

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 1

### El sustento básico de la iglesia

Los desafíos que enfrentan las comunidades de fe de identidad luterana para cumplir con su misión (la proclamación, el servicio y la defensa de causas justas son enormes) requieren de esfuerzos hasta hace poco impensados.

La fidelidad, buena voluntad, la entrega, el compromiso, que surge de la fe son indispensables para enfrentar esos desafíos, tal como ha sido siempre en la iglesia, pero no aseguran por sí la sustentabilidad espiritual, económica y organizacional de las iglesias; pero tampoco la aseguran las buenas prácticas de la administración secular: porque la misma existencia, razón de ser y porvenir de las comunidades de fe y las iglesias están radicados en la acción redentora de Dios; que es quien en definitiva sustenta la iglesia.

***El sustento básico de la iglesia se asegura en este acto redentor, y en la continuada acción creador de Dios en el tiempo.***

Dentro de esta tensión que se da entre la certeza que Dios sustenta a su iglesia, y los problemas reales de sustentabilidad experimentados en la práctica, las iglesias han comenzado a abrir espacios para reflexionar sobre su sustentabilidad y su proyección futura, despertando así a una dimensión muchas veces olvidada en su práctica institucional que tiene que ver con una adecuada mayordomía del don de la comunidad de fe<sup>1</sup>.

*La iglesia como don de Dios llama y exige una mayordomía responsable.*

Esta mayordomía responsable, que busca desarrollar simultáneamente la sustentabilidad organizacional, espiritual y económica, es consciente de que la gestión de las comunidades de fe y organizaciones eclesiales no puede apoyarse **únicamente** en la buena voluntad, el compromiso y la entrega de las personas. Al mismo tiempo tampoco es admisible que las prácticas de eficiencia y eficacia que surgen del mundo de las organizaciones empresariales con fines de lucro sean trasladadas a las iglesias; porque la administración de los bienes y recursos de la iglesia tienen un significado y un propósito propio ya que se trata de bienes de comunión para el servicio y la misión, y que además están regulados por disposiciones jurídicas que hacen a al bien público.

Mujeres y hombres de todas las edades están convocados 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. Se trata de ser fieles y estar disponibles al llamado a la misión alcanzando una dimensión evangélica de la gestión y de la economía ligada a los principios de generosidad, fraternidad y justicia, sentando así las bases de una gestión de compartir y comunión, y al mismo tiempo planificar, bien administrar y desarrollar los recursos y dones que Dios ha dado a su iglesia en generaciones anteriores, en la presente generación y destinado también a las futuras generaciones<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Con Confianza en el Porvenir, Martin Junge, 2006

<sup>2</sup> Con Confianza en el Porvenir, Martin Junge, 2006

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 1

En este camino se hace indispensable que las comunidades de fe cuenten con distintas herramientas de gestión y distintos niveles de puesta en práctica de esos instrumentos: capacidad de comprender su contexto mediato e inmediato, planificación estratégica y operativa, presupuestos financieros anuales y plurianuales, balances financieros anuales, monitoreo de gestión, facilitación de procesos participativos, prevención y gestión de conflictos, evaluación de procesos, rendición de cuentas y auditorías, capacidad de desarrollar los dones de las personas de la comunidad, capacidad de movilizar los recursos de la comunidad, y la capacidad de explorar otros modos de ser iglesia.

Todas ellas son herramientas indispensables para la gestión y multiplicación de recursos limitados que requieren la más transparente y cuidadosa administración, ya sea que estos recursos provengan de la misma iglesia local, de la iglesia nacional, de la comunión mundial, de la sociedad civil o del estado.

Dios sustenta su iglesia al igual que sustenta la creación, y en ambas mujeres y varones participan por igual, con el mismo amor Dios ama la persona humana tanto mujer como hombre. De aquí surge la equidad, la igualdad y la justicia entre ambos géneros.

Las historias de la creación del Génesis son una narración evocadora de la creación en la que todo lo que existe depende totalmente de Dios. Dios creó a todos/as por igual. Asimismo, Dios llama a la humanidad por igual a que, compartiendo la vocación de mayordomía, cuide de la creación continua de Dios.

La ética del cuidado y el amor plasmada en esta lectura del Génesis pone de relieve una ética de la justicia de género, porque la hospitalidad, el amor y la aceptación de las diferencias prevalecen desde la perspectiva de que los humanos están siempre ante los ojos o en la presencia de Dios. Juntos, los seres humanos están llamados a ser mayordomos unos de otros y de toda la creación<sup>3</sup>

La Política para la Justicia de Género de la comunión luterana establecida en 2014 expresa:

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.

Estar en comunión supone compartir un camino espiritual, alentado por el evangelio de la gracia de Dios, y recibir y vivir el bautismo, así como unirse en la Sagrada Comunión en Dios y entre sí. Estar en Cristo implica que, a pesar de que sigue habiendo diferencias entre nosotros/as, estas tienen distintos significados: nuestras diferencias son dones, ninguna es mejor que otra. La diferencia no conduce a la desigualdad.

*La buena administración y economía en las iglesias es un instrumento de la acción misionera*

---

<sup>3</sup> Política de la FLM para la Justicia de Género, FLM, 2014, páginas 4 y 7

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 1

En la tradición de las iglesias luteranas, y de las iglesias evangélicas históricas, las comunidades de fe son gestionadas mediante los presbiterios elegidos en asambleas, los que están constituidos por personas altamente dedicadas y comprometidas con la iglesia. Muchas veces su acercamiento a las tareas en los presbiterios tiene el antecedente de varios años de membresía y pertenencia a la comunidad de fe; en cambio otras veces se trata de personas que se han incorporado a la comunidad y al directorio de modo más reciente.

En ambas situaciones las personas son llamadas por sus dones de fidelidad, de testimonio de vida y sus dones para el servicio; pero aun así no está garantizada que posean la formación específica necesaria para el desempeño de estas tareas con el grado de complejidad y exigencia que los contextos actuales demandan en la perspectiva de sustentabilidad espiritual, organizacional y económica de la iglesia

Para cubrir esta necesidad de aumentar la calidad de la gestión de las comunidades de fe ofrecemos este módulo que busca poner a disposición de los presbiterios una formación ajustada a las necesidades de las diferentes comunidades de fe en su contexto.

### **Contextos Cambiantes donde ser Iglesia**

La sociedad global está en una época de cambios acelerados y radicales, basta para ello preguntar a las personas mayores como era la vida cotidiana hace algunas décadas atrás. En el plano mundial vivimos la intensificación y aceleración del fenómeno de la globalización en aspectos, sin duda positivos, tales como la extensión de las comunicaciones y la consecuente percepción de ser co-participantes y co-responsables de un solo mundo; pero también vivimos aspectos negativos por el predominio de los valores materiales y económicos, el lucro, el consumo y posesión individualista de bienes materiales, la sobreexplotación de los recursos planetarios, etc.

En ese mismo período las sociedades de los países latinoamericanos y caribeños han vivido cambios constantes y profundos. En la región se han consolidado procesos democráticos, aunque a veces no exentos de ciertos rasgos locales autoritarismo. Pero también se han visto las enormes dificultades para superar la pobreza y exclusión de un alto porcentaje de las poblaciones, y también se ha sufrido la frustración que ver que el desarrollo democrático y económico no ha sido acompañado por el desarrollo de una ética y transparencia de los bienes públicos y bienes comunes; que impida usar como propio aquello que es propiedad de toda la ciudadanía.

Puede percibirse que al mismo tiempo que las comunidades de fe y las iglesias muestran compromisos y vitalidad en sus obras diacónicas se observa también un cierto debilitamiento de la vida de iglesia, una cierta pérdida en muchas franjas poblacionales de la “percepción de Dios”, un cierto temor y dificultad para expresar las espiritualidades de la que todas las personas son portadoras. En estos tiempos el “no creer”, o el “decir no creer”, es también una manera simple y al alcance para evitarse preguntas sobre el sentido de la propia vida, de las relaciones con otras personas y con el ambiente.

Simultáneamente en muchos sectores de la población surgen multiplicidad de expresiones religiosas y nuevas espiritualidades distintas de la religiosidad tradicional.

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 1

*En medio de tantos cambios estamos llamados a ser iglesia hoy.*

Así como Jesús nació en un tiempo específico como relata el Evangelio, del mismo modo la misión de la iglesia se lleva a cabo en un contexto social, económico, político, religioso y cultural particular.

Sin duda, los contextos presentes son diferentes de aquellos de Judea hace 2000 años, pero el reinado de Dios todavía irrumpe en un contexto específico en el mundo de hoy. Por lo tanto, el compromiso en la misión requiere el discernimiento en oración de los signos de los tiempos y una lectura fiel de los contextos. 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<sup>4</sup>.

*El cambio cultural integral, que ha sido descrito como la transición de la sociedad moderna a la sociedad moderna tardía o posmoderna, ha sido identificado como uno de los contextos de misión más desafiantes<sup>5</sup>.*

### **Contexto, Misión e Iglesias Sustentables**

Una gestión sustentable en la iglesia implica comprender e interactuar con esos cambios que acontecen alrededor de las iglesias y comunidades de fe, y también dentro de las iglesias, en las personas y familias que constituyen las iglesias. Será muy difícil lograr una gestión sustentable en la iglesia si nos comportamos dentro de nuestras comunidades de fe como si nada hubiera cambiado en las últimas décadas a nuestro alrededor.

Al mismo tiempo que estos cambios sociales, culturales y económicos nos perturban hay aspectos que emergen de modo positivo en ciertos sectores sociales, como la revalorización de la persona humana, la búsqueda del sentido de la vida, el valor dado al sentido de la libertad y conciencia crítica, el valor dado a la sencillez, la austeridad, lo débil y lo pequeño que permite a las iglesias que han pasado por la experiencia de la Reforma descubrir nuevos potenciales y significados perdurables a ser transmitidos.

Principalmente la posibilidad de transmitir la alegría que anida en el encuentro con Jesucristo, a quien reconocemos como el Hijo de Dios encarnado, salvador y redentor.

*El encuentro con Jesús es lo más valioso que alguien puede recibir, y compartir ese regalo con otros en palabra y servicio es una bendición y contento.*

Los contextos siempre han sido desafiantes para la iglesia, que en su caminata ha aprendido a confiar en la revelación de las Escrituras, según la cual el Dios de Jesucristo es un Dios que está presente y actúa por amor en el mundo y para el mundo. Dios está en misión<sup>6</sup>.

La misión del Dios de amor es una misión de misericordia y de gracia, y no de méritos y fuerza. La gracia de Dios, que supera las consecuencias del pecado –la alienación, la muerte y la depravación–, se extiende más allá del individuo alcanzando a todas las comunidades, a toda la creación.

---

<sup>4</sup> Misión en Contexto FLM, 2004, página 10

<sup>5</sup> Ídem

<sup>6</sup> Ídem

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 1

Toda la creación de Dios ha sido tocada por esta gracia, por lo tanto está esperando la transformación (Romanos 8:22-23).

Este Dios en misión, que crea y sostiene el universo y, a la vez, se hace vulnerable en manos de su propia creación, es un Dios Triuno. La Trinidad describe 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<sup>7</sup>.

