente, de modo participativo y creciente, su vivencia de la fe a partir de los dones recibidos.*

Indicador 1: Un indicador puede ser: considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto.

Indicador 2: Otro indicador podría ser: observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria.

Otro indicador podría ser el número de adultos, jóvenes y niños con los que mensualmente la comunidad de fe establece algún tipo de contacto vinculado a sus tres líneas de acción.

Ahora bien, al mismo tiempo que vamos identificando un indicador debemos considerar a través de qué instrumento será posible verificar que los datos que se enuncian son verdaderos, o a lo menos contrastables, es decir que se pueden confirmar. A eso llamamos medio de verificación.

Para el indicador 1 el medio de verificación será el registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas.

Para el indicador 2 se necesitará construir una herramienta, podría ser un cuestionario de unas preguntas específicas que el pastor y el equipo de evangelización van completando y sistematizando. La pregunta podría ser: ¿Considera usted que esta comunidad de fe es el ámbito donde usted expresa y vive su espiritualidad en forma comunitaria?

La sistematización o análisis de las respuestas al breve cuestionario nos darían una perspectiva de cuánta gente se siente cerca e integrada en la comunidad de fe, además de los formatos tradicionales de membresía que siempre son importantes.

Como vemos, hay indicadores que son simples como la asistencia a celebraciones, y otros un poco más sensibles y complicados

de relevar. Podríamos decir que uno tiene un componente cuantitativo, y el otro cuanti-cualitaivo.

Lo mismo ocurre con los medios de verificación, algunos son simples y son pre-existentes, otros hay que construirlos y ponerlos en práctica para apoyar al plan operativo anual que se pone en marcha. Trabajar con indicadores y medios de verificación ayuda a evitar el error.

Nuestra misión: Anunciar la Buena Noticia de Jesucristo a través de la predicación de la Palabra, el Bautismo y la Mesa. El Espíritu Santo nos reúne, nos renueva y nos envía para contribuir con la salud integral del mundo, mediante la dimensión diaconal de la fe, y partiendo de lo más cercano y cotidiano. **Línea Estratégica: Ser iglesia de comunidades evangelizadas y evangelizadoras** **Objetivo estratégico 1**: Nos proponemos trabajar para que las Comunidades que conforman la IELU se fortalezcan y consoliden; Para que sean comunidades con actitud receptiva y convocantes; con capacidad para ofrecer apoyo y contención a quienes lo necesitan. Que busquen el crecimiento cualitativo y cuantitativo; Comunidades respetuosas, pacientes, esperanzadas y tolerantes de los procesos personales para que cada miembro desarrolle el servicio al cual se siente llamado. **Indicador 1:** Un indicador puede ser considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto. Otro hay equipos litúrgicos, cómo es la participación, etc Medio de verificación: Registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas **Indicador 2**: Otro indicador podría ser observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria. Medio de verificación: Cuestionario con pregunta específica	**Congregación:** **Periodo:** 1 de enero a 31 de diciembre 2017

Actividades que contribuyen al objetivo	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo

¿QUÉ ACCIONES O ACTIVIDADES DEBEMOS IMPLEMENTAR?

Hemos colocado el objetivo que queremos alcanzar, dos indicadores y los medios de verificación para constatar estos últimos.

Ahora deberemos detallar las actividades necesarias para alcanzar el resultado que nos hemos propuesto, pero antes es necesario prestar atención a la metodología para llegar a determinar dichas acciones. En un enfoque participativo no hay lugar a duda de que el camino es la deliberación y toma de acuerdos. No solo entre aquellos a cargo de elaborar el plan operativo sino principalmente con los participantes o destinatarios de las actividades.

El camino más práctico es crear un espacio de deliberación en equipos de trabajo con reflexión y diálogo, escribiendo las opciones en un papelógrafo y decidiendo cuáles son las más convenientes; en otras palabras un taller de planificación operativa.

En este taller hay que acordar previamente los criterios de elegibilidad. Esto significa ¿Qué convertirá a una de las propuestas en la mejor de todas?

¿El precio? ¿La menor duración? ¿Que las mujeres del barrio estén de acuerdo? ¿La facilidad?

Una técnica para ayudar al equipo de trabajo a pensar las actividades es el uso de tarjetas.

Pensando las actividades en equipo

1. Reparta pequeñas tarjetas (A5) a cada persona.

2. Pida a cada uno que escriba las acciones que hay que tomar para alcanzar el resultado (recuerde el plan estratégico y sus valores).

3. Pegue los trozos de papel o tarjetas en una pared.

4. Agrupe las tarjetas en orden que expresen iguales o análogas acciones con la participación del grupo.

5. Organice las acciones en una secuencia lógica con la participación del grupo.

6. Consolide los pasos en la planilla de planificación operativa.

Nuestra misión: Anunciar la Buena Noticia de Jesucristo a través de la predicación de la Palabra, el Bautismo y la Mesa. El Espíritu Santo nos reúne, nos renueva y nos envía para contribuir con la salud integral del mundo, mediante la dimensión diaconal de la fe, y partiendo de lo más cercano y cotidiano. **Línea Estratégica: Ser iglesia de comunidades evangelizadas y evangelizadoras** **Objetivo estratégico 1**: Nos proponemos trabajar para que las Comunidades que conforman la IELU se fortalezcan y consoliden; Para que sean comunidades con actitud receptiva y convocantes; con capacidad para ofrecer apoyo y contención a quienes lo necesitan. Que busquen el crecimiento cualitativo y cuantitativo; Comunidades respetuosas, pacientes, esperanzadas y tolerantes de los procesos personales para que cada miembro desarrolle el servicio al cual se siente llamado. **Indicador 1:** Un indicador puede ser considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto. Medio de verificación: Registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas **Indicador 2**: Otro indicador podría ser observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria. Medio de verificación: Cuestionario con pregunta específica	**Congregación:** **Periodo:** 1 de enero a 31 de diciembre 2017

Actividades que contribuyen al objetivo	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo
1. Celebraciones litúrgicas dominicales	Todos los domingos del año	Pastor y equipo de liturgia	Impresos, PowerPoint. Guitarra y órgano
2. Celebraciones litúrgicas especiales	Semana Santa, Semana de Unidad, Navidad, etc	Pastor y equipo de liturgia	Símbolos pascuales, banners
3. Jornadas de capacitación en liturgia	1 lunes de cada mes 18 a 21	Pastor y equipo de liturgia	Instrumentos musicales, partituras, textos
4. Taller dos días en renovación litúrgica	Junio	Pastor y equipo. Taller a cargo del proyecto liturgia	Lugar y logística del retiro
5. Escuela bíblica niños y niñas	Domingos de febrero a diciembre	IELU Julia, Josefina , Abel	Material educación bíblica CUEC (ver lista)
6. Reuniones de preparación de educadores	1 jueves de cada mes	Julia, Josefina , Abel y Verónica	Material CUEC
7. Curso bíblico adultos (EDUCAB)	Martes de abril a octubre	Pastor, Verónica y cursantes	Material Educab (ver lista)
8. Visitación a enfermos	Cada vez que sea necesario	Pastor y equipo (Ramiro, Laura, Jorge)	Costo transporte público, a veces taxi
9. Acompaña-miento pastoral en oficina	Martes y jueves 15 a 19	Pastor y vicario	Material específico (Paulinas) y varios
10. Reuniones de oración en barrio Las Flores	Miércoles 19:00	Vicario, Jorge y (a veces pastor)	Material de preparación (ELCA)
11. Preparación comunión	Sábados a la tarde, de abril a octubre	Verónica (a veces pastor)	Libros “Hay lugar para vos” IELU

12. Preparación confirmación	Sábados de mañana, abril a octubre	Pastor y Jorge	Catecismos y manual
13. Programa de apoyo y continuidad con visitante de primeras veces	Permanente	Julia, Jorge, Verónica, pastor, Elsa	Teléfono, PC y documentación

¿CUÁNDO REALIZAR LAS ACCIONES?

Para resolver cuándo se debe realizar cada acción hay que:

1. Fijar fechas realistas de inicio y de cierre para lograr lo que nos proponemos.

2. Calcular cuánto tiempo necesita cada acción.

Una vez que se haya decidido el tiempo que necesita cada actividad y programado cada una, reunimos y colocamos todas las actividades y nos aseguramos que no exista ninguna disparidad o superposición.

El gráfico de barras

El gráfico de barras (diagrama de Gantt) es parte de un plan operativo que permite ver el desarrollo de las actividades en función del tiempo; el gráfico de barras es una planilla diferente de la planilla de plan operativo pero ambas son complementarias.

Para ello debemos acordar algunos criterios.

1. Identificar qué unidad de tiempo se va a usar. Así, por ejemplo, se podrían usar meses o semanas o trimestres, según de qué planificación se trate.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A1												
A2												
A3												
A4												

2. Crear una tabla con el número de columnas y encabezarlas (en este caso con las iniciales de los meses).

3. Añadir una columna adicional al gráfico, para describir en esa columna las actividades.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A1												
A2												
A3									▲		▲	
A4												

4. Trazar en el gráfico cuándo se realizará cada actividad.

Visualizar las actividades de diferentes colores o escala de grises, o puede colocarse un signo (hito) al comienzo y al fin de cada actividad, o indicar con un signo ciertas fechas puntuales.

Nuestra misión: Anunciar la Buena Noticia de Jesucristo a través de la predicación de la Palabra, el Bautismo y la Mesa. El Espíritu Santo nos reúne, nos renueva y nos envía para contribuir con la salud integral del mundo, mediante la dimensión diaconal de la fe, y partiendo de lo más cercano y cotidiano. **Línea Estratégica: Ser iglesia de comunidades evangelizadas y evangelizadoras.** **Objetivo estratégico 1**: Nos proponemos trabajar para que las Comunidades que conforman la IELU se fortalezcan y consoliden; Para que sean comunidades con actitud receptiva y convocantes; con capacidad para ofrecer apoyo y contención a quienes lo necesitan.	**Congregación:** **Periodo:** 1 de enero a 31 de diciembre 2017

Que busquen el crecimiento cualitativo y cuantitativo; Comunidades respetuosas, pacientes, esperanzadas y tolerantes de los procesos personales para que cada miembro desarrolle el servicio al cual se siente llamado. **Indicador 1:** Un indicador puede ser considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto. Medio de verificación: Registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas **Indicador 2**: Otro indicador podría ser observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria. Medio de verificación: Cuestionario con pregunta específica			**Congregación:** **Periodo:** 1 de enero a 31 de diciembre 2017
Actividades que contribuyen al objetivo	**Cronograma**	**Persona Responsable**	**Recursos y Costo**
1. Celebraciones litúrgicas dominicales	Todos los domingos del año		
2. Celebraciones litúrgicas especiales	Semana Santa, Sem. de Unidad, Navidad, etc.		
3. Jornadas de capacitación en liturgia	1 lunes de cada mes 18 a 21		
4. Taller dos días en renovación litúrgica	Junio		
5. Escuela bíblica niños y niñas	Domingos de febrero a diciembre		
6. Reuniones de preparación de educadores	1 jueves de cada mes Martes de abril a octubre		
7. Curso bíblico adultos (EDUCAB)	Cada vez que sea necesario		
8. Visitación a enfermos	Martes y jueves 15 a 19		
9. Acompañamiento pastoral en oficina	Miércoles 19:00		

10. Reuniones de oración en barrio Las Flores	Sábados a la tarde de abril a octubre		
11. Preparación comunión	Sábados de mañana, abril a octubre		
12. Preparación confirmación	Permanente		
13. Programa de apoyo y continuidad con visitante de primeras veces			

Una actividad que se realice continuamente durante un cierto período de tiempo se puede ilustrar mediante un color sólido. Una actividad tiempo parcial puede señalizarse con sombreado. Es de mucha utilidad colocar en lugar visible el gráfico de barras y someterlo a revisiones periódicas por parte del equipo y los participantes.

¿QUIÉN SERÁ EL RESPONSABLE?

A la hora de decidir quién es responsable de una actividad determinada, necesitamos tener en cuenta los siguientes aspectos:

Que la persona tenga la voluntad para hacer el trabajo o aprenderlo.

Que la persona tenga experiencia, destrezas, capacidades y confianza necesarias para realizar la tarea.

Que la persona tenga tiempo y capacidad de realizar la tarea cuando proceda.

En algunas situaciones puede suceder que si no hay nadie en el equipo con la capacidad y el tiempo necesarios o con posibilidades de aprender, podrían buscarse personas de otras congregaciones o del distrito o de otras iglesias.