La iglesia de Dios en misión es una comunidad de celebración, mensajera, servicial, sanadora e integradora. Como tal, la iglesia busca justicia a través de la defensa de causas, logra la transformación a través del empoderamiento y trabaja por la paz y la reconciliación. La misión se lleva a cabo en todos los lugares, dondequiera que esté la iglesia, en todos los tiempos y para todas las generaciones. De esta manera, cada iglesia es responsable de la tarea misionera en su localidad, pero debe estar preparada también para cooperar con otras en diferentes localidades cuando es llamada al trabajo conjunto, y para comprometerse en esfuerzos misioneros conjuntos en lugares “donde nadie ha ido jamás”<sup>8</sup>.

Siendo Dios quien está en misión en toda la Creación, la iglesia contribuye con la misión de Dios; y esta misión de Dios se expresa también en otros actores sociales, personas y organizaciones, con quienes la iglesia puede compartir la lucha por la justicia y dignidad de las personas y respeto por la Creación.

Acompañar a Dios en su misión implica trabajar con otros que también buscan la justicia, la paz, la dignidad, el bien común y los derechos; esos “otros” están en el mismo barrio, en la misma ciudad y país en que están insertas las comunidades de fe. Esos “otros”, ya sean personas u organizaciones, son parte del contexto, entorno o ambiente que la rodea a la iglesia

Esta relación con el contexto o entorno es entonces fundamental para cumplir con la misión de la iglesia, que es contribuir y participar de la Misión de Dios, asimismo esta estrecha relación con el entorno es la clave de la sustentabilidad de la iglesia.

### **Sustentabilidad a partir de las relaciones con el contexto**

Las organizaciones sociales, entre ellas la iglesia, al igual que todo ser vivo, solo puede sobrevivir si desarrolla un intercambio saludable con su ambiente. Organismos y organizaciones sociales, entre estas la iglesia, que no pueden asegurar suficientes flujos de intercambios con su ambiente o entorno tienen dificultades para ser sustentables, y pueden sucumbir.

Por ello el concepto de “auto-sustentación” o de “auto-sostén” es totalmente falso tanto los seres vivos como en las organizaciones, entre ellas la iglesia, porque se necesita el intercambio y la interdependencia con el entorno y con otros para tornarse sustentable.

Los seres vivos intercambian con su entorno agua, alimento y otras sustancias químicas, constituyendo una parte de la cadena de equilibrios del ecosistema, dan y reciben en un intercambio riquísimo que cuando es amenazado pone en riesgo la especie.

---

<sup>7</sup> ídem

<sup>8</sup> ídem

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 1

Igualmente las organizaciones sociales sustentables, entre ellas las iglesias, están llamadas a tener fuertes intercambios con su ambiente. Pero, ¿que pueden intercambiar las iglesias con su entorno con sus sociedades para ser relevantes y sustentables?

Las iglesias se tornan relevantes y sustentables cuando encuentran el modo de distribuir, compartir y movilizar los bienes que Dios ha dado a su iglesia: valores como solidaridad, humildad, presencias, , símbolos, gestos de ternura, receptividad y escucha, acompañamiento, igualdad entre generaciones, igualdad entre géneros, defensa de causas justas, defensa del ambiente, comunidad proclamadora de la Palabra esperanzadora y liberadora, comunidad de servicio, comunidad de testimonio, comunidad que nutre, comunidad ecuménica, comunidad sanadora, congruencia entre lo que se predica y lo que se hace, celebración de la vida, entre tantas otras cosas que Dios ha dado a la iglesia.

Pero si todos estos bienes permaneces encerrados, atrapados e incomunicados al barrio, a la ciudad y al país entonces la iglesia no tiene que intercambiar, y si deja de intercambiar su sustentabilidad se pone en riesgo, porque su participación en el plan de Dios ha dejado de ser relevante.

Pablo en su 1ª Carta a Corintios, capítulo 12, toma la metáfora de la iglesia como cuerpo en el que la cabeza es Cristo: es la interdependencia y el intercambio lo que permite al cuerpo seguir vivo y ser útil. Esa capacidad de establecer intercambios y relaciones mutuas dentro de la comunidad como así también con el ambiente o entorno es la que hace a una iglesia sustentable.

Ahora bien, este modo de entender la iglesia y la misión de Dios tiene consecuencias prácticas concretas porque se hace indispensable que la comunidad de fe y la iglesia lleguen a acuerdos prácticos y concretos acerca del modo en que llevará adelante esa interacción con su ambiente. Es en este momento en que las herramientas de gestión (por ejemplo la planificación estratégica participativa) se convierten en una herramienta fundamental para que la comunidad de fe desarrolle con su llamado.

Si, la planificación es un acto de coraje y humildad, porque exige entendernos como iglesia como un actor social entre otros; con sus propias debilidades y fortalezas; desafíos y oportunidades.

También paciencia y responsabilidad son indispensables. La paciencia es necesaria para esperar a quienes necesitan más tiempo, en los procesos participativos se avanza al ritmo del más lento. También conocemos la expresión africana que dice: “si quiere llegar rápido vaya solo, si quiere llegar lejos vaya con otros”. La responsabilidad es complementaria de la paciencia, porque si bien es necesario caminar al paso de quienes avanzan más lentamente; no hay porque tolerar la indolencia, la pereza o el abandono de quienes, por ejemplo, tienen por costumbre asistir de modo intermitente a las reuniones de planificación o gestión o quienes tienen por costumbre llegar tarde a dichas reuniones.

La planificación estratégica participativa permite que una comunidad de fe, **de modo participativo**, identifique y alcance acuerdos sobre cómo ésta comprende el entorno en que está insertada, cuales son los actores sociales en ese entorno, que visión y misión asume, sus lineamientos estratégicos, sus objetivos estratégicos y el modo en que organizará para levare a cabo su misión.

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 1

Dentro de la planificación estratégica participativa son de mucha utilidad para identificar el entorno de la comunidad de fe algunas técnicas como: el mapeo socio-participativo, o el sociograma o el mapeo de interrelaciones sociales y comunitarias, el inventario de dones, o el mapo de capacidades comunitarias, entre otros.

El estudio de las herramientas de gestión comunitaria continúa en el módulo 3.

Lecturas:

**Misión en Contexto**, FLM, 200 sección 1, página 10 a 20. Sección 2 página 22 a 27. Sección página 44 a 51.

**Con Confianza en el Porvenir**, Martin Junge, 2006

**IECLB-PAMI**: Planejamento: coragem para mudar. JOREV-Luterano. Edição de Abril de 2009, n. 716, p. 8-9. Disponível em: [http://www.luteranos.com.br/jorev\\_online/042009/](http://www.luteranos.com.br/jorev_online/042009/) . Acesso em: 01.09.14.

**IECLB-PAMI**: A estratégia no planejamento da comunidade. JOREV-Luterano. Edição de Maio de 2009, n. 717, p. 8-9. Disponível em: [http://www.luteranos.com.br/jorev\\_online/042009/](http://www.luteranos.com.br/jorev_online/042009/). Acesso em 01.09.14.

**IECLB-PAMI**: Por uma comunidade viva. JOREV-Luterano. Edição de Junho de 2009, n. 717, p. 8-9. Disponível em: [http://www.luteranos.com.br/jorev\\_online/062009](http://www.luteranos.com.br/jorev_online/062009). Acesso em 01.09.14.

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 2

Una de las áreas de estudio de la teología se denomina eclesiología; que se especializa en el estudio de la Iglesia como comunidad de fe e institución, y trata de comprender y explicar lo que significa ser iglesia, su misión y rol en la sociedad y su contribución en la Misión de Dios.

La teología luterana ha estudiado este tema desde la misma Reforma; el mismo Lutero reflexionó y escribió mucho sobre lo que significa ser iglesia; igualmente los reformadores que le acompañaron y otros reformadores posteriores.

La comprensión luterana afirma que la iglesia en sí misma no es un medio para la salvación, puesto que es la fe por medio de la gracia lo que nos hace justos ante Dios. Por ello los luteranos no comprendemos la iglesia como una estructura tal que por solo por ser parte de ella nos coloca en mejor situación a los ojos de Dios.

El modo de entender la iglesia desde la identidad luterana fue sintetizado en la Confesión de Augsburgo de 1530, que en su título VII dice: *Se enseña también que habrá de existir y permanecer para siempre una santa iglesia cristiana, que es la asamblea de todos los creyentes, entre los cuales se predica genuinamente el Evangelio, y se administran los Sacramentos de acuerdo con el Evangelio.* La Reforma del siglo XVI, que pronto conmemorará sus 500 años, es una experiencia histórica que todavía está viva y en curso, por eso nos consideramos iglesias de la Reforma siempre en reforma. En este camino que seguimos transitando han sido muchos los aportes que la Reforma ha hecho a la iglesia universal a partir de su forma de comprender y practicar el “ser iglesia”.

La Reforma ha contribuido con un modo de ser iglesia menos clerical, centralizada y más fundamentada en las Escrituras, más participativa; esencialmente comunitaria donde la estructura, los cargos, los ministerios y oficios se conciben desde y para la comunidad de fe. Hay incluso un aporte luterano sudamericano de modo de ser iglesia muy horizontal, que busca ser cada vez democrática e igualitaria; donde todas las personas que ocuparán posiciones para la toma de decisiones son elegidas por cierto tiempo y en el espíritu de un *primus inter pares*.

Ahora bien...

Este proceso de configuración de los modos de ser iglesia también fue influido por la cultura predominante en cada uno de esos momentos. Así las comunidades cristianas de los tiempos de Pablo de Tarso estaban ligadas a los modos de ser de las comunidades judías en la diáspora del Siglo I. Igualmente el modo de ser iglesia hasta el siglo III estaba influido por la cultura de los sectores populares del imperio romano donde el cristianismo anidó.

A partir del Siglo III la influencia del Emperador Romano y la cultura imperial también influyeron en el modo de ser iglesia de ese tiempo.

Igual podríamos decir durante la Edad Media europea, y mismo en el Siglo XVI en que el modo de ser iglesia de la Reforma estuvo influido por la aparición de los estados-nación de los príncipes en Alemania y otros estados.

Desde inicios siglo XX en América Latina, el modo de ser iglesia protestante fue influido por los hábitos y culturas de las iglesias luteranas con mayor tradición y volumen: las iglesias de Alemania, y en algunos países hubo los movimientos misionero escandinavo y norteamericano. De modo que hoy día, en la



## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 2

segunda década del siglo XXI, muchas de las características de nuestro modo de ser iglesia actual aún están ligadas prácticas y de modelos nacidos en aquellas culturas.

En la Unidad 1 de este Módulo nos hemos mencionado los acelerados y radicales cambios de las sociedades contemporáneas en América Latina.