Nuestra misión: Anunciar la Buena Noticia de Jesucristo a través de la predicación de la Palabra, el Bautismo y la Mesa. El Espíritu Santo nos reúne, nos renueva y nos envía para contribuir con la salud integral del mundo, mediante la dimensión diaconal de la fe, y partiendo de lo más cercano y cotidiano. **Línea Estratégica: Ser iglesia de comunidades evangelizadas y evangelizadoras** **Objetivo estratégico 1**: Nos proponemos trabajar para que las Comunidades que conforman la IELU se fortalezcan y consoliden; Para que sean comunidades con actitud receptiva y convocantes; con capacidad para ofrecer apoyo y contención a quienes lo necesitan. Que busquen el crecimiento cualitativo y cuantitativo; Comunidades respetuosas, pacientes, esperanzadas y tolerantes de los procesos personales para que cada miembro desarrolle el servicio al cual se siente llamado. **Indicador 1:** Un indicador puede ser considerar el número integral semestral de personas que participan en las celebraciones litúrgicas, lo que usualmente llamamos asistencia al culto. Medio de verificación: Registro (anotaciones) de asistencia de personas a todas las celebraciones litúrgicas. **Indicador 2**: Otro indicador podría ser observar el número de personas que consideran a esta comunidad de fe como el ámbito donde expresan y viven su espiritualidad en forma comunitaria. Medio de verificación: Cuestionario con pregunta específica.	**Congregación:** **Periodo:** 1 de enero a 31 de diciembre 2017

Actividades que contribuyen al objetivo	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo
14. Celebraciones litúrgicas dominicales	Todos los domingos del año	Pastor y equipo de liturgia	
15. Celebraciones litúrgicas especiales	Semana Santa, Sem. de Unidad, Navidad, etc.	Pastor y equipo de liturgia	
16. Jornadas de capacitación en liturgia	1 lunes de cada mes 18 a 21	Pastor y equipo de liturgia	
17. Taller dos días en Renovación litúrgica	Junio	Pastor y equipo. Taller a cargo del proyecto liturgia	

18. Escuela bíblica niños y niñas	Domingos de febrero a diciembre	Julia, Josefina, Abel	
19. Reuniones de preparación de educadores	1 lunes de cada mes 18 a 21	Julia, Josefina, Abel y Verónica	
20. Curso bíblico adultos (EDUCAB)	Martes de abril a octubre	Pastor, Verónica y cursantes	
21. Visitación a enfermos	Cada vez que sea necesario	Pastor y equipo (Ramiro, Laura, Jorge)	
22. Acompañamiento pastoral en oficina	Martes y jueves 15 a 19	Pastor y vicario	
23. Reuniones de oración en barrio Las Flores	Miércoles 19:00	Vicario, Jorge (a veces pastor)	
24. Preparación comunión	Sábados a la tarde de abril a octubre	Verónica (a veces pastor)	
25. Preparación confirmación	Sábados de mañana abril a octubre	Pastor y Jorge	
26. Programa de apoyo y continuidad con visitante de primeras veces	Permanente	Julia, Jorge, Verónica, pastor, Elsa	

En el proceso de la planificación operativa, se necesita establecer quién es el responsable de cada tarea, pero esto no significa que el resto de la comunidad no esté implicado, la construcción del sentido de comunidad incluye este aprendizaje sistémico.

PLAN OPERATIVO: ¿Quién será el responsable?

¿QUÉ RECURSOS NECESITAMOS?

Los recursos que normalmente se necesitan para las actividades son:

1) Financiación.
2) Personas.
3) Materiales.
4) Servicios.
5) Transporte.

También tenemos en cuenta gastos imprevistos, costos de auditoría externa, insumos e inversiones de capital, cada comunidad tiene su propia estructura de costos.

El proceso de planificación operativa es el momento de pensar, discernir y organizar los tipos de recursos que serán necesarios; la etapa inmediatamente posterior es la elaboración del presupuesto.

El presupuesto, además de los egresos, incluirá también el análisis de los ingresos que tendrá la congregación.

La correcta elaboración de un presupuesto se facilita por la experiencia acumulada en tareas o proyectos anteriores, particularmente en cuanto a estimar las horas de labor que implicará hacer una actividad.

Actividades que contribuyen al objetivo	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo
27. Celebraciones litúrgicas dominicales	Todos los domingos del año	Pastor y equipo de liturgia	Impresos, PowerPoint
28. Celebraciones litúrgicas especiales	Semana Santa, Sem. de Unidad, Navidad, etc	Pastor y equipo de liturgia	Guitarra y órgano. Símbolos pascuales, banners

29. Jornadas de capacitación en liturgia	Junio	Pastor y equipo de liturgia	Instrumentos musicales, partituras, textos
30. Taller dos días en Renovación litúrgica	Domingos de febrero a diciembre	Pastor y equipo. Taller a cargo del proyecto liturgia IELU	Lugar y logística del retiro
31. Escuela bíblica niños y niñas	1 jueves de cada mes	Julia, Josefina , Abel y Verónica	Material educación bíblica CUEC (ver lista)
32. Reuniones de preparación de educadores	Martes de abril a octubre	Pastor, Verónica y cursantes	Material CUEC
33. Curso bíblio adultos (EDUCAB)	Cada vez que sea necesario	Pastor y equipo (Ramiro, Laura, Jorge)	Material Educab (ver lista)
34. Visitación a enfermos	Martes y jueves 15 a 19	Pastor y vicario	Costo transporte público, a veces taxi
35. Acompañamiento pastoral en oficina	Miércoles 19:00	Vicario, Jorge y (a veces pastor)	Material específico (Paulinas) y varios
36. Reuniones de oración en barrio Las Flores	Sábados a la tarde de abril a octubre	Verónica (a veces pastor)	Material de preparación (ELCA)
37. Preparación comunión	Sábados a la tarde de abril a octubre	Pastor y Jorge	Libros “Hay lugar para Vos” IELU
38. Preparación confirmación	Sábados de mañana abril a octubre	Pastor y Jorge	Catecismos y manual
39. Programa de apoyo y continuidad con visitante de primeras veces	Permanente	Julia, Jorge, Verónica, pastor, Elsa	Teléfono, PC y documentación

Por eso en los planes comunitarios la gradualidad de los procesos tiene tanta importancia; gradualidad significa ir haciendo ex-

periencias de trabajo de dimensión o complejidad creciente iniciando con las más accesibles o de menor dimensión.

Puesta en marcha del plan operativo anual

Ninguna planificación vale la pena si no llegamos a ponerla en práctica La puesta en práctica es pasar del plan a la acción.

La puesta en práctica depende en forma concreta de los equipos más pequeños que existen en cada comunidad, y finalmente, de las personas que implementan las actividades.

Planes de trabajo de equipos

Un plan de trabajo es como un plan operativo más pequeño que cubre algunas de las actividades o acciones del plan operativo mayor. En un plan de trabajo de equipo tienen que estar especificadas las siguientes categorías:

- Las tareas a realizar.
- Quién va a ser el responsable de llevarlas a cabo.
- Cuándo deben realizarse.
- Los recursos necesarios.

Cada unidad de trabajo o pequeño equipo debe tener un plan de trabajo que cubra más o menos un año de actividad. Más adelante figura un ejemplo de plan de trabajo de un sub-equipo de orientación cristiana de una congregación.

Plan de trabajo individual

Una vez que cada unidad de trabajo (y el conjunto de la comunidad) sabe lo que se espera de ella, algunos miembros y el pastor necesitarán un plan de trabajo individual.

Los planes de trabajo individuales constituyen la base para que cada uno sepa qué se espera de él o de ella. Además, es una for-

ma de ayudar y proteger a las personas más comprometidas que están en muchas cosas a la vez.

La coordinación en el plan operativo

Hemos visto cómo la planificación operativa se desarrolla desde una planificación de las tareas de la comunidad, pasando por los planes de trabajo de los equipos hasta los planes de trabajo individuales. En este esquema la función de la coordinación debería apuntar a:

- Revisar junto con el equipo el progreso de planes de trabajo.
- Ayudar a los miembros del equipo a establecer los modelos de rendimiento del trabajo mediante la identificación y búsqueda de las mejores prácticas y de la mejora de calidad permanente incluida en el concepto de mayordomía cristiana integral y el uso adecuado de los dones.
- Revisar roles y funciones, identificar y abordar problemas, reconocer logros, brindar apoyo.

<table>
<tr><td colspan="3">Líneas de acción: Formación cristiana

Objetivo estratégico: 15 niños/as en edad de escolaridad primaria, provenientes de familias y del barrio de la congregación reciben instrucción bíblica (AT y NT) de modo planificado y sistemático.

Indicador 1: los niños/as participantes asisten regularmente a las actividades (talleres y campamentos).

Indicador 2: los niños/as participantes aprueban los ejercicios de testeo de conocimientos.

Medio de verificación del indicador 1: registros de asistencia a los talleres.

Medio de verificación del indicador 2: registros de testeo de conocimientos.</td><td>Congregación:

Periodo: 1 de enero a 31 de diciembre 2017</td></tr>
<tr><td>Actividades</td><td>Cronograma</td><td>Persona Responsable</td><td>Recursos y Costo</td></tr>
</table>

Actividades	Cronograma	Persona Responsable	Recursos y Costo
1. Identificar en la congregación a los niños y niñas en edad escolar	Febrero y marzo	Laura y Cristel	Registros de miembros. Teléfonos, e-mail
2. Identificar en el barrio niños y niñas en edad escolar y con algún interés en la actividad	Febrero y marzo	Anahí y Verónica	Direcciones
3. Acordar pautas de invitación y funcionamiento	Febrero	Pastor y equipo de trabajo María	Papelógrafo, material Educación cristiana
4.Imprimir pequeñas volantes invitaciones	Marzo	Pastor y equipo de trabajo	Diseño, Fotocopias
5. Acordar el diseño curricular, metodología y didáctica de trabajo	Marzo	Pastor y especialista de CUEC	Papelógrafo, material educación Cristiana
6. Capacitar a los formadores bíblicos (reuniones)	Marzo	Pastor y equipo de trabajo	Materiales, cañón proyector, Laptop
7. Capacitar a los formadores bíblicos (campamento)	Marzo	Laura, Cristel, Anahí, Verónica, María	Lugar de retiro, logística, materiales, laptop, papelógrafo, cañón, fondos para pagar el lugar de retiro

8. Reunión (atractiva) con padres interesados de la congregación y del barrio	Abril	Equipo de trabajo y jóvenes de la congregación	Diseño, fotocopias
9. Difundir fechas de inicio e invitaciones	Abril	Pastor y Laura, Cristel, Anahí, Verónica	Fondos para papelería y material de librería
10. Apertura de actividades	Abril	Equipo de trabajo (ver programa)	Fichas y cuaderno
11. Talleres semanales	Abril a noviembre	Laura y Cristel	Preparar celebración
12. Registro de asistencia s los talleres	Abril a noviembre	Laura, Cristel, Anahí, Verónica y jóvenes	Fichas y material de librería
13. Reunión (atractiva) con padres y niños de la congregación y del barrio	Mayo	Pastor y Laura, Cristel, Anahí, Verónica	Preparar celebración
14. Revisar y evaluar el diseño curricular, metodología y didáctica de trabajo	Junio	Anahí, Verónica	Fichas y juego bíblicos para evaluar (comprar)
15. Preparar actividad de cierre	Octubre	Laura, Cristel	Preparar celebración
16. Evaluaciones creativas y atractivas	Noviembre	Laura, Cristel	Papelógrafos
17. Cierre de actividades	Noviembre	Anahí, Veronica	
18. Evaluación pastor y el equipo de trabajo	Diciembre	Todos	

Independientemente de los diferentes estilos, es necesario algún tipo de proceso de coordinación o revisión o supervisión que se ocupe de la articulación de planes, funciones y roles, y que facilite

la puesta en marcha del plan operativo y la vida misma de la comunidad; normalmente esta tarea está delegada en el pastor y los líderes con más experiencia de la comunidad.

Ejemplo de un plan de trabajo de un sub-equipo de Formación Cristiana en una congregación.

El seguimiento del plan operativo

Un plan operativo requiere de seguimiento, es decir ocuparse de cómo van yendo las cosas. Las preguntas que ayudan al seguimiento son:

- ¿Se están consiguiendo los resultados dentro de los tiempos establecidos?
- ¿Se están usando los recursos de forma adecuada?
- ¿Estamos haciendo lo que acordamos? En caso contrario, ¿por qué no?
- ¿Están cumpliendo sus objetivos los equipos de trabajo?
- ¿Están cumpliendo sus objetivos las personas que trabajan en el proyecto?

El seguimiento se lleva a cabo continuamente, ayuda a la función de liderazgo y ayuda también a aprender de los errores.

5.5 Referencias bibliográficas

JAMES, Rick. Creando un espacio para la gracia. La acción del poder de Dios en el cambio organizacional Autor: Swedish Mission Council, 2007

LÓPEZ, Ainhoa; VARELA, Irantzu. Manual para construir proyectos transformadores de cooperación para el desarrollo. Ministerio Cooperación Gobierno Vasco, 2009.

SCAVUZZO, José; MAIZTEGUI, Graciela. Planificación operativa. Buenos Aires: CENOC–Centro Nacional de Organizaciones de la comunidad, 1998.

SHAPIRO, Janet. Herramienta de Planificación de Acción. Civicus Toolkit, 2007.

6 GUÍA PARA LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO EN COMUNIDADES DE FE

"Supongamos que alguno de ustedes quiere
construir una torre.
¿Acaso no se sienta primero a calcular el costo,
para ver si tiene suficiente dinero para terminarla?
29 Si echa los cimientos y no puede terminarla,
todos los que la vean comenzarán a burlarse de él,
30 y dirán:
"Este hombre ya no pudo terminar lo que
comenzó a construir." Lucas 14: 28-30

6.1 Introducción

Este documento ayuda a desarrollar y controlar un presupuesto en una comunidad de fe, una congregación, un distrito o una obra misional.