Ante tantos cambios en la cultura, la economía, la política, la espiritualidad en la sociedad cabe hacernos una pregunta: **¿cuáles son los cambios que las iglesias luteranas están haciendo hoy día para interactuar con esas transformaciones del contexto?**

De modo muy resumido podemos aportar algunas respuestas. En los últimas décadas ha habido cambios muy significativos, uno de los más notables, que todavía está en curso y donde queda mucho por avanzar, es la igualación en un marco de justicia de los roles y la participación de la mujer y el hombre en la vida de la iglesia. Hace apenas unas décadas solo los varones podían ser parte del ministerio ordenado, eso ya ha sido felizmente superado pero aún resta mucho para alcanzar una justa correspondencia. Todavía estamos lejos de la igualdad y justicia entre hombres y mujeres porque la mayoría de las actividades de la iglesia son protagonizadas, sostenidas y desarrolladas principalmente por mujeres, en cambio en los ámbitos de toma de decisiones la mayoría son hombres.

También en las últimas décadas el proceso de adopción de una música y una liturgia más contextual y contemporánea también ha sido evidente. Hace apenas algunas décadas la musicalidad del culto luterano era solo europea y del siglo XVII a XIX.

Otro cambio ha sido el reconocimiento de otros ministerios ordenados además del ministerio pastoral. Hasta hace apenas unos años solo era reconocido el ministerio de los pastores.

También podría mencionarse el modo en que niños y jóvenes son tenidos en cuenta de un modo más inclusivo, procesos todavía en proceso y donde resta mucho por hacer.

Hay también otros temas sensibles que están en las agendas de reflexión, discernimiento y transformación de las iglesias luteranas como los temas de salud reproductiva y diversidad sexual y la relación con los pueblos originarios latinoamericanos en los que pueden percibirse procesos de transición.

De modo que es posible ver como en pocas décadas las iglesias luteranas fueron transformando sus concepciones y sus prácticas, partiendo de su identidad confesional y procurando tomar decisiones cuidando la comunión con otras iglesias de luteranas del mundo.

Sin embargo en las modalidades de administración, mayordomía o gestión de las comunidades de fe, en Latinoamérica, no ha habido avances tan evidentes. En el modo en que las iglesias conciben e implementan sus acciones no ha habido una actualización y un salto de calidad comparable con aquellas transformaciones arriba mencionadas.

Aun así, lentamente, se está incorporando el concepto de gestión comunitaria; pero **¿qué es lo que se entiende por la gestión comunitaria en una congregación, comunidad de fe o un sínodo?**

En toda comunidad de fe sea pequeña, con apenas una decena de participantes, o muy numerosa, con centenares de miembros, se desarrollan actividades de misión.

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 2

Estas actividades de misión van desde la simple reunión periódica para escuchar la Palabra y orar en comunidad en el nombre de Jesús, (Mateo 18:20); hasta comunidades de fe muy numerosas con actividades durante todos los días de la semana involucrando a veces a miles de personas (por ejemplo donde hay escuelas parroquiales)

Esas actividades de misión (proclamación, servicio y defensa de causas justas) muchas veces se llevan a cabo de modo espontáneo, voluntarista y hasta desprevenido, sin contar con un plan de misión explícito y compartido. Casi siempre son actividades muy sentidas, saludables y agradables a los ojos de Dios cada una de ellas; pero que por no estar articuladas y organizadas con un sentido de misión considerando una planificación en el contexto y mirando mediano y largo plazo pierden gran parte de su poder transformador en la comunidad.

En cambio podemos hablar de Gestión Comunitaria cuando una comunidad de fe (de pocas personas o de centenares de personas) articula y organiza sus actividades con una dirección y un sentido de misión contextual, considerando el corto y mediano y largo plazo, buscando dar respuesta al llamado que Dios hace a esa comunidad.

El concepto de gestión comunitaria no depende del número de actividades o del volumen de la comunidad de fe; sino de la intencionalidad de dar respuesta al llamado a participar de la misión de Dios organizando y articulando un plan de acción o un plan de misión consistente y congruente. Gestión comunitaria implica capacidad para la participación, planificación, toma de decisiones y manejo de recursos organizativos, metodológicos y financieros, aumentando la capacidad de sustentabilidad de la comunidad de fe

**Gestión comunitaria en una congregación, un sínodo o una comunidad de fe es el conjunto planificado de actividades que, por medios participativos, procura dar respuesta al llamado que Dios hace las comunidades para contribuir en ese contexto con la misión de Dios.**

La gestión comunitaria solo posible si hay participación; la gestión comunitaria es la más alta expresión de participación en una comunidad de fe; y sucede cuando una comunidad de fe decide y actúa organizadamente con un objetivo común, buscando cotidianamente alcanzar esos resultados decididos y deseados por todos

Gestión comunitaria es un proceso iterativo que se inicia en el momento de tomar conciencia del llamado que Dios hace a participar en su Misión, de allí a la elaboración de una visión, pasando luego a la elaboración de un plan estratégico y un plan de acción, pasando luego al momento de implementación, hasta la evaluación y rendición de cuentas, punto en que el proceso se inicia nuevamente.



Tanto en las iglesias como en las otras organizaciones sociales la búsqueda de un mejor perfil de gestión no debe entenderse como algo novedoso, algo que en tiempos pasados no era necesario y ahora sí; la gestión en las organizaciones y las iglesias siempre existió.

Desde el mismo momento en que Pablo de Tarso realizaba sus viajes de misión en Asia Menor y en el Mediterráneo en el Siglo I Siempre hubo en las iglesias algún tipo de planes, algún modo de toma de decisiones y algún modo de gestión. Nuestro llamado es en desarrollar modos de planificar, tomar decisiones, implementar, evaluar y rendir cuentas igualmente fructíferos que den respuesta a los desafíos de ser iglesia en el tiempo actual y que sean además participativos, transparentes y evaluables.

#### **Gestión comunitaria y conflicto:**

Las comunidades de fe están compuestas por personas una comprensión de la fe común pero también con intereses e ideas diferentes, y que en algunos casos pueden entrar en conflicto. Familias con niños, jóvenes personas de la tercera edad tienen necesidades distintas, en la gestión comunitaria debe haber lugar para considerar estas diferencias.

Las mujeres muchas veces tienen diferentes intereses a los de los hombres, y no siempre tienen el lugar para expresar sus opiniones en la toma de decisiones, a pesar de que en la mayoría de las comunidades de fe son las mujeres quienes están a cargo de la mayoría de las actividades.

Ante la diversidad de intereses y necesidades no es extraño que surjan conflictos, pero todos tienen el derecho a contribuir equitativamente y participar de las actividades de la comunidad de fe, se hace entonces necesario aprender a llevar adelante la gestión conjunta de intereses comunes y la prevención y resolución de conflictos.

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 2

#### **Gestión comunitaria y Sostenibilidad:**

Sustentabilidad e la capacidad de una iglesia de continuar brindando sus servicios de manera duradera a partir del intercambio e interrelación con su medio social. La sustentabilidad de la iglesia proviene de la acción de Dios en la historia y depende, en términos de iglesia visible-organización humana, del valor que el medio social le reconoce.

Una iglesia que es reconocida por la comunidad en la que está inserta, que es apreciada y valorada tendrá buenas posibilidades de ser sustentable.

Una iglesia que es desconocida por la comunidad que la rodea, que permanece indiferente, cerrada y escondida tendrá grandes dificultades para ser sustentable.

Que una iglesia sea reconocida y valorada en su contexto no significa que la iglesia esté de acuerdo con ese contexto, por contrario para ser reconocida y valorada la iglesia necesita aportar un mensaje y una práctica que la validen como portadora de una buena nueva, como trasmisora del Evangelio.

Las iglesias luteranas de América Latina y El Caribe iniciaron en 2007 con el propósito de orientar su búsqueda de sustentabilidad un proceso llamado "Programa Sustentabilidad".

En ese caminar las iglesias han identificado una pregunta básica para analizar su propia sustentabilidad organizacional.

#### **¿A qué misión estamos llamados, con qué recursos la haremos y afirmando que modo de ser iglesia?**

Esta matriz de análisis y de búsqueda de iglesias más sustentables reconoce que la una iglesia mejora su sustentabilidad cuando trabaja simultáneamente en tres planos: a) planifica estratégica y participativamente; b) desarrolla dones y recursos materiales; c) piensa y explora otros modos de ser iglesia.

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 2



El enfoque sustentabilidad se fundamenta en el concepto de Misión de Dios, y la iglesia participando de esa Misión; tal como lo expresan dos documentos de la comunión luterana mundial: Misión Contexto (FLM, 2005) y Diaconía en Contexto (FLM, 2009)

El enfoque tienen una concepción sistémica, es decir que no importa en cuál de las tres dimensiones dimensión una iglesia inicia su procesos de Sostenibilidad, la propia dinámica del proceso le llevará a trabajar e interrelacionarse con las otras dos dimensiones.

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 3

### Introducción

En esta unidad esperamos que usted pueda fortalecer una manera de contribuir con su comunidad de fe; y también una manera de entender como la iglesia puede interactuar, aportar y nutrirse del contexto en el que actúa.

Antes que transferir ciertas prácticas preferimos ayudarle a ampliar la mirada ya entender la iglesia y la comunidad de fe como parte de un escenario donde está llamada a servir, proclamar y contribuir con causas justas, que compartiendo al mismo tiempo el espacio con otros actores sociales, y utilizando herramientas de gestión comunitaria..

Esta percepción de la iglesia actuando junto a otros surge de comprender que es Dios quien sostiene la vida y la creación, anuncia su amor y su perdón y promueve la dignidad y la justicia. Es Dios quien sostiene la vida y cuyos los impulsos vitales por la dignidad, la fraternidad y el bien común llegan de muchas maneras a muchos lugares y a través de muchas personas. Dios está en misión no solamente en la iglesia, ni tampoco solamente en “mi” iglesia.

### La iglesia como parte de la sociedad civil.

**Sociedad civil hoy:** La sociedad contemporánea es analizada como la relación de tres esferas que interactúan y se influyen recíprocamente: el estado, el mercado y la sociedad civil. De un sano equilibrio de las tres fuerzas surge un modelo de desarrollo equitativo y de ampliación de la democracia y de los derechos.

El estado constituye la esfera de la organización política, social, económica, soberana y coercitiva, constituida por instituciones no voluntarias (es decir obligatorias), que posee la autoridad y el poder para establecer las normas que regulan una sociedad.

La esfera del mercado es la organización social a través de la cual personas o asociaciones (empresas) intercambian, ofrecen (venden) y demandan (compran) bienes y servicios, tomando decisiones propias con distinto grado de acceso a la libertad y la transparencia, buscando satisfacer sus necesidades y deseos.

La sociedad civil es la esfera que se fue gestando históricamente donde se expresa de modo interdependiente la asociación voluntaria y pacífica de personas y grupos sociales para alcanzar sus intereses, para luchar por cuestiones de dignidad y justicia, y muchas veces para brindar servicios mutuos y solidarios<sup>1</sup>. La sociedad civil es donde los movimientos sociales se generan, se expresan y luchan. Por ejemplo: el movimiento para lograr para las mujeres el mismo reconocimiento de capacidades y derechos que tradicionalmente han estado reservados para los hombres y surgió en el siglo XVII, ha sido y es una manifestación de la sociedad civil.

Una sociedad civil fortalecida contribuye a controlar los abusos del estado y a ejercer control sobre los excesos de los mercados. La sociedad civil se fortalece cuando los grupos, organizaciones y personas mejoran sus redes comunicativas, participan, deliberan, establecen acuerdos e implementan acciones solidarias y que buscan el bien común.

---

<sup>1</sup> <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=1161>

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

La iglesia hace parte, junto con otras organizaciones, de la sociedad civil pero con una particularidad: el punto de partida y el de llegada es la perspectiva de la fe y de la acción redentora de Dios en la historia; siendo consciente que ninguna acción humana puede por sí misma restaurar la relación dañada entre los seres humanos entre sí, entre éstos y la Creación, y con Dios mismo; solo la gracia de Dios nos restaura y nos reconcilia. Dios está en misión en un mundo caído pero dignificado por ser su Creación, por eso mismo hay mucha tarea por hacer para los cristianos y cristianas.

La iglesia es la comunidad de Jesús, es el pueblo de Dios bautizado, creado por el Espíritu Santo, a través del evangelio para servir y proclamar a Jesús, Mesías Crucificado. El anuncio del evangelio como la buena noticia de Dios en la vida, muerte y resurrección de Jesús, es la particularidad de la iglesia, y la distingue de toda otra comunidad.

En fidelidad a este llamado la iglesia está comprometida a defender la dignidad humana, a acompañar a los pobres e indefensos, abogar por la justicia, a igualar derechos y dignidad entre hombres y mujeres, a trabajar por la paz, a cuidar de la creación. Este llamado no despega a la iglesia del mundo sino que la lleva a entrar e interactuar activamente con el mundo. A pesar del daño, la destrucción, los dis-valores, el pecado y la muerte, el mundo es un lugar creado por Dios con beneplácito y donde Dios habitó y se hizo carne en Jesucristo.

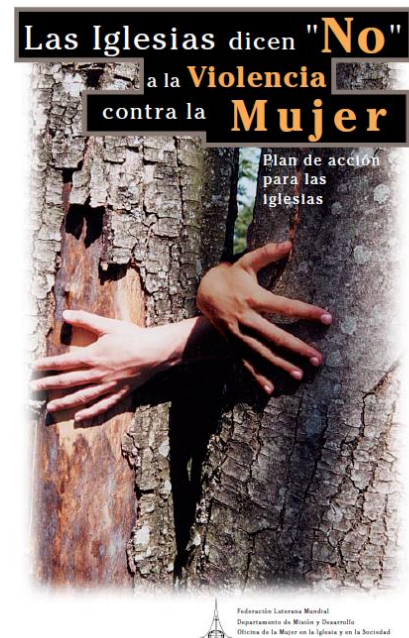
Así Dios actúa en la sociedad y en el mundo a través de la educación, del cuidado de la salud, de la atención a los pobres, a los ancianos ya los niños, en la búsqueda de justicia e igualdad entre varones y mujeres, del trabajo, de la economía, de los servicios de justicia, de los servicios de gobierno; Dios actúa allí para servir a la sociedad.

Por ejemplo, la violencia contra mujeres y niñas, que es una violación grave de los derechos humanos, tiene consecuencias físicas, sexuales, psicológicas, e incluso mortales, para mujeres y niñas en el corto y largo plazo; afecta terriblemente el bienestar de las mujeres e impide su plena participación en la sociedad; y tiene consecuencias negativas para familias, comunidad y el país.

Luego de muchos años de movilizaciones promovidas por la sociedad civil y los movimientos de mujeres, se ha logrado insertar la erradicación de la violencia de género en las agendas nacionales e internacionales.

En esta lucha las iglesias hacen camino junto con muchas otras organizaciones en la sociedad civil: esa lucha de las iglesias fue expresada en el documento ["Las Iglesias Dicen No a la Violencia Contra la Mujer", FLM, 2002.](#)

**El documento propone formas en las que las mujeres, los hombres y las comunidades de fe pueden trabajar juntos para vencer el pecado de la violencia contra la mujer que daña a individuos, comunidades y a la propia imagen de la iglesia.**



## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

**Cuando las víctimas sufren, también Dios sufre. Trabajemos juntos para vencer toda forma de violencia que es ofensa contra Dios y la humanidad<sup>2</sup>.**

Al igual que toda comunidad la iglesia tiene también una dimensional institucional, por ello hace parte de la sociedad civil organizada dentro de los marcos que el estado obliga a cumplir. Las comunidades de fe, las iglesias, son una parte aceptada de la sociedad civil y también legitimada como una entidad jurídica por el Estado, y por lo tanto afectada por las leyes administrativas producidas por éste último; por ello debe cumplir con obligaciones fiscales, laborales, contables, jurídicas, etc.



**Las organizaciones necesitan tener propósitos acordados:** Las organizaciones que actúan en una sociedad son efectivas y justifican su existencia cuando trabajan para concretar sus sueños, deseos y necesidades ligados al bien común. Para ser efectivas es necesario que tengan acuerdos básicos sobre sus sueños, deseos y necesidades y cómo procederán para lograrlos. Este “como” proceder es de vital importancia en la vida y misión de la iglesia. Los valores del Reino de Dios son los que impregnan y orientan desde la médula el ser iglesia. Valores como ética, justicia, verdad, respeto, transparencia e diálogo, amor a Dios e al prójimo, fidelidad al Evangelio de Jesús, justicia, ética e comunhão.

Saber para que existe a comunidade; em função de que valores ela vive e qual é a sua visão de futuro é parte importante do planejamento.

El “como” hacer las cosas en la iglesia surge de los valores del reino y hace parte de su espiritualidad. Por eso una iglesia, siendo una organización que hace parte de la sociedad civil no puede ser gestionada como otra organización secular.

Por ejemplo una asamblea o un directorio de una comunidad de fe, siendo genuinos y al servicio de la Misión de Dios, están impregnado y orientado por los valores del Reino de Dios; y si bien en una primera visión parecen iguales a una asamblea o un directorio de una organización social o de una empresa, de

<sup>2</sup> Las Iglesias Dicen No a la Violencia Contra la Mujer, FLM, 2002 página 5



## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

ningún modo lo son; porque en una comunidad de fe son los valores del Reino los que impregnan y orientan. Cuando Jesús dijo a sus discípulos “entre ustedes no será así” (Mt. 20:26) se estaba refiriendo a la importancia crucial de los valores del Reino en “el como” somos iglesias.

La iglesia hace parte de la sociedad civil partiendo desde su punto de inicio y de llegada. Por eso la iglesia hace parte de la sociedad civil pero no es una organización social secular ni una empresa de mercado.

Roteiro PAMI lo expresa así:

Valor é entendido aqui como um bem pelo qual estamos dispostos a sacrificar outros bens. Este valor está relacionado a nossa missão, portanto, é coerente com ela.

Pergunta: Quais são os nossos valores? Ou seja, o que é que nós valorizamos? Ou em outras palavras: do que é que nós não abrimos mão? O que para nós é inegociável ou a que nós damos mais valor na comunidade?

Lograr estos acuerdos básicos y concertar el camino (el cómo) para alcanzar los propósitos constituye el inicio de un plan de cualquier organización. Análogamente antes de iniciar una navegación los marinos necesitan saber dónde quieren llegar, tener un itinerario y las acciones concretas necesarias para llegar a ese destino.

De igual modo una organización sin plan está a la deriva, porque no hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige

La planificación participativa en una organización es el instrumento orientador de las acciones necesarias para alcanzar los sueños, deseos o necesidades convenidas. Un plan participativo ayuda a evitar las improvisaciones; a aunar esfuerzos entre los miembros y con otras organizaciones; a movilizar los recursos, a potenciar las fortalezas de la organización, y a administrar mejor los recursos con que se cuenta.

Planificar significa anticipar, pensar previamente lo que se va hacer, programar con anticipación las actividades y tareas de las y los miembros de la organización mejorando el uso de los recursos, de los dones, del tiempo y de la energía organizativa.

#### **La planificación en la Biblia:**

Pablo de Tarso, misionando y trabajando en el establecimiento de la iglesia primitiva, tenía una estrategia. Es evidente en la lectura de los relatos de sus viajes misioneros que Pablo decidió establecer puntos de inicio del ministerio cristiano en algunas ciudades clave y no de modo improvisado. Otro componente de su estrategia fue que decidió llevar la Palabra a partir de la red de comunidades judías de Asia Menor donde los grupos cristianos estaban surgiendo. Otra decisión estratégica fue iniciar las visitas a las ciudades más cercanas; luego ir ampliando su radio de acción a ciudades más lejanas. También fue decisión estratégica pasar más tiempo visitando las ciudades donde podría tener una mayor influencia en el mayor número de personas: ciudades como Filipos, Corinto, Éfeso. Aun así, quien guió la misión de Pablo de Tarso fue el Espíritu Santo, así leemos en Hechos 16: 6-9 el llamado a pasar a Macedonia, sin duda que era el Espíritu quien guiaba a Pablo.

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

Moisés estaba sirviendo su pueblo desde una posición de liderazgo, al tiempo que se sentía abrumado por el exceso de tareas. Su suegro, Jetro, compartió con él una estrategia para hacer frente a la cuestión y enseñó a Moisés cómo establecer una delegación de tareas para que la carga se repartiera entre muchos; y utilizando de manera más eficaz los dones que Dios ponía a disposición (Ex. 18)

En el Antiguo Testamento pueden verse con claridad a líderes y estrategias (Moisés, David, Nehemías y otras y otros). Jesús también tenía una estrategia de misión llamando a sus primeros discípulos, capacitándolos y empoderándolos, hasta finalmente enviarlos "hasta los confines de la tierra" (Hechos 1: 8). La estrategia de Jesús para la misión incluía la enseñanza pública, los milagros de la curación y alivio de los más sufrientes, el asignar valor a los no-poderosos, el anuncio de valores contra-culturales, el llamado y el discipulado, el anuncio cauteloso pero constante de su cruz y la resurrección.



En todos estos ejemplos vemos que el propósito de Dios es el elemento clave que diferencia la

planificación estratégica de la iglesia de los modelos de planificación seculares. En el libro de Proverbios 19:21 leemos: "Muchos pensamientos hay en el corazón del hombre, pero es el propósito del Señor que prevalece." Esto deja claro que no ponemos nuestra confianza en nuestros propios planes y estrategias sino que nos apoyamos y confiamos en la guía del Espíritu Santo

**Es el Espíritu el que abre el camino a la Iglesia. No es la Iglesia quien planifica los caminos del Espíritu.**

El P. Martin Junge, secretario general de la FLM, escribía en el año 2007 la siguiente contribución en relación a la planificación y la gestión en la iglesia:

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

*Solamente una mirada sesgada podría calificar este esfuerzo como un endiosamiento del pueblo de Dios, que a través de esta reflexión y sus acciones pretenderían arrebatar a la iglesia de las manos de Dios y convertirla en un proyecto meramente humano. En cambio, una profunda reflexión teológica y confesional legitimará esta responsabilidad asumida por el pueblo de Dios como una expresión teológicamente válida de la mayordomía de los dones de Dios, y como expresión concreta de una vida*

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

*fundamentada en la justificación por la fe sola. Esta respuesta humana siempre se inserta en el horizonte más amplio de la acción de Dios que crea y sustenta a su iglesia, pero que no anula la responsabilidad humana, sino por el contrario, la despierta, motiva, sostiene y hace viable. La búsqueda de una mayordomía responsable es, en última instancia, una expresión de una espiritualidad cristiana<sup>3</sup>.*

#### **Planificación participativa en la iglesia**

La identidad de una comunión de iglesias está determinada por el modo en que esa comunidad de fe alcanza a comprender el plan de Dios para los seres humanos y la Creación; esto se expresa en el modo en que esa comunión lee e interpreta los textos bíblicos y confesionales.