¿Por qué sería necesaria una herramienta sobre la elaboración del presupuesto?

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración los fondos y de los recursos que tiene una comunidad. Planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera clara, transparente y efectiva en una comunidad es indispensable para trabajar en el marco de la confianza y transparencia entre miembros de una comunidad y entre la comunidad de congregaciones hermanas a la que pertenecen. Hace a la mayordomía responsable de los recursos que pertenecen a Dios. En la tradición luterana un presupuesto congregacional adecuado elaboradamente es una formidable contribución a la práctica del sacerdocio universal de todos los creyentes, en este sentido Lutero escribió en 1523 el texto Administración de una Caja Comunitaria

¿Quién debería utilizar esta guía?

Esta guía está dirigida a aquellas personas que en las comunidades de fe han tenido poca o ninguna experiencia en la tarea de

hacer un presupuesto. Los expertos como contadores o licenciados en administración cuentan con experiencia y conocimientos por su propia formación. Pero la administración de una caja comunitaria requiere que muchas personas conozcan la gestión financiera y los presupuestos de la comunidad de fe, de este modo es más factible asegurar las necesarias rendiciones de cuentas con transparencia.

¿Cuándo sería útil saber hacer un presupuesto?

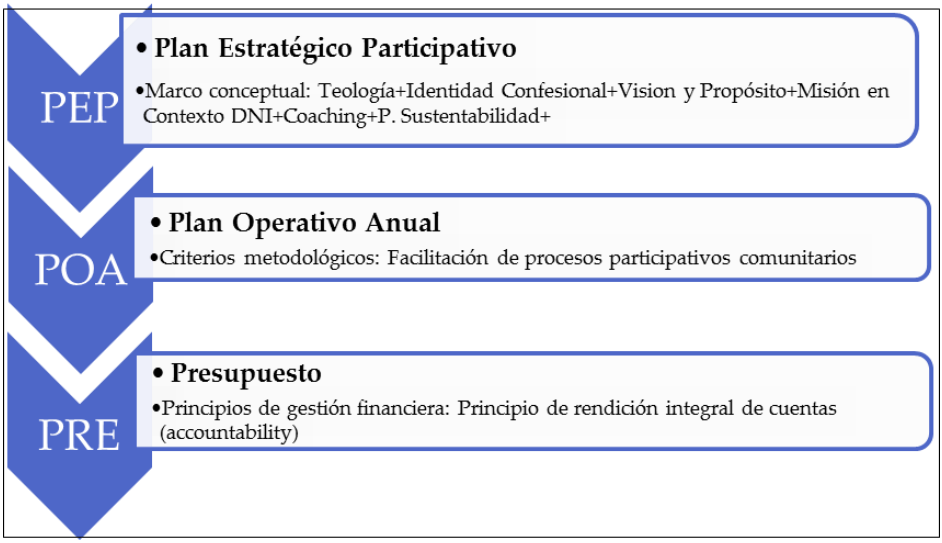
Un presupuesto se hace o se revisa después de haber terminado el plan operativo que también llamamos plan misional anual. Por su parte el plan misional anual o plan operativo se elabora después de contar con un plan estratégico de la iglesia.

También es necesario elaborar un presupuesto para poder presentar, monitorear y evaluar toda actividad que requiera de recursos financieros, como un proyecto, un campamento o una escuela bíblica navideña.

El plan estratégico participativo es un conjunto explícito de decisiones consensuadas para un periodo determinado en busca de una visión compartida, por ejemplo IELU ha logrado desarrollar durante 2015 su plan estratégico participativo PEP IELU 2020

A su vez el plan misional anual (o plan operativo anual) que se realiza en las congregaciones o comunidades de fe también necesita discernimiento, acuerdos y consensos sobre la vida y misión de la iglesia, en este caso en el nivel congregacional.

Por su parte la elaboración del presupuesto congregacional requiere acuerdos sobre los principios y criterios de la generación y uso de los recursos y de la rendición de cuentas.



6.2 ¿Qué es un presupuesto y que no es un presupuesto?

Un presupuesto es un documento que traduce el plan misional anual (es decir aquello que se necesita y desea hacer) en rubros y asignaciones ingresos y egresos monetarios, es decir de dinero:

- dinero que se va gastar en realizar las actividades planificadas (gasto o egresos).
- dinero que va a generar para cubrir los costos de realizar las actividades (ingresos).

Un presupuesto es un cálculo hecho con fundamento sobre las necesidades monetarias para realizar el trabajo planificado en un tiempo determinado.

6.3 La elaboración de un presupuesto

En la elaboración de un presupuesto caben dos preguntas clave:

- ¿Por qué es necesario e importante un presupuesto?
- ¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto?

Un presupuesto no es	Un presupuesto es
…un documento inamovible, fijo y estático sobre el que toman decisiones solamente los "expertos" que se ocupen de las finanzas	Un presupuesto es flexible, puede cambiarse cuando sea necesario tomando medidas para tratar las consecuencias del cambio, mantener equilibrados ingresos y egresos, y contando con los consensos de los actores intervinientes.
…una cuenta de lo gastado el año pasado, más un 15% añadido por las dudas	Cada año un presupuesto es distinto y las comunidades de fe necesitan utilizar el proceso de hacer un presupuesto para revisar lo que realmente es necesario para llevar adelante los planes de Dios,
…un trámite fastidioso pedido por los donantes o las autoridades o los burócratas.	Es una herramienta viviente que es esencial para formular y sostener decisiones sobre los ministerios y pastorales de una comunidad. Es esencial para orientar un plan y controlarlo. Un presupuesto es una herramienta de consulta cotidiana, de comprobación mensual, de control constante y para usar con creatividad.
…un dibujo feliz, optimista e imaginario del costo real de las cosas; ni una subestimación del costo real de las cosas con la esperanza de que ayude a recaudar el dinero que se necesita	Es mejor calcular acertadamente, gastar austeramente y poner a disposición de los donantes el dinero que no se ha empleado, no cumplir las actividades porque el "dinero no alcanzó"
…un documento reservado al que solo acceden los que tienen poder y capacidad de decidir cosas y donde hay escritos números y datos secretos	Un documento es una herramienta cuyo propietario es la comunidad de fe, y es el modo de expresar su mayordomía, sus visiones, ministerios y compromisos contribuyendo con la misión de Dios

¿Por qué es necesario e importante un presupuesto?

¿O qué rey, al marchar a la guerra contra otro rey, no se sienta primero y considera si puede hacer frente con diez mil al que viene contra él con veinte mil? Lucas 14:31

- El presupuesto es una herramienta administrativa esencial. Sin un presupuesto, un proyecto o una comunidad son como un barco sin timón, o como un trabajador que no sabe ni cuánto gana y ni cuánto gasta mensualmente.
- El presupuesto indica cuánto dinero se necesita para hacer lo que es necesario hacer, y obliga a responsabilizarse por ello.
- El presupuesto exige pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades. Es lógico que al hacer un presupuesto haya que revisar lo que se planeaba hacer.
- El presupuesto indica cuándo se necesitaran ciertas sumas parta hacer ciertos pagos.
- El presupuesto permite controlar ingresos (si se han ingresado las sumas previstas) y gastos (si se ha gastado más de lo previsto) e identificar cualquier tipo de problemas.
- El presupuesto constituye la herramienta que expresa las decisiones que una comunidad de fe pondrá en práctica (y las que no pondrá) en ese año. Así como en las sociedades democráticas los presupuestos nacionales son denominados “ley de leyes o ley fundamental del año”, también en una comunidad de fe o un presupuesto expresa las prioridades.
- El presupuesto constituye la base para la transparencia financiera y la rendición de cuentas. Cuando todos los líderes de una comunidad de fe pueden ver, entender y preguntar cuánto debería haberse gastado e ingresado pueden pensar y presentar alternativas razonables y fundadas.

- Una comunidad basa su presupuesto en lo que cada uno de los miembros aporta. No es razonable ni posible solicitar mayor apoyo al presupuesto de la comunidad de fe sin un presupuesto abierto y transparente. Quienes contribuyen utilizan el presupuesto y las rendiciones de cuentas como base para aumentar o disminuir su apoyo.

¿Quién debería participar en la elaboración del presupuesto?

La elaboración de un presupuesto es una tarea que implica un alto nivel de responsabilidad y que requiere de dedicación. Para una comunidad de fe la elaboración su presupuesto es una instancia muy importante que expresa directamente el modo de hacer misión.

Un presupuesto de una comunidad de fe debe estar a cargo de un equipo de personas que realizarán una mejor tarea si:

- Abrazan los valores, estrategia de misión y ministerios de la comunidad de fe.
- Comprenden el significado de equilibrio de ingresos y egresos, y movilización de recursos como expresión de la mayordomías responsable.
- Creen en las posibilidades de la comunidad de fe en movilizar sus recursos, de generar fondos y la responsabilidad de contraer deudas.

Un modo práctico de llevar esto adelante podría ser que dos personas preparen un borrador del presupuesto que luego es discutido, discernido y aprobado por todo el equipo.

¡Pero atención! El presupuesto es asunto de todos y cada uno de los miembros de la comunidad, es su responsabilidad entender cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo.

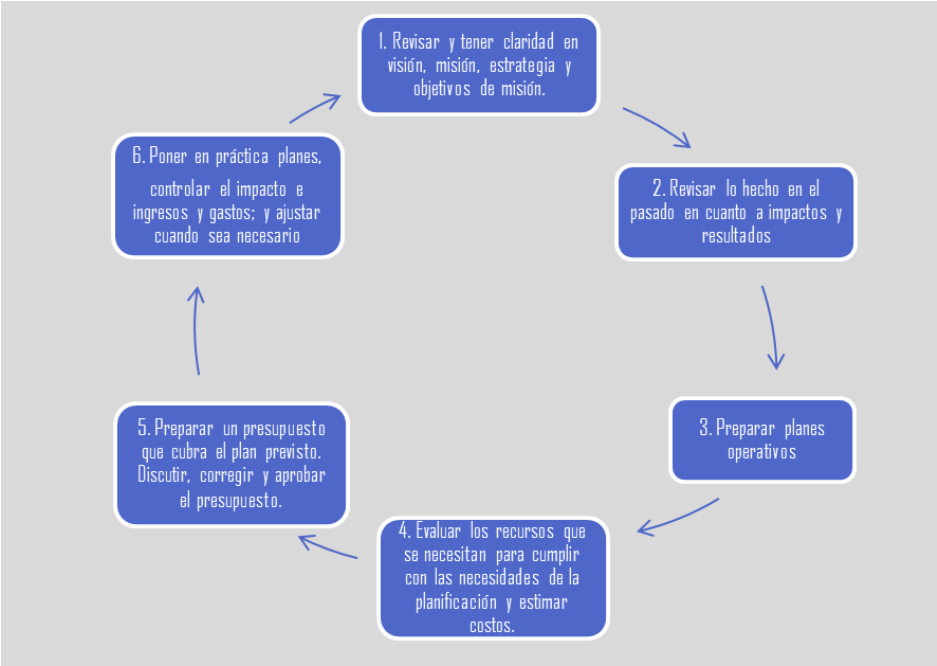
6.4 Presupuesto—Plan Operativo—Plan Estratégico

Como hemos visto en el Gráfico 1 en un ciclo normal de planificación, la comunidad empezará con un proceso de planificación estratégica, donde se analiza e identifica de modo participativo a que se siente llamada a ser y a hacer. El segundo paso es elaborar el plan misional anual o plan operativo.

El tercer paso es elaborar el presupuesto que hace posible llevar a la práctica ese plan misional anual o plan operativo anual

Por lo tanto no se puede preparar un presupuesto de calidad sin antes haber realizado una planificación tanto estratégica como operativa.

El ciclo de preparación de un presupuesto tiene el siguiente aspecto:



6.5 Cálculo de costos

El cálculo de costos ayudará a determinar de manera realista lo que te costará poner en práctica el plan misional anual.

Un cálculo meticuloso de estos costos facilita:

- Precisión en el presupuesto
- Control y seguimiento del costo real durante las actividades
- Los costos que se necesita calcular pueden clasificarse de acuerdo a las siguientes categorías:

Costos programáticos: costos que son producto de la realización de las actividades específicas, es decir los bienes y servicios que hacen falta para llevar adelante el plan de trabajo Por ejemplo: el costo de la impresión de volantes o folletos, costo de la compra de material de enseñanza, los viajes en donde se van a llevar a cabo los trabajos de misión; también equipamiento y honorarios

Costos administrativos: costos que incluyen la administración y gobierno, es decir aquellos costos que se afrontan independientemente de hacer actividades, también se denominan costos básicos o costos fijos

Costos bancarios y auditorías: Forman parte de la administración general. Pero es recomendable registrarlos por separado.

Costos de empleo de personal: que son los costos de los salarios y cargas sociales. Ahora si los costos de empleo de una persona están directamente y específicamente dedicados a la realización de actividades se los puede considerar como un costo programático

Costos de inversión: costos para inversiones de capital. Adquisición de bienes de valor significativo y que son considerados bienes de capital o de uso según las normas de contabilidad, auditoría e inventario. Podría caber aquí la compra de inmuebles, de computadoras, etc.