La identidad de una comunión se hace expresión concreta en los contextos en que las iglesias actúan, que son dinámicos, complejos e inciertos. La sustentabilidad de una iglesia depende, entre otros factores, de la lectura acertada y fiel de su contexto. La lectura del contexto implica también la necesidad de ajustarse a los cambios, o desafiarlos si esos cambios son contrarios al Evangelio. El ciclo planificación - ejecución-evaluación participativa (con sus múltiples variantes) permite que la iglesia visible entregue su testimonio, brinde servicio, anuncie el Evangelio y denuncie lo que se opone.

*Así como la encarnación de Dios se dio dentro de un contexto específico (Lucas 2:1-2), así también la misión de Dios siempre se lleva a cabo en un contexto social, económico, político, religioso y cultural particular. Sin duda, los contextos presentes son diferentes de aquellos de Judea hace 2000 años, pero el reinado de Dios todavía irrumpe en un contexto específico en el mundo de hoy. Por lo tanto, el compromiso en la misión requiere el discernimiento en oración de los signos de los tiempos y una lectura fiel de los contextos. 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. (Misión en Contexto, FLM, 2006<sup>4</sup>)*

*La misión de Dios y la misión de la iglesia que resulta de ella se llevan a cabo en contextos siempre cambiantes. Los contextos de la iglesia pueden variar de un lugar a otro y las formas de los contextos pueden cambiar. A pesar de estos cambios constantes y de las diferencias en los contextos, existen, sin embargo, ciertos temas globales que se imponen por sí mismos (Misión en Contexto, FLM, 2006)*

La planificación participativa es una herramienta o instrumento que ayuda a la iglesia a discernir su plan de misión, de modo colectivo, en comunión, con la participación de ministros y comunidades de fe, y con compañeros de caminos y aliados.

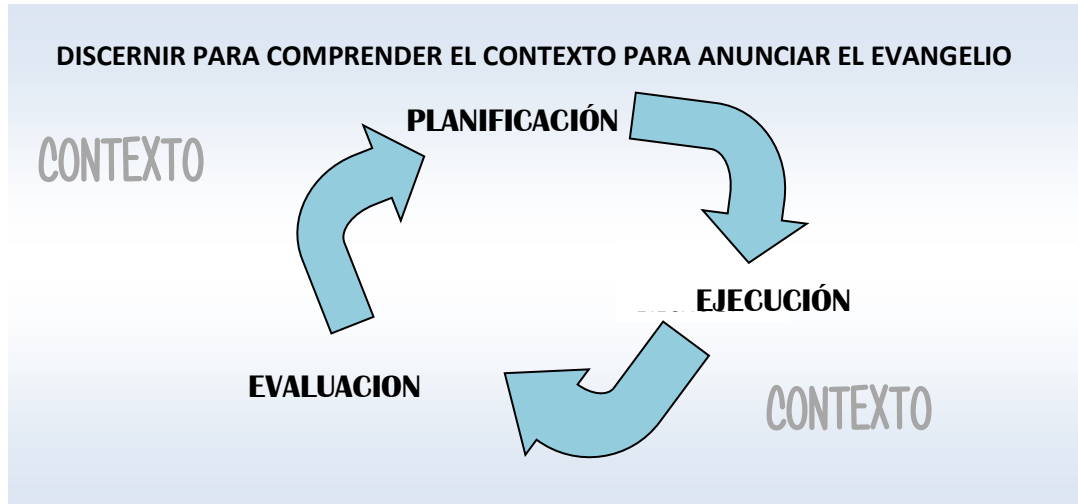
---

<sup>3</sup> “Con confianza en el porvenir” Martin Junge, 2007

<sup>4</sup>Misión en Contexto -Transformación, Empoderamiento, Reconciliación, 2006, Federación Luterana Mundial.

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3



*En los tiempos actuales resulta absolutamente necesario que cada institución articule de la manera más clara posible el propósito de su existencia. Los rápidos cambios que generan alteraciones complejas en cada aspecto de nuestras sociedades imponen necesariamente esta constante autodefinición y redefinición (Misión en Contexto, FLM, 2006)*

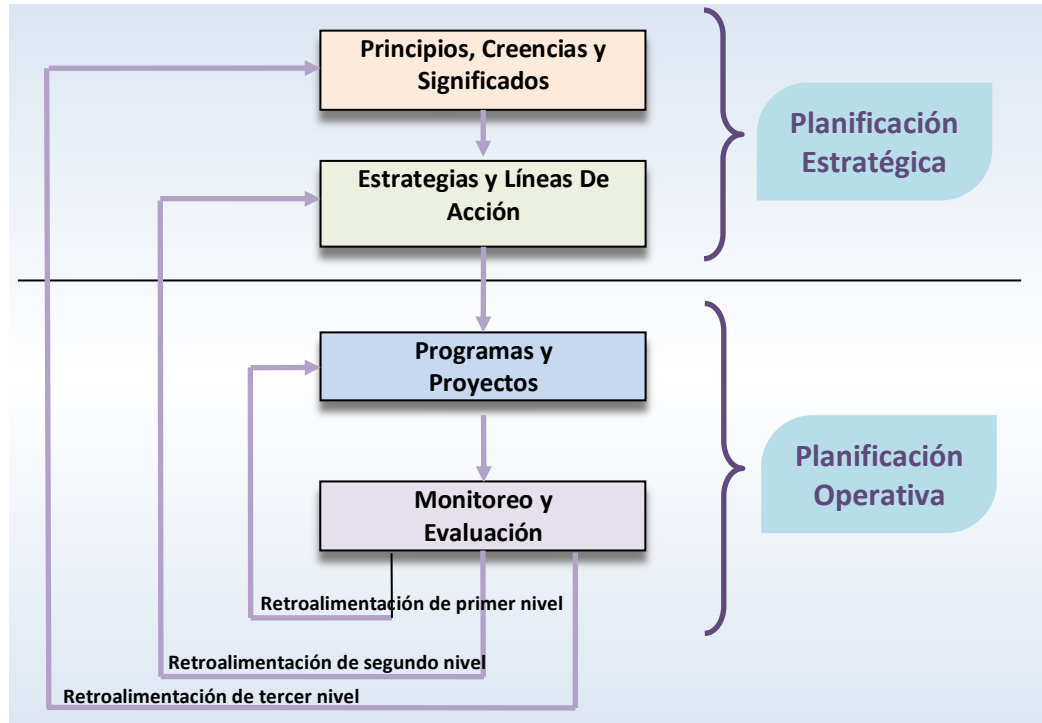
El proceso de planificación participativa se expresa en 2 niveles:

- Planificación Estratégica, donde se trabajan los principios, creencias y significados organizacionales (visión, misión, valores), las estrategias y líneas de acción (lineamientos estratégicos). Los principios, creencias y significados de la iglesia, influyen y determinan las estrategias, que a su vez definen los programas y proyectos.
- Planificación Operativa, donde se trabajan los programas y proyectos que la iglesia lleva adelante, y que mediante el monitoreo y evaluación retroalimentan los principios, creencias y significados. Esta dinámica permite que la iglesia lleva adelante su misión considerando el contexto, manteniendo principios y desarrollando su teología.

*El contexto y la teología se relacionan entre sí de una manera dialéctica y dialogal que se describe muy acertadamente como una espiral hermenéutica. La teología toma su origen en la audición de la Palabra de Dios en su contexto, para luego asumir un compromiso de fe. La iglesia también necesita reflexionar críticamente sobre su teología y práctica de la misión a la luz de la Palabra de Dios hecha viva por el Espíritu Santo dentro de cada contexto. (Misión en Contexto, 2006, FLM)*

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 3



El proceso de **planificación estratégica participativa** tiene como objetivo obtener consensos y acuerdos sobre las *estrategias y líneas de acción*. Las estrategias son pautas generales que orientan la posterior planificación operativa

*El llamado a dedicarse a la misión significa buenas nuevas para la iglesia, por lo tanto la iglesia debe planificar la misión cuidadosamente. La mayordomía de los recursos para la misión de la iglesia es un elemento importante en la planificación de la misión. En todos los niveles de la iglesia, comenzando por la congregación, la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la misión debe ser de gran prioridad. (Misión en Contexto, FLM, 2006)*

La planificación estratégica es el proceso de decidir dónde una comunidad de fe se siente llamada a servir y proclamar y por qué e, inmediatamente, elegir entre diferentes cursos de acción a fin de asegurar la mejor posibilidad de alcanzar esos objetivos de misión. Ayuda a una organización a decidir cómo posicionarse frente a las oportunidades y desafíos emergentes, manteniendo al propio tiempo la coherencia y sustentabilidad. La planificación estratégica participativa se elabora para un plazo mínimo de tres o cuatro años, hasta 10 años. Orienta la dirección general de una comunidad de fe mediante el enunciado de una visión y una misión y de las metas o los objetivos estratégicos necesarios para hacerlas realidad en función de las capacidades de la organización y de otros actores interesados<sup>5</sup>.

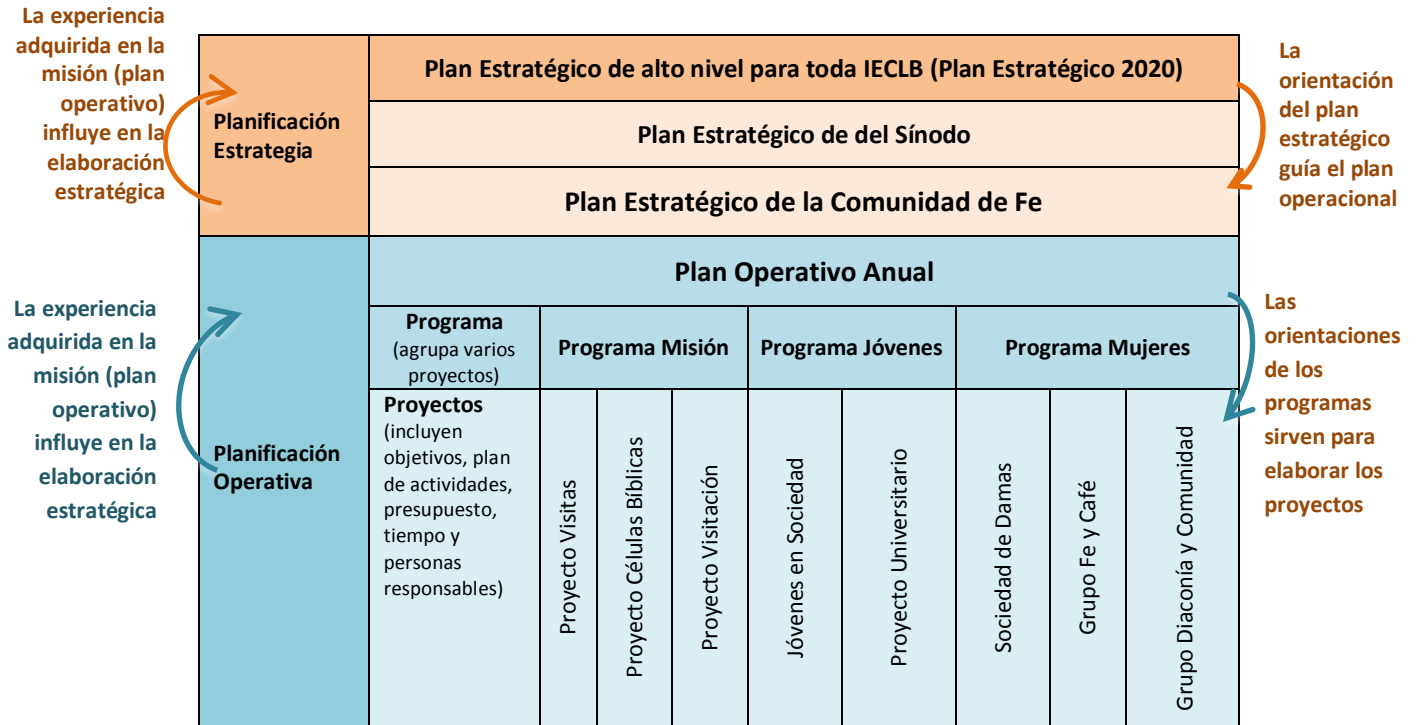
Los objetivos estratégicos surgen de una priorización, debe incluirse un calendario y un esquema de mecanismos de evaluación. El «plan estratégico» es el documento que expresa este proceso. Una de las funciones esenciales del plan estratégico es orientar e influir la elaboración de la planificación operativa.

<sup>5</sup> Planificación de proyectos y programas. Manual de orientación. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Ginebra, 2010

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 3

Por lo tanto, el plan estratégico es una referencia clave para encargados de proyectos y programas de vida y misión de la comunidad de fe.



La elaboración del plan estratégico participativo es el camino que una comunidad de fe recorre para articular y establecer de común acuerdo estos discernimientos que organizan la vida y misión de la iglesia. Así como el concepto **estratégico** da una identidad y un sentido al modo de planificar, el concepto **participativo** define una **intencionalidad de la planificación en la iglesia**.

Es la comunidad de creyentes (sacerdocio universal) quien asume el compromiso y las consecuencias de planificar discerniendo los llamados que Dios hace. El concepto **participativo** se propone además corregir algunas injusticias y tropezones en la vida de las iglesias; como por ejemplo, que en la amplia mayoría de las comunidades de fe las actividades de servicio (diaconía), liturgia, animación comunitaria y mayordomía son desarrolladas por mujeres, quienes son casi invisibilizadas, desestimadas y muchas veces rechazadas al momento de tomar decisiones sobre la vida y misión de la comunidad de fe, porque la decisión de “decidir” queda a cargo de los hombres. La planificación **participativa** abre una oportunidad para subsanar tan grande injusticia y tropiezo en la vida de la iglesia contemporánea.

El proceso de **planificación operativa** comprende determinar la forma en que los objetivos enunciados en el plan estratégico se harán realidad en la práctica. Para eso se identifican y afinan objetivos más puntualizados en cada nivel, vinculados a los objetivos del plan estratégico. Dichos objetivos se pueden entonces agrupar y organizar en «planes», «programas» y «proyectos». La planificación operacional por lo común corresponde a un periodo corto de un año.

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

El plan operativo es la traducción de los objetivos estratégicos en resultados prácticos, expresado en un plan de trabajo junto un presupuesto de sus costos, junto con un plan financiero (movilización de recursos) y la lista personas que realizarán las actividades. La relación entre planificación estratégica y operativa es también un proceso cíclico, en el que lo aprendido en la planificación operacional sirve para revisar la planificación estratégica. Los planes operacionales muchas veces se componen de varios «programas» que, a su vez, constan de varios «proyectos». Los proyectos y programas consisten en varias actividades, que son los elementos más pequeños para los cuales planificamos. Nuevamente aquí es necesario agudizar la mirada para evitar caer en asimetrías e injusticias debido a l modo en que se asignan tradicionalmente los roles de mujeres y hombres en las familias, la sociedad y las iglesias.

La búsqueda de la equidad de género en la vida y misión de muchas comunidades de fe ha estado relacionado generalmente con una mayor participación de las mujeres en las distintas actividades, sin tomar en cuenta que esto suele aumentar su carga de trabajo y reforzar roles tradicional; se necesita un enfoque de equidad y una mirada crítica para no caer en injusticias.

En primer lugar se necesita considerar la situación de desigualdad en la que se encuentran las mujeres debido a la configuración cultural de la sociedad colocándolas en una relación de poder desventajosa frente a los hombres. Algunos justifican esta relación desigual de poder entre hombres y mujeres porque es funcional para la reproducción amplia de la vida la comunidad, pero esto no significa necesariamente que sea equitativo o justo o digno.

Los esfuerzos de planificación de la vida y misión de una comunidad de fe necesitan estar enfocados en que hombres y mujeres tomen decisiones en conjunto, compartan responsabilidades, tengan iguales oportunidades y disfruten de los mismos beneficios.

De modo que una planificación estratégica participativa justa y equitativa procurará:

- dar respuesta a las diferentes necesidades y expectativas de hombres y mujeres,
- dinamizar los procesos para la toma de decisiones con participación a la par de mujeres y hombres,
- lograr un mayor compromiso de todos y todas en la planificación, implementación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.

La participación, flexibilidad y consenso son los pilares en que se apoya una planificación participativa que incluya una perspectiva de equidad y justicia entre varones y mujeres, y entre generaciones (jóvenes, adultos, niños y niñas)

Una planificación participativa debe contar con espacios y la capacidad para que hombres, mujeres, adolescentes, niños y niñas, puedan manifestar expectativas y necesidades diferenciadas con el propósito de proponer alternativas de solución conjunta.

La planificación participativa en las comunidades de fe parte del concepto de sacerdocio universal de los creyentes y por lo tanto de la corresponsabilidad, la mutua rendición de cuentas y el respeto por la identidad cultural y los valores propios de cada persona y de la comunidad. Las relaciones de género son parte de esa identidad cultural, la que se encuentran en un constante proceso de evolución. Los cambios en estas relaciones de género se dan en la medida que la cultura está lista para el cambio, tomando como

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

objetivo el reconocimiento de derechos y deberes justos y equitativos para mujeres, hombres, adolescentes, niños y niñas en la sociedad, las familia y en la comunidad de fe.

**“La igualdad de género y los derechos de las mujeres deben estar en el centro de cada objetivo y resultado”**



Objetivos del Milenio, ONU 2000-2015

#### Niveles de Planificación

Planificar es un proceso de elección entre diferentes cursos de acción y de priorización de los pasos por seguir a fin de modificar de manera favorable una situación determinada alcanzando ciertos objetivos. En la vida y misión de la iglesia el tiempo y los recursos materiales, financieros y humanos son limitados, por eso la planificación es un ejercicio de mayordomía responsable, planificar es cuidar los recursos con los que Dios ha provisto a su iglesia para que sirvan del mejor modo a la misión.

A veces se considera que la planificación es un ejercicio trabajoso y complejo sin embargo, todos planificamos todo el tiempo en nuestra vida cotidiana: ¿quién no ha tenido que organizar una reunión familiar o un viaje cotidiano o una mudanza? En estos y en muchos otros aspectos de nuestra vida, tenemos que planificar lo que queremos hacer y con quién queremos hacerlo, los pasos que vamos a seguir y lo que necesitamos para hacerlo. Así como en los distintos momentos de nuestra vida sean simples o complejos realizamos una cierta planificación en la vida y misión de la iglesia también planificamos en distintos momentos, o en distintos niveles

La planificación va desde un plan, un programa o un proyecto, hasta las tareas y actividades.



## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

En todos estos momentos estamos previendo la aplicación ciertos recursos para conseguir un cierto objetivo en cierto tiempo, pero naturalmente cambia al grado de complejidad y por lo tanto los factores que hay que tener en cuenta



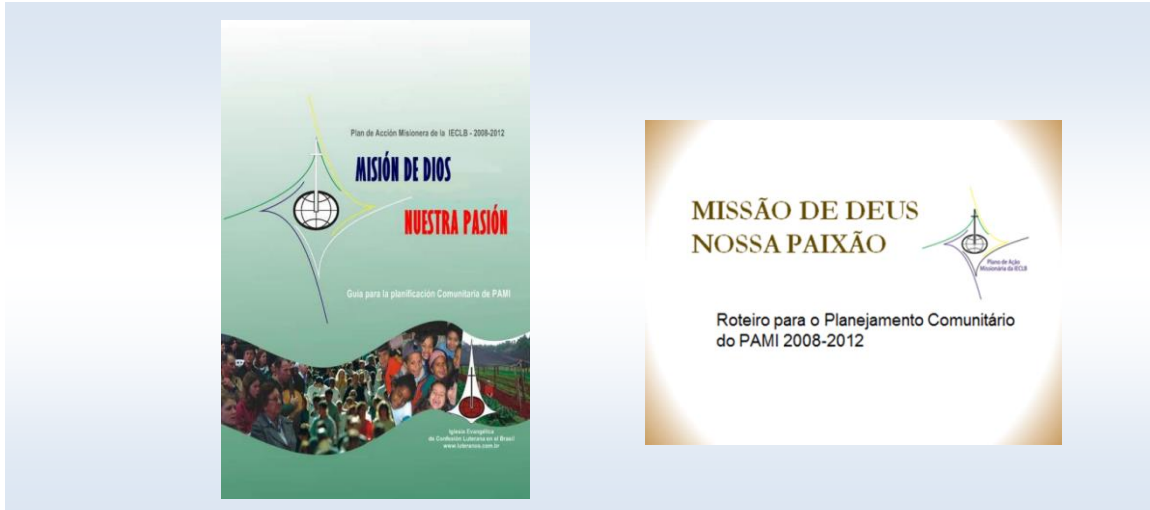
#### PEP- Planejamento Estratégico Participativo do PAMI (Plano de Ação Missionária) da IECLB<sup>6</sup>

A IECLB, nos seus mais diversos níveis, bem como os Sínodos, Paróquias e Comunidades sempre fizeram planejamentos, se assim não fosse não estaríamos hoje aqui como Igreja. O grande diferencial na proposta do PAMI é a introdução do planejamento estratégico participativo

<sup>6</sup> <http://www.luteranos.com.br/conteudo/plano-de-acao-missionaria-pami-2008-2012>

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 3



Planejamento estratégico é um desafio novo que as nossas Comunidades estão vivenciando. Podemos afirmar que tem sido muito animador podermos pensar juntos a comunidade que temos no presente e qual a comunidade que queremos no futuro.

É estratégico porque também olha para mais longe estabelecendo determinadas ações estratégicas para alcançar resultados desejados. No entanto a proposta ousada do PEP-PAMI é o participativo, pois as nossas Comunidades sempre estiveram acostumadas a planejar, na maioria das vezes, individualmente ou com duas ou três pessoas muito próximas das nossas ideias. O PEP trás uma metodologia que propõe e compromete a participação de mais pessoas na busca dos anseios desejados pelo Sínodo ou pela Comunidade através de metas acordadas.