Costos imprevistos: en esta categoría se debiera prever un porcentaje mínimo de todo el presupuesto, que puede variar entre 5% a 10 % para destinar a sucesos imprevistos que pudieran acaecer.

Es importante tener idea de en qué sector del presupuesto es conveniente incluir cada gasto para tener un equilibrio razonable entre gastos programáticos, administrativos y de personal.

6.6 Cálculo de ingresos

La sana y equilibrada identificación de egresos y de ingresos es producto de una buena mayordomía.

Si los gastos expresan la respuesta a un llamado que Dios hace a la comunidad a la misión entonces se los puede considerar gastos fundamentados

Si los ingresos que se necesitan generar son también la respuesta de la comunidad a ese llamado el equilibrio será posible.

Normalmente una comunidad cristiana tiene una o varias de las siguientes fuentes de ingresos

- Donaciones prometidas.
- Donaciones eventuales
- Donaciones extraordinarias
- Donaciones por apoyo a proyectos específicos con co-partes
- Ingresos generados por alquileres
- Ingresos generados por servicios.
- Cuota de membresía.
- Acontecimientos especiales.
- Inversiones
- Campañas

La elaboración del presupuesto depende de las particularidades de cada comunidad, pero hay ciertas directrices y reglas presupuestarias que aplican en general, por ejemplo:

- Los costos no son meras figuraciones sino cálculos hechos con fundamento. Hay que trabajar buscando costos, averiguando y buscando información constatable.
- Los cálculos previos que se hacen para llegar a cada costo es un dato valioso, todos esos antecedentes que previos que permitieron arribar a un costo deben ser guardados como parte constitutiva del presupuesto. Por ejemplo si se trabaja en una planilla Excel, se pueden guardar tantas hojas como sean necesarios para dejar claramente anotado cada cálculo, sus consideraciones y premisas de cálculo como costo unitario, cantidades, proveedores y fechas de esos datos.

El presupuesto anual se calcula en base a dos semestres, y a cada semestre en base a presupuestos mensuales.

6.7 Los rubros de un presupuesto

Los rubros y sub-rubros de un presupuesto son los puntos enumerados en el mismo. Por ejemplo, en el rubro «costos de comunicación y difusión», un sub-rubro podría ser «volantes y folletos»; en el rubro «gobierno», un sub-rubro podría ser «formación para miembros del Consejo» y otro “viajes a reuniones distritales”

En cada comunidad los sub-rubros pueden cambiar, en cambio los rubros deberían ser bastante semejantes, tratándose de comunidades de un mismo sínodo y por ende dentro de un mismo marco institucional.

6.8 Diferentes tipos de presupuestos

Además de un presupuesto general que refleja lo gastos e ingresos de manera realista también es posible tener opciones presupuestarias que tengan en cuenta distintos escenarios. Entre este tipo de presupuestos se podrían incluir:

- Un presupuesto de mínima o supervivencia: que da cuenta del mínimo necesario para que la comunidad sobreviva con alguna mínima contribución a la misión
- Un presupuesto recomendable: que se basa en los ingresos confirmados en el momento en el que se planifica el presupuesto y cubre las expectativas del plan operativo con ingresos razonablemente garantizados.

6.9 Dilemas presupuestarios

¿Cómo calcular el aumento de precios anual (inflación) al elaborar el presupuesto?

Los presupuestos se preparan por adelantado, por lo tanto existe la posibilidad de que se produzcan aumentos de precios por inflación entre el momento de preparación y el momento en el que se implementa.

Si existe la posibilidad de que se produzca un aumento de los costos, entonces hay que asegurar también un modo de aumento en los ingresos.

Se necesita tener siempre a mano los cálculos del presupuesto, porque algunos contribuyentes o donantes o aportantes pueden que estén dispuestos a proporcionar apoyos suplementarios si se puede demostrar con claridad que los cálculos se basaban en una tasa de inflación inferior a la que realmente resultó.

¿Cómo proceder con el porcentaje por imprevistos?

Un porcentaje por imprevistos es un importe que se reserva en caso de imprevistos. A pesar de que los presupuestos deberían ser una conjetura hecha sobre una base cierta, siempre hay aspectos impredecibles. El futuro es incierto y las comunidades tienen que sobrevivir en tiempos de incertidumbre. Por este motivo, algunas organizaciones tienen en cuenta un rubro de «imprevistos » en sus presupuestos (no menos del 5% y no más del 10% del presupuesto anual general).

Formato presupuestario

A esta altura ya es posible comenzara volcar en una planilla los datos del presupuesto mediante el empleo de cualquier hoja de cálculo como Excel, también puede realizarse de otros modos aunque en el trabajo comunitario es conveniente utilizar el correo electrónico como un medio para que todas las personas que deben recibir la información accedan a ellas al mismo tiempo.

En el formato que normalmente usamos en la iglesia se vuelcan datos de ingresos y egresos en el mismo documentos, con los rubros y su-rubros correspondientes y para un periodo trienal con columnas para cada año.

Anotaciones

Dentro del presupuesto es necesario incluir ciertas notas, que explicaran detalles sobre la composición de los rubros o consideraciones sobre los montos asignados.

Sin esas anotaciones quienes revisen el presupuesto pueden confundirse o malinterpretar. Las anotaciones anticipan cuestiones que podrían plantearse y evitan explicaciones tardías.

No necesitan sobrecargar el presupuesto con estas anotaciones, pero donde exista algún tipo de duda es conveniente aclararla

con una anotación, ahorrará tiempo a la hora de atender los pedidos de explicación.

Las anotaciones se incluyen por motivos de claridad y transparencia en el presupuesto, además de permitirnos adelantarnos a las preguntas.

Es recomendable leer el presupuesto desde la mirada de un posible donante, esto ayudará a identifica las anotaciones necesarias

Validación

Una vez que escrito el presupuesto, comprobado los cálculos y agregadas las anotaciones explicativas es el momento de obtener validaciones o visados o respuestas al presupuesto.

¿De quién debería obtenerse una validación o respuesta?

- De las personas que trabajaron en la preparación del presupuesto.
- De otros miembros de la comunidad o del consejo directivo.
- De los que asumen responsabilidades en la comunidad y en el manejo de recursos

¿Sobre qué se necesita una respuesta o validación o visado?

Sobre las categorías y los rubros que se incluyen ¿está todo lo necesario? ¿Hay repeticiones?

Sobre las anotaciones: ¿explican todo lo que necesita una explicación especial?

Sobre las sumas subtotales y finales: ¿es correcta?

Terminación de la elaboracion del presupuesto

Una vez que se ha obtenido una respuesta, o validación o visado al presupuesto hay que incorporar los ajustes necesarios. Comprobar los cálculos una vez más y se da por terminado el presupuesto. Esto no quiere decir que se deje a un lado archivado y no se vuel-

va a examinar, sino que una vez finalizado, hay que ponerlo en marcha en cuanto a creación de ingresos necesarios y la implementación de actividades. El presupuesto ofrece una base para el seguimiento financiero.

Seguimiento financiero

El presupuesto es la herramienta fundamental para el seguimiento de las finanzas de la comunidad.

El presupuesto se utiliza para:

- Hacer un seguimiento de ingresos y gastos para observar que no hay desvíos sustanciales y se está en el buen camino.
- Informar a la comunidad sobre la marcha de las finanzas.
- Prever flujos de dinero.
- Tomar decisiones financieras.

Informe financiero

El propósito de realizar un informe financiero o informe sobre el presupuesto es mostrar a las personas involucradas si se está implementando (o no) las actividades planificadas y si habrá recursos suficientes para completar las mismas.

Un informe financiero consiste en un informe sobre lo cerca o lejos que está la planificación presupuestaria de la realidad implementada.

El informe financiero incluye control de desviaciones compara los ingresos y gastos esperados con los reales. Así, por ejemplo, si el informe de desviaciones muestra que se está gastando demasiado dinero en material de papelería cada mes, se podrían tomar las siguientes medidas:

- Tener un control más estricto sobre el material de papelería;

- Reconocer que se ha sub-presupuestado el material de papelería y pasar algo de dinero presupuestado para otros fines a material de papelería;
- Intentar recaudar o generar más dinero para cubrir esta insuficiencia anticipada.

Lo más importante es que habrá conciencia de que algo no está bien y que habrá que solucionarlo antes de que el problema se agrave.

El gasto excesivo no es el único problema. Gastar menos de lo presupuestado también es un problema. Por ejemplo: si se gasta menos de lo presupuestado en formación, puede que eso signifique falta de actividad en el área de formación; por lo tanto, puede que haya que revisar la planificación para el resto del año para asegurar que se cumplen los objetivos.

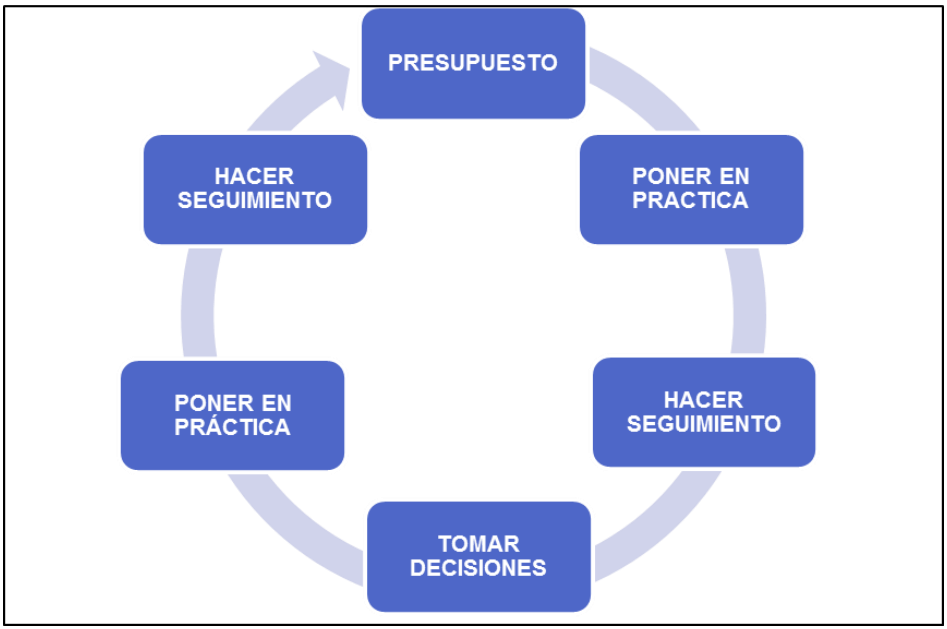
Flujo de caja

La previsión del flujo de dinero permite anticipar los ingresos y gastos esperados mensualmente. Con esta vigilancia de tu flujo de dinero se puede prever la falta de dinero y, por consiguiente, la puesta en marcha de medidas compensatorias como:

- Ajustar tus gastos.
- Acelerar ingresos o donaciones o posibles entradas de fondos.

Toma de decisiones

El ciclo de seguimiento y control de presupuesto tienen las siguientes fases:



La puesta en práctica de este ciclo de seguimiento y control de presupuesto permite a las comunidades de fe la gestión de su misión su contexto.

Gustavo Driau
Servicio para la Diaconía, Misión y Desarrollo Sustentable
IELU, 2009
Revisado en Agosto 2016

7 GUÍA PARA FACILITACIÓN DE REUNIONES

Las reuniones son una parte necesaria del trabajo en cualquier grupo, tanto en la iglesia como en otras organizaciones de la sociedad. En toda congregación que esté viva y en misión, funcionan múltiples grupos. El trabajo en grupos permite compartir información, tomar decisiones y hacer la tarea que se necesita. Pero no siempre las reuniones de los grupos en la iglesia son fáciles; a menudo se caldean los ánimos, se habla de más, se pierde tiempo y no se toman las decisiones que es necesario tomar.

Las reuniones improductivas nos dejan una incierta sensación que lleva a preguntarnos: ¿qué estoy haciendo aquí? ¿Será esto lo que Dios quiere que yo haga? Sin embargo, mediante el uso de algunas técnicas de facilitación es posible mejorar el estilo y el resultado de las reuniones y hacer de ellas una experiencia fructífera e inspiradora.

7.1 ¿Qué es la facilitación?

Facilitación es ayudar al grupo a tener una reunión eficiente, respetuosa e inclusiva. Facilitación es asegurar que todos puedan participar en los debates y la toma de decisiones, para ello se necesita combinar una serie de roles y tareas; que a veces son asumidas por una sola persona, el facilitador; sin embargo también pueden asumir la facilitación más personas.

Los buenos facilitadores ayudan al proceso grupal, generando la confianza de todos, permanecen imparciales y tratan a todos por igual.

En ningún momento un facilitador toma decisiones por el grupo o toma partido en un conflicto o en una diferencia de opiniones, sino que por contrario buscará el modo de acercar posiciones y lograr consenso.

7.2. Actitudes clave del facilitador

Cómo chequear si hemos tenida una reunión fructífera

Tareas:

Lo que hemos hecho:

¿Ha obtenido los resultados necesarios? ¿Se resolvieron los problemas y se alcanzaron los objetivos del grupo que se reunió?