A contribuição do PEP é importante, pois provoca abertura para o diálogo entre as pessoas, fortalecendo os relacionamentos. O PEP atua lentamente na superação das inseguranças e resistências (quebra de paradigmas) que as pessoas naturalmente têm em relação ao novo ao que parece complexo.

O planejamento deve ser uma atividade integradora e educativa para criar ambientes que possibilitem às pessoas ampliar visões para o atingimento dos objetivos através de metas. No entanto, o caminho deve ser trilhado pelas pessoas em liberdade, com consciência e responsabilidade. O planejamento, principalmente o replanejar, deve fazer a ponte entre a aprendizagem do passado e as ações do futuro. Planejar é pensar sobre o futuro e decidir como mover-se a ele. O plano deve ser audacioso, deve conter sonhos e, portanto, um grau de imprevisibilidade.”

Este texto foi escrito em abril de 2001, por nós, o Pastor da Comunidade Luterana em Belo Horizonte, Dr. Valério Schaper (hoje Pró-Reitor de Administração da Faculdades EST) e eu, para apresentarmos a revisão do Plano de Ação que havíamos elaborado em 2000. CONCÍLIO da IECLB de 20 a 24/10/2010 em Foz do Iguaçu-

O planejamento não pode ficar limitado ao mandato de um Presbitério, precisa ir além. O planejamento tem que ser da Comunidade, portanto é preciso divulgá-lo para que o maior número possível de membros conheça as metas e os resultados que se pretende alcançar. Para se criar a cultura de planejamento, é fundamental que o próximo Presbitério assuma - como seu - o Plano de Ação Comunitário elaborado na gestão anterior, e invista tempo para avaliar e fazer os ajustes necessários, pois como o planejamento é dinâmico, novas ações e novas metas certamente serão necessárias. O acompanhamento, os ajustes e a avaliação devem reforçar a idéia de um planejamento contínuo no

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

trabalho da Comunidade. O planejamento não pode ser apenas um outro trabalho que corre em paralelo, ele tem que ser a bússola para orientar a direção que queremos seguir.

Não trilhando este caminho, por mais importante que tenha sido o trabalho, por mais bonita que seja a apresentação do documento, o planejamento esfria aos poucos, até ser quase totalmente esquecido.

Destacamos também neste aprendizado que é essencial o engajamento, com paixão, da ministra e do ministro no planejamento comunitário. Com esta postura dos ministros se torna viável mobilizar a participação das outras lideranças da comunidade. Palavra do Coordenador do PAMI - Miltom de Oliveira CONCÍLIO da IECLB de 20 a 24/10/2010 em Foz do Iguaçu-

#### **Contribuições, Aprendizados y Sugestões a partir da experiência de lideranças<sup>7</sup> da IECLB em planejamento estratégico participativo.**

IECLB conta com uma larga experiência em planejamento estratégico participativo. Lideranças das comunidades de fé e sínodos foram consultadas sobre as contribuições, aprendizados e sugestões neste tema.

Contribuições do PEP na vida dos Sínodos e Comunidades de fé da IECLB

-O PEP, Planejamento Estratégico Participativo do PAMI (Plano de Ação Missionária), da IECLB desempenha um papel educacional histórico no que diz respeito à busca de uma cultura de planejamento em toda a Igreja.

-Apesar de a proposta de PEP já ter sido recomendada pelo concílio de Estrela em 2008 e ter estabelecido metas a serem atingidas (naquela época, 1/3 das comunidades até 2012), o tema demorou a ganhar adeptos na IECLB. Agora, o PEP passou a ser item obrigatório na avaliação dos campos de atividade ministerial e tende a ganhar uma abrangência mais ampla.

-Duas são as principais contribuições que o PEP pode dar à IECLB (e já está dando àquelas comunidades que o implantaram): a) a realização mais racional das tarefas com “economia” de meios e recursos; b) o engajamento em nível de igualdade de ministros e leigos no trabalho das comunidades/paróquias, como resultado da reflexão conjunta sobre a missão.

PEP também contribui com:

- Conhecimento de contexto, do exercício de lideranças, da forma de trabalho e de costumes locais;
- Formação que contempla contexto, teologia, espiritualidade e evoca o sonho com novas realidades possíveis. Inclui aqui oportunidade de esclarecer questões teológicas e práticas;
- Abordagem de temas com pouco espaço nas comunidades: diaconia, liturgia, sustentabilidade e comunicação;
- Ampliação das ações missionárias e do número de lideranças envolvidas e atuantes;
- Aprofunda a aprendizagem sobre a importância da divisão de funções e tarefas; Todas as pessoas podem participar de alguma maneira;

---

<sup>7</sup> Lideranças da IECLB consultadas: Ricardo Dallabarba, Miltom de Oliveira, Pa. Dione Baldus

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

- Aponta para os presbitérios outras formas de atuação e serviço na comunidade que não seja somente o foco no sustento financeiro;
- Percepção da importância de contribuir financeiramente para o sustento do trabalho na Igreja;
- No exercício de acompanhar planejamento em comunidades, percebi que, muitas vezes, há assuntos que não são falados, mas estão na base de decisões e que emperram a vida comunitária. O PE é uma chance para dialogar e diluir essas dificuldades ou dar novo enfoque, às vezes de forma direta ou indiretamente, depende muito do contexto e de quem está liderando;
- Para o/a ministro/a, no início há mais tarefa como motivação, organização e auxílio, mas, com o tempo, as pessoas vão exercitando suas responsabilidades e abre-se possibilidades para vida comunitária mais profunda, compartilhada e comprometida com a missão da Igreja. O PE serve de apoio e direção ao ministr@ quando est@ está dispost@ a servir com amor a comunidade. Ajuda a focar nas reais necessidades e dificuldades comunitárias possibilitando um melhoramento no exercício do ministério.

#### **Aprendizados no processos de PEP Sínodos e Comunidades de fé da IECLB**

- As comunidades percebem melhor sua tarefa missionária;
- Há uma percepção maior da necessidade de investir mais em espiritualidade, diaconia e conhecimento teológico;
- Brotam novas lideranças e projetos focados nas necessidades contextuais;
- Acolhida nas atividades comunitárias, especialmente em cultos, se tornam mais afetivas e frequentes;
- É uma oportunidade de falar claramente sobre a questão financeira que dá sustento a Igreja e promove o Evangelho;
- Oportunidade de as pessoas opinarem sobre as atividades comunitárias; É também uma oportunidade de direcionar as pessoas para as funções que melhor lhe cabem. Assim se otimiza tempo, dinheiro e trabalho que resulta em satisfação pessoal e comunitária.

#### Aprendizados respeito:

- à necessidade de escapar das fórmulas únicas/modelo único, pois o PEP ensina que as peculiaridades de cada comunidade/congregação devem ser levadas em consideração;
- a necessidade e a urgência de refletir sobre o modo como fazemos as coisas na igreja, em geral, e na comunidade, em particular.
- Realidades na IECLB são muito diferentes e, portanto, necessita-se paciência e aguçada percepção que cada grupo tem o seu “time”. Perceber e entender o processo educacional e organizativo que contempla a proposta do planejamento estratégico participativo pode levar mais tempo em alguns Sínodos e em algumas comunidades de fé. Sempre recordo da afirmação de um Sínodo da IECLB: “A mudança de paradigmas necessariamente passa por etapas. Por outro lado, é bonito ver que aqueles que ousam avançar nesta área já não têm saudades do estágio anterior”.
- O processo de planejamento comunitário participativo é tão rico de novas possibilidades que a mim entusiasma. Em algumas ocasiões fiquei surpreso com as contribuições inteligentes e avançadas das

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

peçoas, aparentemente mais simples, na análise de contexto da sua comunidade de fé em relação as dificuldades e como superá-las.

-O planejamento participativo tem a força e, ao mesmo tempo, a simplicidade de identificar situações que precisam ser mudadas e as pessoas capacitadas (ou que querem ser capacitadas) para servir a sua comunidade. Flexibilidade e não-perfeccionismo são fundamentais. As etapas de acompanhamento e avaliação são momentos importantes, o primeiro para o Plano de Ação decolar e animar para concretizar o planejado e, no segundo momento, para os ajustes necessários e a oportunidade de avançar para novos desafios.

-Participantes tiveram para criar/fortalecer relacionamentos e conquistar confiança entre si. Destaco que no campo da espiritualidade ainda é superficial a percepção de como ela pode atuar nas atividades comunitárias e no nosso dia-a-dia.

-Outra percepção é que o entendimento do conceito sustentabilidade é muito difuso. Há uma forte tendência dos participantes apenas visualizarem a questão financeira.



#### **Recomendações para motivar os sínodos e comunidades de fé da IECLB a incorporar práticas de gestão comunitária e de planejamento estratégico em suas atividades**

-Recomento o PE como uma ferramenta de conhecimento de contexto, de necessidades e de melhor organização e planejamento missionário.

-Possibilita formação e capacitação espiritual, teológica e organizacional, além de multiplicar as lideranças atuantes.

-Torna os membros mais comprometidos com a missão de Deus e a sustentabilidade da mesma. Dá um fôlego novo aos ministr@s, porque as pessoas começam a sonhar "comunidade".

-O resultado de um planejamento estratégico é perceptível anos depois do início do processo. Ele aponta para o surgimento de novas lideranças, pessoas mais capacitadas e motivadas para participar de uma vida comunitária com mais espiritualidade e diaconia. Há sempre a chance de quebrar pré-conceitos, o usual "foi sempre assim" e diluir grupos reinantes dentro das comunidades em consequência de um exercício de poder que está mais focado no 'servir'.

-A avaliação intermediária permite o olhar no foco, ou seja, as ações escolhidas para serem trilhadas pela comunidade. Também confirma que as mudanças propostas efetivadas, melhoraram a vida comunitária, ou seja, o 'esforço deu resultado'.

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

-No Sínodo, penso que pode ajudar trazer clareza sobre a atuação da Igreja e a fomentar um trabalho em conjunto com os diversos setores de trabalho. Apropriando-se de decisões que visam focar nas necessidades mais eminentes do contexto sinodal, inclusive destinando dinheiro para tais necessidades. O PE é um espaço de diálogo e construção do conhecimento e prática cristã. Nesse sentido, proporciona uma Igreja sustentável.

-Penso que o curso de capacitação ofertado pelo instituto sustentabilidade (a ser iniciado em março/2015) devesse ser critério para assumir os cargos diretivos sinodais e nacionais da igreja, tanto para ministros quanto para leigos. Estes seriam requisitos mínimos (ao lado dos já estabelecidos nos regimentos da ieclb). Para tanto, deveria começar com os atuais participantes dos conselhos da igreja e dos sínodos e, depois, paulatinamente, passaria aos demais aspirantes aos cargos.

-Talvez se pudesse flexibilizar a “obrigatoriedade” com a inscrição nos cursos após a eleição.

-Já nos cursos de formação, o assunto deverá ser obrigatório para todos os aspirantes ao ministério na IECLB, independentemente do respectivo centro de formação.