Metodología

¿Cuál fue el método que aplicamos?

¿Cómo se han sentido las personas y cómo afectará esto al ánimo y la cohesión del grupo?

¿Se hizo un buen uso de los dones y talentos presentes?

¿Fue agradable el encuentro?

7.2.1 Escucha activa

Cuando escuchamos activamente suspendemos nuestros propios procesos de pensamiento y le damos toda nuestra atención a quien está hablando. Hacemos un esfuerzo deliberado para entender la posición de una persona y sus necesidades subyacentes, preocupaciones y emociones. La escucha activa es una disposición deliberada de silenciarnos interiormente mientras tratamos de escuchar a otra persona. Escucha activa es un esfuerzo, un trabajo, en el que nos salimos de nuestro pensamiento y nuestros ruidos para dejar que el mundo "del otro" entre en nosotros por unos minutos.

La escucha activa es empatía con el otro; como sucede con la intención de ver, que consiste en tratar de ver con los ojos del que habla, y sentir del mismo modo que siente dicha persona.

7.2.2 Capacidad de resumir

Un resumen sucinto y preciso de lo que se ha dicho hasta ahora es realmente útil para mover al grupo hacia un consenso y/o una decisión. Partimos de lo que se ha dicho en los grupos y en el plenario, e identificamos las diferencias no resueltas, por ejemplo: "*Parece que casi hemos llegado a un acuerdo sobre ese elemento de la propuesta, sin embargo tenemos que explorar aún más esta parte para responder a lo que otros han estado diciendo*".

El resumen que presenta el facilitador necesita ser aceptado por el plenario, si no se logra tal aceptación en una primera vez será necesario que el facilitador vuelva a presentar su resumen hasta que este sea aceptado.

7.2.3 Capacidad de sintetizar

Después de discutir el tema, se trata de avanzar libremente hacia la búsqueda de un acuerdo sobre lo que hay que hacer. Durante esta etapa, llamada síntesis, es necesario encontrar el terreno común, es decir las conexiones y puntos de consenso entre ideas aparentemente divergentes.

El facilitador comienza con un resumen de donde se cree que el grupo y sus miembros se encuentran. A continuación se inicia la construcción de una propuesta posible de acuerdo a las ideas presentadas. Dado el caso, se necesitará de nuevas ideas que contribuyan a resolver las diferencias.

Es aconsejable concentrarse en las soluciones que atiendan las necesidades y las preocupaciones fundamentales que tienen las personas dentro del grupo. Es usual que las personas estén dispuestas a ceder en algunas cosas pero no en otras que les afectan más de cerca. La solución a menudo se puede encontrar mediante la combinación de elementos de las diferentes propuestas.

Es útil escribir los temas clave en un papelógrafo para resumir y hacer la síntesis.

7.3 Tareas clave del facilitador

- Ayude al grupo a planificar la agenda del día (orden del día).
- Piense en el tiempo y el orden de los temas que se abordarán, y cómo hará frente a cada punto.
- Prepare la habitación, de modo que sea cómoda y que todos puedan participar; aliste y ordene los materiales de la reunión (fotocopias, papel, bolígrafos, etc.)
- Presente la reunión al plenario, logre claridad y consenso sobre cuál es el propósito de la reunión y sobre el modo en que funcionará (por ejemplo, por consenso o por votación, aclare cuándo habrá pausas, comidas, etc.)
- Mantenga al grupo concentrado en el propósito de la reunión, en los temas del orden del día, en el diálogo sobre estos temas y en la toma de decisiones.
- Mantenga la atención del grupo centrada en un tema por vez.
- Ayude a todos y cada uno a participar.
- No pierda de vista al que pide la palabra.
- Anime a los silenciosos y acorte a aquellos que hablan mucho.
- Limite e impida el comportamiento agresivo o discriminatorio y las humillaciones.
- Introduzca técnicas como la tormenta de ideas, el trabajo en grupos y el uso de tarjetas para lograr más participación y eficiencia.
- Aclare y resuma los puntos, asegúrese de que todo el mundo entienda la discusión.
- Constate que hay acuerdo y ponga en claro las decisiones tomadas.

- Asegúrese de que las decisiones y acuerdos se registran en un acta o memoria.
- Mantenga la reunión de acuerdo al tiempo previsto.
- Ayude al grupo a sobrellevar o resolver el conflicto, si este surgiera en la reunión.
- Esté atento a los problemas subyacentes; ayude a que emerjan las preocupaciones y las emociones, para que puedan ser tratados.

7.4 Roles que pueden cumplir los co-facilitadores

En lugar de un facilitador puede constituirse un equipo de dos o más personas que compartan las diferentes tareas. Los co-facilitadores pueden turnarse para facilitar y apoyarse uno al otro.

- *Dar la palabra*: la función de mantener un registro de cuándo es el turno de hablar de cada uno y de dar plazos adecuados a quienes hacen uso de la palabra.
- *Observadores de ambiente*: se ocupan de prestar atención a la atmósfera emocional de la reunión, atentos a los sentimientos de los individuos e intervienen si fuera necesario.
- *Cronometrador*: realiza un seguimiento del tiempo y el calendario convenido para los diferentes puntos de la agenda, negocia las extensiones y cambios si fueran necesarios.
- *Tomadores de notas y registros*: escriben la memoria, recopilan los informes y llaman la atención sobre decisiones incompletas y sobre quién hará el seguimiento e implementación de lo que se ha decidido.
- *El ujier*: quien da la bienvenida a las personas, las ayuda a encontrar su lugar en salón y otros asuntos prácticos.

7.5 Facilitando el consenso

Muchos grupos de la iglesia toman, en sus reuniones, decisiones por consenso en lugar de votar. Buscan llegar a un consenti-

miento que reúna las diferentes ideas y tratan de encontrar una propuesta que sea aceptable para todos.

El consenso depende de la participación e igualdad en el uso del poder. Una buena facilitación juega un papel importante en ayudar a un grupo a llegar al consenso.

La clave para ayudar a un grupo a lograr consenso es ayudar a todos los miembros del grupo a expresar sus necesidades y puntos de vista con claridad, encontrar un terreno común y las posibles soluciones para las áreas de desacuerdo. La escucha activa, el resumen y la síntesis son tres habilidades que ayudan al facilitador con esto.

7.6 Habilidades y cualidades de un facilitador

- **Respeto a todos los participantes**, e interés por lo que cada individuo tiene para ofrecer al grupo.
- **Capacidad de escucha**, para oír las preocupaciones subyacentes en el grupo. Esto incluye la capacidad de comprender correctamente el punto de vista de todas las personas en el grupo.
- **Asertividad**: para saber cuándo intervenir con decisión y dar alguna dirección a la reunión.
- Imparcialidad en las cuestiones debatidas. Evitar tomar partido en la reunión a favor de una postura en particular. Si esto se hace difícil, o el facilitador sabe de antemano que le será difícil ser imparcial, entonces debe dejar que otro facilite.
- **Claridad en el propósito de la reunión**, y comprensión de la visión, misión y objetivos del grupo a largo plazo.

- **Pensamiento claro y buena observación**. Prestar atención tanto al contenido de la discusión como al proceso. ¿Qué se dice? ¿Cómo se siente la gente?

7.7 Algunas herramientas de facilitación para las reuniones de grupos

El programa o agenda de la reunión proporciona una estructura de vital importancia para la reunión. Revisar en plenario el orden del día al comienzo de la reunión, o preparar una propuesta de agenda con antelación y enviarla anticipadamente, es una obligación de todo facilitador. Al revisar la agenda permita que todos puedan hacer los aportes que crean necesarios.

Estime el tiempo necesario para cada tema. Piense acerca de las prioridades de esta reunión y distinga aquello que podría abordarse en otro momento o en grupos de trabajo separados.

Sea realista: si la reunión es sólo de una hora de duración ¡sólo debe preverse trabajo para una hora de reunión! Si la reunión es más de 1 ½ horas, planifique los descansos. Piense en herramientas efectivas para los temas controversiales. Escriba y exponga el programa del día, o agenda del día, donde todos puedan verlo (en una pizarra o un papelógrafo, por ejemplo), o haga copias para todos, o bien, envíelo con anticipación por email.

Acuerdos de trabajo: establezca acuerdos con el grupo sobre aspectos del funcionamiento de la reunión de modo que ésta sea segura y respetuosa para todos los participantes. Puede incluir consignas como: apagar los teléfonos, no fumar, que una persona hable a la vez, que no haya afrentas, que se mantenga un clima de respeto, etc.

Respetar la ronda: cada uno toma un turno para hablar sin interrupciones o comentarios de otras personas. La ronda ayuda a

recoger las opiniones, sentimientos e ideas, así como frenar la discusión puntual, y mejora la escucha. Asegure que todas las personas tendrán la oportunidad de hablar.

Tormenta de ideas: permite reunir un gran número de ideas de forma rápida. Comience por el planteamiento del problema. Anime a las personas a decir lo que viene a su mente, tan rápido como sea posible, sin censura o discusión. Esto anima la creatividad y libera energía. Escriba todas las ideas para una discusión posterior.

Parejas de escuchadores: crea un espacio donde todo el mundo se escucha, por lo que los participantes pueden explorar y formular sus propios pensamientos y sentimientos sobre un tema, sin interrupción. En parejas, una persona es el oyente, el otro habla de sus pensamientos y sentimientos sobre el tema. El oyente presta toda la atención a su pareja sin interrumpir. Después de algunos minutos, cambian los roles establecidos dentro de la misma pareja.

Estacionamiento o parqueadero: cuando surge algo que es posible tratar en la discusión en ese momento, ten a la mano un "parqueadero" o "estacionamiento", esto es una hoja grande de papel en la pared donde anotar los temas que se tratarán más tarde en un momento apropiado. Esto permite mantener la concentración y el enfoque en los temas que corresponde, pero asegura a los participantes que serán escuchados.

Pequeños grupos: crea espacios más seguros e íntimos para las personas contribuyendo a la participación; las personas hablan más en grupos pequeños, especialmente aquellos que no gustan de hablar o que pueden asumir un rol protagónico en público. Discutir los temas en pequeños grupos aumenta la eficacia de la reunión y genera mayor igualdad de oportunidades. Explique con claridad la consigna a los grupos. Escríbalo donde los participantes puedan

verlo. Cada grupo elige un moderador y tomador de notas e informante al plenario.

Bastón de habla: use un bastón o un palo corto para que sea sostenido por quien está en uso de la palabra. Cuando éste finaliza, cede el bastón a quien le corresponda hacer uso de la palabra. Quien está con el bastón de habla en la mano no puede ser interrumpido. Esta es una dinámica recomendable cuando el plenario tiene dificultades para escuchar a los oradores y éstos son interrumpidos mientras hablan.

Devolviendo la pelota al grupo: un facilitador no debe responder cuestiones o asuntos que le corresponde resolver al grupo. Cuando el facilitador recibe preguntas que no corresponde que sean contestadas por él, inmediatamente debe devolver la pregunta al grupo, como si se tratara de un juego de pelota: "recibe e inmediatamente devuelve la pelota al plenario" para que sea éste quien delibere y resuelva.

Este cuadernillo ha sido reelaborado, traducido y adaptado por Gustavo Driau, en base a un material de Semillas para el Cambio (http://www.seedsforchange.org.uk/free/about) para el programa de Formación de Facilitadores de Procesos Participativos Eclesiales y Comunitarios.

LIDERAZGO FACILITADOR Y FLORECIMIENTO DE IGLESIAS

8 LIDERAZGOS EN RESPUESTA A LOS DESAFÍOS DE MISIÓN Y SUSTENTABILIDAD DE LA IGLESIA

En las iglesias luteranas miembro de la Federación Luterana Mundial en América Latina y el Caribe, están en marcha distintas experiencias de desarrollo de liderazgo en respuesta a los desafíos de misión y sustentabilidad de la iglesia. Se trata de la búsqueda de *liderazgos facilitadores, que acompañen y aseguren prácticas comunitarias saludables en un marco de libertad, con conciencia de los procesos de empoderamiento, reconciliación, transformación, como parte de la misión de Dios, desarrolladas con reglas de juego participativas, transparentes, recíprocas y sustentables.*[1]

He podido acompañar dos de esas experiencias[2], en las que participaron más de 60 personas. En este artículo explico la fundamentación conceptual y referencial de estos procesos de desarrollo de liderazgos, cuyas bases están en las propias prácticas de las iglesias y en tres campos del pensamiento crítico latinoamericano y global.

1. El enfoque *acción-reflexión-acción*, una teoría y una práctica adoptadas por los movimientos sociales de América Latina, entre otros. El conocimiento humano es construido en la interacción con el mundo. La teoría del conocimiento (epistemología) surge de una práctica y se revierte en una práctica[3]. Las teorías del conocimiento y de la acción - epistemología y metodologías - no pueden separarse,

---

1 SIMARI-BOGNI-DRIAU. *Diseño Curricular Formación de Facilitadores*. 2009, p. 16.

2 FLM-DMD-LAC. *Programa de Formación de Facilitadores de procesos Comunitarios Participativos 2008-2010*. Iglesia Evangélica Luterana Unida en Argentina y Uruguay: Programa Sustentabilidad de la Iglesia, 2007-2010.

3 PALAZON ROMERO, Francisco. Investigación-Acción participativa. *Documentación Social*. n. 92, p. 43-58, 1993.

ambas explican el modo en que los seres humanos aprendemos y generamos aprendizajes transformadores y liberadores.

Los Liderazgos con enfoque en acción-reflexión-acción aportan características participativas, un impulso democrático, contribución a la transformación de la iglesia y la sociedad y a la construcción de conocimiento que no es percibido como algo externo o de especialistas, sino como parte del potencial que Dios ha dado a toda persona humana.[4]

2. El enfoque de pensamiento sistémico (system thinking), entendido como "lentes" para mirar y "lenguaje" para explicar una visión compleja de variados elementos y sus múltiples relaciones; es decir una herramienta que nos permite ver y entender los sistemas y subsistemas que nos interesan. El pensamiento sistémico nos ayuda a ver más allá de los incidentes o acontecimientos aislados, llegando a comprensiones más profundas y complejas.

Liderazgos con pensamiento sistémico generan nuevas visiones, nueva información, nuevos ciclos de retroalimentación, nuevos conocimientos y comportamientos, y también puede generar nuevos modos de organización.

3. El enfoque de misión en contexto es la clave interpretativa a través de la cual leemos la acción de Dios en la historia y en nuestras vidas; estimula la búsqueda de nuevas formas de comprender nuestra participación presente y futura en la misión de Dios. Permite entender plenamente el carácter misional de la iglesia y su teología contextual, que promueve y alienta una praxis que interactúa con el contexto y lo transforma[5], construyendo la espiral de interacción entre contexto, teología y práctica.

[4] BORDA, Orlando Fals. Mundo Orígenes universales y retos actuales de la IAP (investigación acción participativa). *Peripecias,* n. 110, p. 1-14, 2008.

Liderazgos con enfoque de misión en contexto, implican estar atentos a los escenarios locales y globales en los que actuamos como Iglesia y como personas; estar equipados como facilitadores de empoderamiento, reconciliación y transformación en los contextos complejos de dolor, injusticia y desamparo, en los que Dios nos llama a estar presentes.

Gustavo Driau*
Noviembre 2010

*Miembro de la Iglesia Evangélica Luterana Unida en Argentina y Uruguay. Desde 1998 ha estado a cargo del área de diaconía, misión y desarrollo sustentable de su iglesia. Es arquitecto, tiene un diplomado en Cooperación Internacional al Desarrollo por la Universidad de Barcelona y un posgrado en Gestión de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

[5] FLM. *Misión en contexto*. Transformación, reconciliación, empoderamiento Una contribución de la FLM a la comprensión y la práctica de la misión. Genebra: FLM, 2005.

9 “LIDERAZGOS CAPACES DE DAR FORMA A LOS LLAMADOS QUE DIOS NOS HACE”

Durante los años 2010 a 2013 el Programa Sustentabilidad/LAC ha acompañado a varias iglesias luteranas de América Latina y El Caribe que habían solicitado algún tipo de apoyo a sus propios procesos de sustentabilidad organizacional. En ese tiempo se realizaron alrededor de 40 experiencias de acompañamiento consistentes en talleres, encuentros, reuniones grupales, reuniones individuales, elaboración de informes, elaboración de materiales producidos por las iglesias y sistematizaciones de experiencias.

Esa acumulación de aprendizajes y reflexión crítica ha dado lugar a la elaboración del presente documento con vista al Encuentro de Referentes 2014 “Seminario en Gestión y Liderazgo en Iglesias Sustentables”, a realizarse en San Leopoldo en agosto de 2014 organizado por el Programa Sustentabilidad-FLM/LAC juntamente con el Instituto Sustentabilidad América Latina y El Caribe/EST.

9.1 Modelos y transformaciones

¿Por qué algunas organizaciones, iglesias y comunidades de fe son capaces de sobreponerse a los desafíos del contexto y logran seguir adelante con su misión, en tanto que otras fallan en su respuesta a los cambios poniendo en riesgo su viabilidad?

Las iglesias, comunidades de fe y organizaciones eclesiales cuentan con liderazgos experimentados, tienen compañeros de camino que les asesoran y reciben también apoyo de organizaciones e iglesias hermanas; aun así muchas entran en periodos de declinación y crisis. Está visto cómo algunas de ellas son capaces de recomponerse, mientras otras difícilmente se recuperan.

Uno de los componentes cruciales para poder dar respuesta a los cambios que demandan los contextos es la “capacidad de perci-

bir los problemas". Los contextos son cambiantes, inciertos, complejos, interconectados, diversos; es por ello que los cambios que éstos demandan requieren capacidad de discernir; así lo expresa el documento Misión en Contexto FLM, 2005.

> "Para los efectos de una misión contextual e integral eficaz, la iglesia se ve 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".[1]

Es necesario, entonces, comprender e interpretar los cambios del contexto con el propósito de generar respuestas enfocadas a la misión contextual.

A la luz de los procesos de sustentabilidad de las iglesias, nos interrogamos si somos un liderazgo capaz de percibir los desafíos de los contextos; o por contrario nuestros paradigmas, modelos mentales y juicios previos impiden o demoran la percepción de los mismos y las posteriores acciones necesarias.

La grandeza de lo que nos rodea es inconmensurable tal como expresan los Salmos (8, 96, 144), y tenemos una limitada capacidad de procesamiento de los datos que nos llegan desde el contexto. Las personas no podemos conocer todo, no podemos percibir todo, entonces para poder construir un sentido de nuestra realidad necesitamos representaciones más simples de ella; estas representaciones posibles y simplificadas son lo que algunos llaman modelos mentales, que son supuestos e imágenes hondamente enraizados que influyen en nuestra manera de entender el mundo y de tomar decisiones.

Esta representación de la realidad funciona como una retina que nos ayuda a ver ciertos datos de aquella, pero nos impide percibir otros.

[1] FLM, 2005.

Dadas nuestras limitaciones para percibir y procesar todo cuanto acontece a nuestro alrededor, estas representaciones nos permiten, a las personas y a las organizaciones, entender e interpretar el contexto, una comprensión que permite luego definir cómo actuar en él. Como hemos mencionado, existen algunas de esas "retinas" o "lentes" (modelos mentales) que ayudan a discernir, a abrir el panorama y comprender el contexto, y otras que lo dificultan.

Una primera tarea al reflexionar sobre el liderazgo en iglesias sustentables es tomar conciencia crítica de esas "retinas" con las que leemos la realidad, y advertir, de esta manera, que portamos ciertos y determinados modelos mentales.

Ciertamente, si percibimos que portamos una cierta y determinada "retina" para leer la realidad, podríamos analizarla y eventualmente elegir cambiarla.

En la experiencia bíblica del Pueblo de Dios los cambios se inician con una visión alentada por Dios. Moisés en su camino hacia la tierra prometida, Pablo en su tarea misionera y los mismos discípulos de Jesús son guiados por visiones y estímulos no meramente humanos sino inspirados por Dios.

Tal como expresó la COP-COL en 2007: "*El sustento básico de la iglesia se asegura en la acción redentora 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*".[2]

Como seres humanos nos encontramos ante la paradoja de ser totalmente dependientes y totalmente responsables en forma simultánea. A veces tendemos a deslindar nuestra responsabilidad para que Dios haga todo por nosotros, y por lo tanto no tomar acción. En otras ocasiones tendemos a olvidar nuestra dependencia y asumir la responsabilidad lejos de Dios.

La acción de la iglesia llevando a cabo su contribución con la Misión de Dios está atravesada por la paradoja de enfatizar la dependencia humana de Dios y la responsabilidad meramente humana de ser implementadores de la tarea.

Los procesos de trasformación, empoderamiento y reconciliación son experiencias vitales tanto en lo individual como también en la iglesia y en la sociedad. Es Dios quien hace un llamado, quien inicia una visión para el cambio; quien dirige y empodera los procesos de transformación.

La gracia de Dios, que faculta los procesos de transformación, empoderamiento y reconciliación es una gracia común a todos, y no se limita solo a la iglesia. Al mismo tiempo, como personas bautizadas, también se nos ha dado la responsabilidad de ser mayordomos e implementadores de esas trasformaciones. A lo largo de la experiencia de fe registrada en el relato bíblico, Dios encomienda en múltiples ocasiones a personas lograr trasformaciones y cambios, que a veces pueden llevar toda una vida o requerir de una o varias generaciones. Trasformación, empoderamiento y reconciliación no son acontecimientos instantáneos, sino que suele ser un largo y costoso proceso.

[2] InS. *Con Confianza en el Porvenir*. Documento liminar del Programa Sustentabilidad. São Leopoldo: 2016.

9.2 Contextos

Las iglesias se asientan en territorios y en sociedades que son cambiantes e incluyen mudanzas en la vida social, en la cultura, la economía, las ciencias, la política y también en las dimensiones de la fe y la espiritualidad. Habitamos una sociedad planetaria con escasa solidaridad con los sectores más pobres, quienes sufren explotación, opresión y guerra, y peor aún exclusión; personas y grupos sociales enteros son considerados como desechables, descartables.

Estamos inmersos en un sistema mundial donde predomina el interés extremo de las finanzas y de los mercados, en tanto la vida humana, la justicia, la dignidad y los derechos difícilmente caben como temas prioritarios en la agenda global, donde las preguntas sobre el sentido de la vida humana encuentran poco o ningún espacio.

Habitamos en medio del abuso de la cultura de lo inmediato y entretenido que buscan ocupar todos los espacios. Una cultura con admiración por lo exitoso y lo triunfante en el corto plazo, aunque sea por medio de corrupción y delito; y que exalta el prestigio, el poder y la figuración social. Somos parte de una configuración social en la que predomina un individualismo se debilitan los vínculos comunitarios, hacinados de a millones en las ciudades donde conviven múltiples formas, valores y estilos de vida que no se relacionan entre sí; y donde muchas veces se destruyen identidades y se abandonan la solidaridad y las relaciones saludables. Pero ante estos desafíos Dios está en Misión:

> "Es Dios en misión, quien crea y sostiene el universo y, a la vez, se hace vulnerable en manos de su propia creación, es un Dios Triuno. La Trinidad expresa a este "Dios en misión" como un Dios que siempre existe para otros/as, esto es, para la humanidad, el mundo y la creación entera".[3]

Ante estos desafíos Dios no está quieto:

> "El agua del Bautismo y el pan y el vino de la Eucaristía en signos de la presencia de Cristo en la iglesia, empoderándola para la misión de Dios. El Espíritu Santo capacita a los/as cristianos/as y a la iglesia toda con una diversidad de dones (1 Corintios 12, Romanos 12, Efesios 4). Dotados/as de estos dones espirituales (carismata), se encuentran en condiciones de proclamar el Evangelio y compartir la vida descrita por el Evangelio con todos los pueblos en todos los lugares. Todos los dones del Espíritu –predicar, enseñar, sanar, profetizar, administrar, y otros dones dados a mujeres y hombres–tienen la intención de fortalecer a las comunidades del pueblo de Dios reunido, las congregaciones, para el crecimiento interior y la misión integral".[4]

> "A través del Bautismo, las personas son incorporadas en el nuevo pacto del pueblo de Dios y son transformadas y empoderadas, por los dones del Espíritu (los carismas) como instrumento del propósito amoroso de Dios para toda la creación. Con este énfasis, Lutero entrelaza con mucha fuerza su teología del Sacerdocio Universal de todos los y las Creyentes con la "missio Dei", la misión de Dios, tal como se expresa particularmente en la obra y los méritos de Cristo. A través del Bautismo y por medio de los dones del Espíritu, cada persona participa en aquella misión que toma su origen en Dios y se encarna en el mundo en Cristo".[5]

9.3 Liderazgos sustentables

Una de las contribuciones con la Misión de Dios que se proponen las iglesias, desde tiempos inmemoriales, es mejorar la sustentabilidad de sus organizaciones y sus comunidades de fe, esto lleva consigo la necesidad de contar con liderazgos capaces de percibir los desafíos del contexto dejando de lados las "retinas" (modelos mentales) oclusivos y cerrados. El llamado que Dios nos hace requiere de liderazgos capaces de prever futuros escenarios, analizar problemas y posibilidades de largo y mediano plazo, conectar redes,

[3] FLM, 2005, p. 24.
[4] FLM, 2005, p. 24.
[5] JUNG, 2007.

desarrollar recursos y facilitar procesos: liderazgos capaces de dar forma a los llamados que Dios nos hace, y no sólo lidiar con los problemas del día a día.

Los contextos cambiantes ponen a las comunidades e iglesias frente a la incertidumbre y la aparición de nuevos problemas transversales y complejos. Ante estos desafíos, el liderazgo no puede desarrollarse si los individuos o segmentos de la organización funcionan como si fueran silos, es decir, como espacios cerrados sólo conectados consigo mismos; por contrario el liderazgo sustentable se desarrolla identificando, visibilizando y conectando los diferentes sectores y niveles de las iglesias y sus organizaciones. Existe una evidente incompatibilidad entre el concepto de iglesia como cuerpo de Cristo que expresa Pablo en 1º Corintios 12 y el desarrollo de liderazgo basado en individuos, o segmentos, o grupos como si fueran "silos".

El término "silo" es una metáfora que sugiere la similitud entre los contenedores de grano, que separan un tipo de grano de otro y del ambiente externo, y las partes de la iglesia que hacen todo lo posible por permanecer separadas, apartadas y aisladas. En una organización que sufre de "síndrome del silo", cada parte interactúa principalmente dentro de ese "silo", y no con otros grupos de la misma organización y con el ambiente exterior o contexto.

El "síndrome del silo" imposibilita que las relaciones entre congregaciones, distritos, sínodos, programas, proyectos, la sociedad civil, etc., generen crecimiento saludable en la iglesia.

Este es uno de los modelos mentales que sobrellevamos: las partes están aisladas y cada una de ellas se siente más importante que el todo.

Otro de los modelos mentales con los que cargamos es aquel que considera "liderazgo" a los rasgos individuales de una persona

en particular, o a las características de una posición determinada. Una retina que al pensar en liderazgo piensa en "líderes-individuos": una persona que asume la dirección y coordinación de una actividad o ministerio de la iglesia, la cual ha sido impulsada por alguna o algunas personas y que cuenta con cierta aprobación de la iglesia hasta que comienzan los problemas: se desvirtúa la función, se inicia la competencia, se exacerba el deseo de poder, aumentan los conflictos, etc.

Ser iglesia en el desafiante contexto actual exige, por contrario, un liderazgo conjunto, un involucramiento asociativo, una tarea colaborativa con compromiso y participación de todos los grupos o partes que constituyen la iglesia, que contribuyan en procesos de transformación en los que se comparten la visión, la misión y los valores.

El liderazgo en iglesias sustentables es un conjunto de procesos que movilizan la acción de muchas personas hacia el logro de objetivos en cumplimiento del llamado que Dios hace en ese contexto. El liderazgo es, entonces, un proceso dinámico e interactivo que tiene lugar dentro de un grupo, de una organización o de una red de organizaciones. Por lo tanto es un liderazgo consciente de la amplia realidad de interrelaciones, perspectivas, límites, ánimos, desánimos, colaboraciones y conflictos en medio de los cuales es necesario trabajar.

El liderazgo de iglesias sustentables es un liderazgo principalmente conjuntivo y colectivo, con un repertorio de habilidades capaz de animar, ayudar a organizar, facilitar procesos, movilizar miembros bautizados y gestionar redes dentro y fuera de la iglesia.

Cuando pensamos en liderazgo en términos de sustentabilidad en la iglesia, entonces, no lo hacemos exclusivamente en cuanto a individuos sino en términos de la efectividad del conjunto del li-

derazgo; es decir prestando atención al desarrollo de grupos, equipos, cuerpos y colectivos; pensando en todos los bautizados que forman parte de esa comunidad (sea congregación, parroquia, iglesia, o comunión global).

Existe una indudable necesidad de ayudar a los líderes, o potenciales líderes, a desarrollar sus capacidades, pero existe un peligro real si la formación de liderazgo se define principal o exclusivamente a través de las aptitudes individuales. En perspectiva de sustentabilidad organizacional se hace necesario pensar el desarrollo de capacidades de liderazgo en los equipos de trabajo, en los consejos directivos, directorios, juntas, cuerpos pastorales y ministeriales, etc.

9.4 Jesús y los liderazgos

De modo que pensar en términos de desarrollo de liderazgo para una iglesia sustentable es más amplio que pensar en formación de ministros o en formación de líderes. El liderazgo sustentable es un proceso de desarrollo de dones y de funciones en relación y en servicio a las demás personas; en la vida de una comunidad implica concretamente desarrollar los dones de modo tal que permitan compartir las responsabilidades, las decisiones y fomentar el compromiso entre los miembros bautizados.

En un sentido opuesto, la concepción de liderazgo jerárquico genera una estructura de posiciones (no de funciones sino de cargos), así es como "anciano", "obispo", “consejero”, “tesorero”, “presidente” o "pastor", son títulos que constituyen posiciones eclesiásticas. Sin embargo, la visión que surge del texto del Nuevo Testamento tiene un enfoque funcional; la autoridad surge del Espíritu Santo y de los dones, de la madurez espiritual y de servicio de cada miembro. El liderazgo sustentable se enfoca en las funciones y no en las posiciones o cargos; se orienta hacia las tareas y no a los

títulos. El acento está puesto en las actividades tales como catequizar, pastor-ear, predic-ar; y no en el cargo de "catequista", "pastor" y "predicador". La concepción de liderazgo jerárquico se sustenta en los sustantivos, en tanto que el liderazgo sustentable es una función y se sustenta en los verbos.

Después de que los discípulos Santiago y Juan le pidieran que les concediera los asientos más importantes al lado de su trono, Jesús respondió: "pero entre ustedes no será así".

> "*25 Entonces Jesús, llamándolos, dijo: Sabéis que los gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y los que son grandes ejercen sobre ellas potestad.26 Mas entre vosotros no será así, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor, 27 y el que quiera ser el primero entre vosotros será vuestro siervo;28 como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate por muchos*". (Mateo 20:25-28) Reina-Valera 1960 (RVR1960)

> "*25 Pero él les dijo: Los reyes de las naciones se enseñorean de ellas, y los que sobre ellas tienen autoridad son llamados bienhechores; 26 mas no así vosotros, sino sea el mayor entre vosotros como el más joven, y el que dirige, como el que sirve.27 Porque, ¿cuál es mayor, el que se sienta a la mesa, o el que sirve? ¿No es el que se sienta a la mesa? Más yo estoy entre vosotros como el que sirve*". (Luc. 22:25-27) Reina-Valera 1960 (RVR1960).

Las palabras de Jesús cuestionan no solo a los líderes de las naciones como tales, sino a la forma jerárquica de liderazgo en aquel contexto. Jesús reprobaba el liderazgo constituido a partir del poder y del ejercicio de autoridad desde arriba hacia abajo.

"*Más entre vosotros no será así*", aquí subraya la responsabilidad y el rol de la comunidad.

La comunidad de fieles, la iglesia, está llamada a organizarse a sí misma. Hay una expresión que aparece muchas veces en el Nuevo Testamento, y es "*unos a otros*": "*Amaos unos a otros", "soportaos unos a otros", "orad unos por otros*", "perdonaos unos a otros", "sobrellevándoos unos a otros". Esta expresión "unos a otros" es una relación propia de la relación trinitaria, y es el modelo de relación que Jesús levantó entre sus discípulos. La imagen que Jesús nos ha dejado acerca del modo de ejercer el liderazgo es de un relacionamiento mutuo, recíproco y de interdependencia de unos a otros.

El liderazgo en las iglesias sustentables yace en cada miembro bautizado de la iglesia, y no sobre una persona o un grupo distinguido; se apoya en una relación de reciprocidad, de compañerismo, de participación, de pertenencia, de cumplimiento, de autoridad, de celebración y en la acción mutua de dar y recibir.

Liderazgo en iglesias sustentables significa que laicos, ministros, mujeres, jóvenes, adultos mayores, los que portan un solo talento y los que tienen muchos, se relacionan y comparten en correspondencia y cooperación tareas que nunca serán perfectas, porque son humanas. Personas y grupos que logran acuerdos, planifican, realizan actividades conjuntas, se rinden cuentas mutuamente y celebran juntas, unos con otras.

9.5 Liderazgos en la caminada del Programa Sustentabilidad/LAC

El liderazgo es uno de los componentes de la sustentabilidad de las iglesias que necesita mayor reflexión bíblica, teológica y organizacional en los ámbitos de investigación académica y teológica. Mientras tanto en la caminada del Programa Sustentabilidad/LAC hemos identificado, de modo práctico, algunos de los atributos o características del liderazgo que contribuyen fuertemente a la sustentabilidad de las iglesias.

Entre las dimensiones de sustentabilidad organizacional en las iglesias se encuentran la planificación estratégica participativa y el desarrollo de dones y recursos; en la exploración de otros modos de ser iglesia se potencian con liderazgos que cuentan con las siguientes predisposiciones y capacidades.

9.6 Predisposiciones y capacidades

Al reflexionar sobre la caminada de iglesias luteranas de la región mientras son acompañadas por el Programa Sustentabilidad, es posible identificar algunas características de los modos en que los liderazgos contribuyen a los procesos de sustentabilidad de las iglesias. Esas características han sido agrupadas en dos conjuntos:

a) **Las Predisposiciones**: entendidas una cierta inclinación, tendencia o propensión para ver, percibir, distinguir y relacionar diversos aspectos que hacen a la sustentabilidad organizacional de su iglesia en su contexto. Un modo de ver y pensar, o enfoque o perspectiva (mindset).

b) **Las Capacidades**: recursos con que cuentan las personas y la iglesia para llevar a cabo una tarea; medios disponibles para el ejercicio de ciertas prácticas.

Las Predisposiciones en el liderazgo en iglesias sustentables

El liderazgo en iglesias que han hecho procesos de trasformación y de desarrollo de su sustentabilidad organizacional cuenta con una cierta predisposición, una inclinación, una cualidad proactiva en ciertos aspectos, tales como:

- Lectura y reflexión de sus contextos (lejanos y cercanos),
- Discernimiento desde su identidad,
- Disposición de un sentido de continuidad y largo plazo, y un sentido de cuerpo-colectividad (trabajan pensando en toda la

iglesia) con una clara incorporación de un enfoque de justicia de género y un enfoque intergeneracional.

Estas predisposiciones funcionan como una inclinación, un conjunto de ideas y actitudes con el que las personas se acercan a una situación e interpretan su realidad; generalmente están formadas en sus experiencias previas y en sus aprendizajes, que han implicado transformación y conversión. Por ello estas predisposiciones son las retinas o modelos mentales con los que los liderazgos dan sentido a su realidad.

Estas predisposiciones funcionan como una inclinación, un conjunto de ideas y actitudes con el que las personas se acercan a una situación e interpretan su realidad; generalmente están formadas en sus experiencias previas y en sus aprendizajes, que han implicado transformación y conversión. Por ello estas predisposiciones son las retinas o modelos mentales con los que los liderazgos dan sentido a su realidad.

Leen y Reflexionan sus Contextos: Liderazgos que no temen reflexionar y reconocer el contexto cambiante en el que aumenta la complejidad y la interdependencia entre actores y temas. Reflexionan colectivamente sobre esos desafíos, pero no solo referido a los macro-contextos mundiales (y lejanos), sino también a los contextos locales y cercanos, los de su propio vecindario donde habita la comunidad de fe, su parroquia. Lo opuesto a la predisposición para leer el contexto es bajar la vista, quedar curvados sobre sí mismo, encerrados como en un silo. La predisposición para leer el contexto contribuye a entender el llamado que Dios nos hace hoy y aquí, visibiliza y analiza la situación de las comunidades frente a los desafíos de la realidad. Leer y reflexionar contextos macro y micro permite escuchar y comprender el llamado que Dios nos hace.

Disciernen desde su Identidad: Liderazgos que buscan discernir en su contexto desde su identidad confesional, ecuménica,

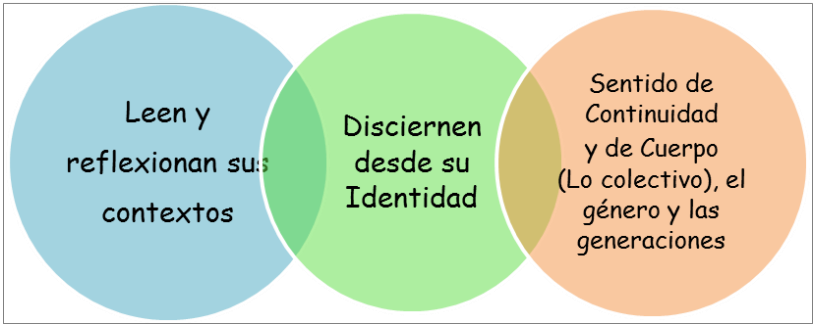
cultural, etc. Liderazgos que tienen predisposición al pensamiento crítico, para reflexionar desde su identidad de fe; que tienen conciencia de su rol y su función en su momento histórico. Buscan entender con claridad la contribución que su iglesia puede hacer a la Misión de Dios en un lugar y tiempo determinado (contexto) y desde su comprensión de la fe (identidad).

Sentido de Continuidad y de Cuerpo (Lo Colectivo), El Género y las Generaciones: Liderazgos que generan una visión a largo plazo, que disponen de un sentido de continuidad. Consideran el proceso histórico que ha vivido su comunidad de fe, su iglesia y la comunión (el pasado), y al mismo tiempo piensan en el largo plazo (el futuro). Liderazgos que no quedan atrapados en el día a día. De este modo, los liderazgos sustentables son capaces de ver el futuro sin quedar atrapados en el engaño de mirar el presente con los ojos del pasado.

Sentido de cuerpo implica no solo pensar en los individuos o en grupos (mi congregación, mi pastoral, los ministros), sino que alientan la perspectiva de lograr un impacto en el cuerpo de la iglesia, en la comunión de fe. No solo piensan en las parcialidades sino en el conjunto de la iglesia. No piensan solo en trabajo de las oficinas centrales sino en las trasformaciones que involucran a todas las comunidades. Enfocan el desarrollo de liderazgo de modo transversal en toda la iglesia (no solo los líderes ordenados o solo los líderes rentados). Son conscientes que enfocar las trasformaciones desde lo colectivo (el cuerpo según 1º Corintios 12) convierte los esfuerzos y los cambios en perdurables. Entonces identifican con claridad el paradigma de dominación patriarcal como contrario al liderazgo que contribuye a una iglesia sustentable; en tanto que el enfoque de género y el enfoque intergeneracional proponen, buscan, y luchan por relaciones basadas en la igualdad, la justicia y la dignidad de todas las personas. No hay posibilidad de liderazgos sustentables

sin una radical remoción del paradigma de dominación patriarcal que ha sido el paradigma hegemónico en la sociedad y también en la iglesia.

Liderazgos en Iglesias sustentables…



9.7 Las Capacidades en el liderazgo de las iglesias

El liderazgo de iglesias que buscan mejorar su sustentabilidad cuenta con numerosas y diversas capacidades; entre ellas ha sido posible identificar tres capacidades significativas, que se destacan entre otras por sus implicancias en la perspectiva de la misión en contexto, ya que al estar presentes en el liderazgo de las iglesias, y actuar sinérgicamente, generan una brecha o salto de calidad manifiesto.

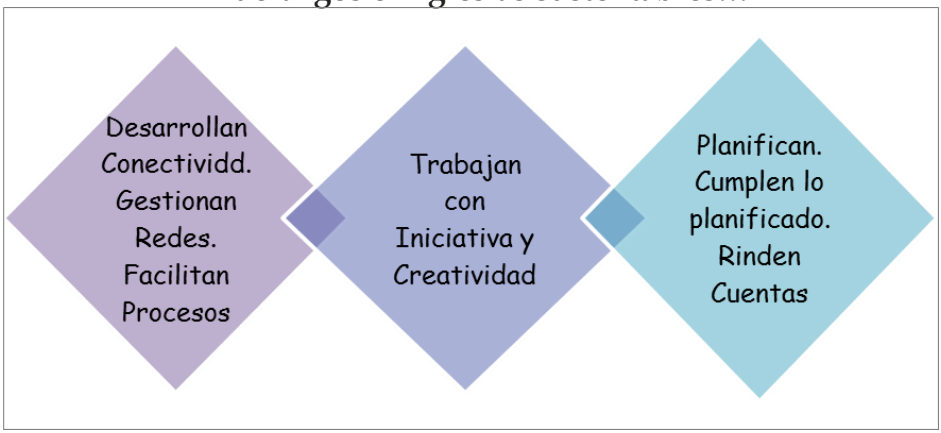
Los liderazgos que contribuyen con la sustentabilidad de las iglesias:

- desarrollan conectividad, gestionan redes y facilitan procesos;
- trabajan con iniciativa y creatividad;
- planifican, cumplen lo planificado y rinden cuentas.

Desarrollan Conectividad, Gestionan Redes y Facilitan Procesos: Liderazgos con la capacidad de conectar con otros; en las iglesias, esto significa identificar a otros actores que tienen propósitos

análogos. Implica diálogo y colaboración eficaz para construir asociaciones, mayormente temporarias, para lograr objetivos comunes. Implica trabajar en relación a redes y sistemas de la comunión luterana, de la ecúmene, de la sociedad civil local y global.

Liderazgos en Iglesias sustentables…



Son liderazgos que facilitan procesos en los que grupos y comunidades de fe son acompañados para alcanzar sus objetivos y su visión, contribuyendo a la fortaleza de los procesos comunitarios por medio de una pedagogía liberadora. Desarrollo de dones y capacidades en y con otros; implica poner en práctica el concepto de Misión de Dios.

Trabajan con Iniciativa y Creatividad: La creatividad e iniciativa entendidas como la capacidad de encontrar formas innovadoras y originales de la resolución de problemas, utilizando los dones y talentos, sabiduría, valor y prudencia que Dios nos ha dado para encontrar respuestas de una manera diferente. Trabajando con creatividad e iniciativa los liderazgos en iglesias sustentables miran y ven más allá de lo que hay ahora; imaginan el futuro deseado. Los liderazgos con creatividad tienen iniciativa y empuje, es decir son liderazgos trabajadores, y se tornan creativos al responder a una necesidad y a un anhelo. Tomando la expresión del poema de Monse-

ñor Romero, liderazgos que se saben "profetas de un futuro que no es nuestro". Trabajando con iniciativa y creatividad responden al texto de 1º Corintios 2:9: "cosas que ojo no vio, ni oído oyó, ni han subido en corazón de hombre, son las que Dios ha preparado para los que le aman".

Planifican, Cumplen lo Planificado y Rinden Cuentas. La capacidad de anticipar lo que hay que hacer y cómo se lo ejecutará para cumplir con propósitos y objetivos. Liderazgos que aplican la planificación estratégica participativa, la planificación anual operativa, el monitoreo/seguimiento y la evaluación, porque orientan y multiplican los dones, las habilidades y las capacidades en las comunidades de fe, porque generan mayores niveles de participación, y porque usan de mejor modo los escasos recursos, dando así lugar al crecimiento y la sustentabilidad de sus comunidades de fe.

Los liderazgos en iglesias sustentables rinden cuentas, sienten la necesidad, más que la obligación, de informar, justificar y responsabilizarse por la aplicación de los recursos utilizados. Rinden cuentas como una norma internalizada y no como una imposición externa. Liderazgos que rinden cuentas porque creen en valores y conceptos como responsabilidad, comunidad, transparencia, norma y sanción.

9.8 Una síntesis

Los siguientes cuadros sintetizan estas características que favorecen los procesos de sustentabilidad de las iglesias. Por un lado predisposiciones, es decir una cierta "retina" que permite distinguir y relacionar contextualmente a la iglesia; y por otro, capacidades o destrezas.

Las capacidades en el liderazgo que contribuyen a que las iglesias sean sustentables se refieren a los recursos y actitudes para rea-

lizar las tareas necesarias para la gestión organizacional de comunidades y organizaciones eclesiales. Las capacidades existentes son numerosas y diversas, las tres que se destacan en este análisis son las que, juntas, configuran un salto de calidad significativo.

Predisposiciones en el liderazgo en iglesias sustentables	
LEEN Y REFLEXIONAN SUS CONTEXTOS (LEJANOS Y CERCANOS). Ver. Mirar. Escuchar. Contemplar el contexto.	Liderazgos capaces de comprender las características del contexto en continuo cambio. Reconocen su interdependencia; complejidad; ambigüedad. Advierten que los contextos inciden en la configuración del pensamiento y la acción de liderazgo mismo.
DISCIERNEN DESDE SU IDENTIDAD - disponen de un sentido de continuidad en el tiempo, y un sentido de cuerpo -colectividad (trabajan pensando en toda la iglesia). Identidad Discernimiento Conciencia	Liderazgos con identidad confesional y ecuménica, lo que contribuye a la generación de una visión y de valores compartidos que cohesionan a las comunidades de fe y a las organizaciones, y proveen un sentido de la orientación y discernimiento. La identidad es contextualizada con integridad ética, e inspira modelos sólidos y confiables en la organización. Liderazgos que impulsan el desarrollo de capacidades en otras personas.
SENTIDO DE CONTINUIDAD Pensamiento de mediano y largo Plazo.	Liderazgos con sentido de continuidad hacia atrás (de dónde venimos) y hacia adelante (hacia dónde vamos); y que evitan pensar solo en el día a día. Horizonte a largo plazo; propósito común; procesos de descentralización y sucesión en los cargos.

EL SENTIDO DE CUERPO. LO COLECTIVO. Hace, implementa gestiona con sentido colectivo y comunitario. Redes. Colaborativo y Participativo	Liderazgos con perspectiva de escala para impactar en lo colectivo. Participación y empoderamiento en los niveles locales para que se asuman más responsabilidades y tareas, alineados con la visión y los valores compartidos que surgen de la planificación participativa. Vínculos entre líderes y comunidades; buscan el desarrollo de capacidades (coaching y enseñanza), mutuas y recíprocas ("unos a otros"). Liderazgos en equipo que permiten a las personas trabajar juntas, intercambiar información, integrar sus conocimientos y habilidades y tomar decisiones en equipo para hacer frente a los retos estratégicos y operativos; y que permiten la resiliencia organizacional y mejorar la sustentabilidad.
DESARROLLAN CONECTIVIDAD; GESTIONAN REDES; FACILITAN PROCESOS. Pensamiento sistémico: las partes y el todo. Interdependencia	Liderazgos que intentan percibir, entender y tomar en cuenta las necesidades y expectativas de todos los interesados. Perciben la interconexión e interdependencia de "unos con otros". Liderazgos conscientes de que las organizaciones sustentables se construyen en la colaboración y gestión, a través de alianzas y redes, y requieren de una visión configurada y compartida por múltiples actores/partes/socios. Son capaces de ver las relaciones entre las partes de los sistemas y subsistemas, y cómo estas se combinan para crear las propiedades emergentes del conjunto. Facilitan procesos participativos como una propuesta de empoderamiento, en un aspecto pedagógico y epistemológico.

TRABAJAN CON CREATIVIDAD E INICIATIVA. Buscando soluciones nuevas a problemas nuevos. Visión. Iniciativa.	Liderazgos con creatividad para la re-elaboración sostenible de los servicios que la iglesia ha recibido como mandato: diakonía, liturgia kerigma. Estimulan el desarrollo de capacidades y la creación de pensamiento, no solo de los grupos de líderes ordenados tradicionales, sino de equipos y cuadros de liderazgo. Tienen iniciativas de gestión local sistémicas, que fortalecen la sustentabilidad organizacional. Liderazgos capaces de sostener una mentalidad de cambio, tomar el riesgo de iniciativas y usar plenamente los recursos disponibles. Poseen capacidad de adaptación y resiliencia.
PLANIFICAN. CUMPLEN LO PLANIFICADO. RINDEN CUENTAS.	Planifican como un proceso participativo de identificar un futuro anhelado: tomando decisiones para alcanzarlo, partiendo de una situación inicial identificada, considerando factores internos y externos que pueden influir en el logro de lo anhelado. Operativizan lo planificado, de modo realista, con hitos de corto plazo y progresivos. Con perseverancia y celebración de las metas alcanzadas. Rinden cuentas, informan, justifican, se responsabilizan.

Los aprendizajes realizados en los últimos años han apenas permitido construir un cierto conocimiento empírico, es decir basado en la experiencia y la práctica; y por lo tanto en la percepción. No se trata entonces de un conocimiento científicamente elaborado, aún.

Se necesita más investigación para verificar y detallar estas características del liderazgo en las iglesias que están en procesos de sustentabilidad en América Latina y El Caribe. Anhelamos que el Instituto Sustentabilidad pueda contribuir fuertemente en esta tarea.

El próximo objetivo, de mediano plazo, sería que las iglesias pudieran considerar esas características como necesarias para desarrollar el liderazgo en sus organizaciones y contribuir a su sustentabilidad. El subsiguiente objetivo sería lograr que las facultades y casas de estudio y programas de formación, donde se configura el liderazgo de las iglesias, incorporen esta perspectiva de desarrollo de liderazgo a sus contenidos, a su pedagogía y a su propia gestión.

Gustavo Driau
Programa Sustentabilidad/LAC
Agosto 2014. Revisado Julio 2016

9.9 Referencias bibliográficas

DOS SANTOS, Bianca Amorim (UFF/MSG). FIGUEIREDO, Eleonora Maria (UFF). DE ARAUJO, Fernando Oliveira (UFF/TEP). MOTA, Edmarson Bacelar (Facultad de Ciencias Económicas-UNaM). "*O Processo De Coaching Como Facilitador No Desenvolvimento Da Liderança Sustentável*". 2013.

HAWKINS, Peter. "*Coaching y Liderazgo de equipos*". Ediciones Granica, 2012.

JAMES, Rick. "*Creating Space for Grace, God's Power in Organizational Change*". 2/2004. Swedish Mission Council.

JUNGE, Martin. "*Con Confianza en el Porvenir*". FLM, 2007

LENCIONI, Patrick. "*Las 5 disfunciones de un equipo*". Barcelona, Empresa Activa, 2003.

THORNTORN, Christine. "*Group and Team, Co*aching". Routledge, Hove, East Sussex, 2010.

TIDEMAN, S; ARTS, M; ZANDEE, D. “Sustainable Leadership – Toward a Workable Definition”. Nyenrode Business University, The Netherlands, 2013.

Tipografia do texto: Aldine 721 Lt BT 12/10
Tipografia dos títulos: Aldine 721 Lt BT 16/14/12
Obra impressa em: Papel Reciclatto 80g

www.sustentabilidad.est.edu.br

SÉRIE ESTUDOS

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 caminada de búsqueda de sustentabilidad. Una de las formas de contribuir con esto es facilitar el acceso a los estudios e investigaciones que puedan contribuir con el cumplimiento de esta misión. La presente serie "Estudos" 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

EST
InS
Instituto Sustentabilidade
América Latina
e Caribe

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 978-85-89754-46-0
9 788589 754460