-Quanto ao planejamento estratégico em si (metodologia e prática) alcançará todos os campos de atividade com o novo processo de avaliação e, portanto, passará a ser de conhecimento e (maior ou menor) domínio de todas as lideranças.

-A estratégia que atual Direção da Igreja adotou de, junto com a/os Pastora/es Sinodal/ais, tomar decisões que considere as prioridades de gestão da IECLB é, sem dúvida, um excelente caminho para a motivação ser ampliada nas comunidades para a adoção do instrumento PEP-PAMI. Temos que lembrar que o processo é lento e gradual mas, sem dúvida, é fundamental a participação e o comprometimento do ministro ou da ministra da comunidade.

-Alegro-me com a decisão de também incluir o tema do PEP-PAMI no programa de Acompanhamento aos Estudantes de Teologia e no PPHM (Período Prático para Habilitação ao Ministério). Espero que a IECLB adote a mesma estratégia educacional com relação a gestão comunitária. Cursos em EaD como; Qualificação Funcional em Liderança Comunitária Sustentável - deverá fazer parte do processo de preparação das/os novas/os ministras/os.

-No final de novembro/2014 foi realizado o 1º Seminário de preparação das Equipes Sinodais de Avaliação de CAMs (Campo de Atividades Ministerias), suas Lideranças, Ministros/as. Fiquei contente que uma das recomendações é que a Comunidade tenha realizado o PEP proposto pelo PAMI. Um dos assessores convidados para este Seminário foi o P. Leonídio Gaede, integrante do Grupo Assessor em PEP-PAMI.

-Portanto, a partir de 2015, os Sínodos vão dispor de mais um incentivo para implementar o planejamento comunitário participativo. Penso que deveria ser avaliado o impacto que causa a falta de um Coordenador do Grupo Assessor em PEP-PAMI, bem como se há necessidade de mais assessores capacitados nos Sínodos.

-Com relação as lideranças comunitárias, especialmente, os representantes no Conselho da Igreja e nos Conselhos Sinodais, a IECLB está dando mais um passo importante na educação continua com o Curso em EaD encomendado ao InS. Deposito muita esperança que este Curso possa ser um instrumento à disposição das comunidades para melhoria da Gestão Comunitária.

-Como disse na primeira pergunta estamos na busca de uma cultura de planejamento participativo e já percebo alguns passos..... no caminho.

### Roteiro de PEP/IECLB<sup>8</sup>

A elaboração e implementação do Plano de Ação Missionária da IECLB (PAMI) 2008-2012 diz respeito a toda a Igreja, ou seja, às comunidades, às paróquias, aos sínodos e às instâncias nacionais, como a Presidência, Secretaria Geral e Conselho da Igreja, entre outras. Mas é a comunidade o lugar privilegiado para a realização da missão de Deus, porque a missão acontece efetivamente nas comunidades. Todas as demais instâncias estão a serviço desta célula básica que é a comunidade.

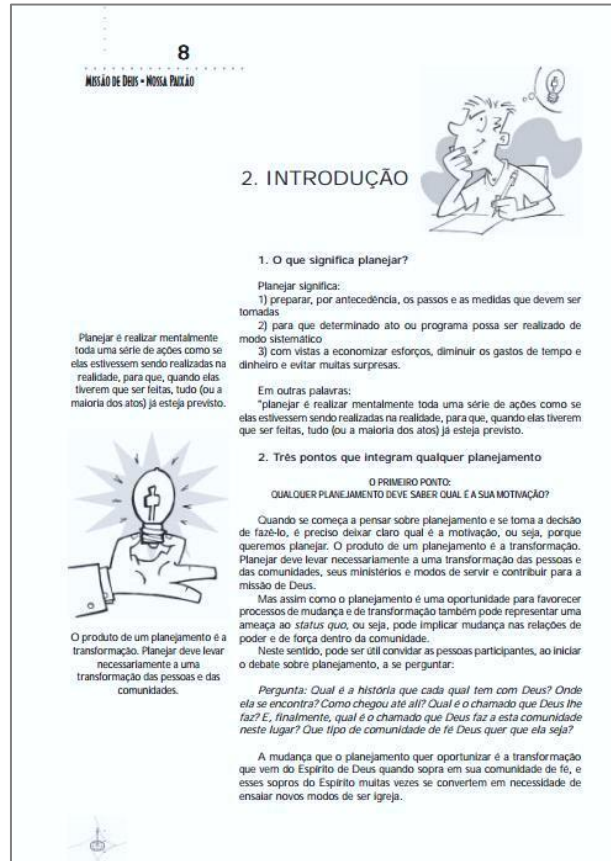
A posição estratégica que as comunidades ocupam na realização dos objetivos da IECLB, no Brasil e no mundo, demanda uma atenção especial sobre a elaboração de seus planos missionários. É por isto que apresentamos este roteiro para o planejamento comunitário. Ainda que possa ser aplicado a outras instâncias e setores, a principal função do roteiro é ajudar presbíteros e presbíteras, obreiros e obreiras, membros da IECLB a planejar as ações de missão

no âmbito local. Este roteiro compõe-se de uma sequência de oito passos que se referem a diferentes momentos da elaboração do plano estratégico de missão.

Cada passo pode ser cumprido em diferentes encontros realizados em intervalos maiores (um encontro por semana, por exemplo) ou em um único encontro intensivo de dois a três dias, como num retiro, ou ainda, num misto de ambos, fazendo alguns passos do planejamento de forma intensiva e outras com um intervalo de tempo entre um encontro e outro.

A comunidade deve encontrar a maneira que melhor lhe convém para realizar cada um dos passos de elaboração do seu plano missionário.

Os encontros têm uma proposta de roteiro e sugestões de algumas técnicas para realizar as tarefas. Quando é o caso, indicamos os formulários e materiais de apoio que podem auxiliar a comunidade. Eles estão disponíveis em folhas avulsas ao final deste roteiro para facilitar a reprodução. Todos estes elementos são recursos metodológicos, ou seja, são subsídios para ajudar a responder a pergunta sobre



<sup>8</sup> <http://www.luteranos.com.br/conteudo/plano-de-acao-missionaria-pami-2008-2012>

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

como fazer o plano missionário. Eles estão ancorados na Matriz de Planejamento do PAMI, aprovada pelo XXVI Concílio, realizado em Estrela (RS), em outubro de 2008, e que contribui para a unidade do planejamento na diversidade de contextos que caracteriza as comunidades da IECLB.

Como planejar na perspectiva do PAMI

O Plano de Ação Missionária da IECLB é uma elaboração coletiva, por meio da qual se procura garantir a unidade no planejamento sem ignorar as diferenças de cada contexto onde a IECLB está presente. Por isso, o Concílio da Igreja aprovou a proposta de uma matriz de planejamento comum, com base na qual cada comunidade poderá elaborar o seu próprio plano de ação, contribuindo com a sua parte no PAMI.

O que segue são alguns passos para que cada comunidade faça esta relação entre o seu contexto específico e suas necessidades únicas com a missão, a visão, o objetivo geral e alguns objetivos específicos já delineados e assumidos por todas as instâncias da IECLB como um traço de unidade e de compromisso.

Cada passo corresponde a um momento de encontro e de planejamento distintos que, dependendo de cada equipe, pode durar em média duas a três horas. Mas isso não impede que a comunidade, dentro das suas possibilidades, elabore o seu planejamento num encontro mais longo, de um ou dois dias, num retiro, por exemplo. A comunidade pode organizar a sua agenda de acordo com as suas possibilidades. Ou seja, os passos podem ser dados em encontros alternados ou num mesmo encontro com diferentes momentos.

Ao todo, propomos oito passos. São eles:

1. Refletindo sobre a nossa identidade como comunidade;
2. Relacionando a nossa identidade com as diretrizes do PAMI (missão, visão e objetivo geral);
3. Conhecendo nossas forças e nossas fraquezas, as oportunidades e as ameaças;
4. Interpretando o diagnóstico pelo cruzamento de dados;
5. Elaborando as ações estratégicas;
6. Definindo atividades, prazos, competências, recursos;
7. Avaliando e definindo modos de monitoramento do plano;
8. Celebrando.

#### **Después de elaborado Plan de Acción Misional: Planificación, Monitoreo y Evaluación y Rendición de Cuentas en la Iglesia.**

Asi como los textos bíblicos dan evidencias de acciones planificadas y de estrategias asumidas igual sucedió en la Reforma del siglo XVI. Martín Lutero y los reformadores tuvieron necesidad de usar distintas estrategias para avanzar con su llamado para transformar la iglesia de su tiempo. Como ejemplo solo basta recordar el modo en que utilizaron la tecnología comunicacional más desarrollada de su tiempo: la imprenta. Las iglesias también están desarrollando estrategias de comunicación, por eso hoy día cuentan hoy con sus blogs y páginas web, y utilizan la telefonía celular y la informática.



## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

Así mismo se han desarrollado otras tecnologías, quienes trabajan hoy con grupos de personas y comunidades tienen a su disposición las llamadas “tecnologías sociales”; que son un conjunto de técnicas y metodologías que permiten contribuir con procesos de transformación, de inclusión, de desarrollo comunitario y de gestión comunitaria, que llevan adelante grupos organizados y comunidades de base; entre ellos las iglesias.

Una de esas metodologías es la Planificación, Monitoreo y Evaluación (PMER). Planificar, monitorear, evaluar y rendir cuentas es un ciclo constante, una herramienta y un hábito para organizar la tarea anual y plurianual de la comunidad de fe después que se ha establecido el Plan de Acción Misional. Aplicando los criterios de “planificación, monitoreo y evaluación, rendición de cuentas” las comunidades de fe y grupos de las iglesias trabajarán de modo orgánico, participativo y democrático para tratar de alcanzar sus sueños, necesidades y deseos; y desarrollando una cultura de la planificación.



La herramienta de Planificación, Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas son los soportes y travesaños que sostienen el Plan de Acción Misional.

El uso de las herramientas de PMER (planificación, monitoreo y evaluación, rendición de cuentas) en las iglesias se inició en los proyectos de diaconía. Hoy día, en las comunidades de fe sustentables, es una dinámica de trabajo que paulatinamente busca llegar a todos los espacios de una comunidad de fe.

PMER es aplicado no solamente los proyectos de diaconía sino también los proyectos de misión, las escuelas bíblicas, el trabajo misional juvenil, el trabajo misional de mujeres, los grupos de estudio bíblico, grupos de liturgia, el propio consejo directivo local y los campos de acción ministerial

Las comunidades de fe que mejoran sus capacidades de sustentabilidad aplican paulatinamente la herramienta de PMER (Planificación, Monitoreo y Evaluación, rendición de cuentas) como una práctica y

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

una conducta necesaria para asegurar la participación y el respeto por el llamado recibido en el Bautismo para el sacerdocio universal de todos los miembros de la comunidad de fe.

**Bautismo, sacerdocio universal y rendición de cuentas está directamente entrelazados<sup>9</sup>**



La herramienta de “Planificación, Monitoreo y Evaluación, rendición de cuentas” aplicada en una comunidad de fe es democratizadora, porque facilita que todos las y los miembros tengan la posibilidad de participar en el diagnóstico y análisis de contexto, en la planificación, en la toma de decisiones, en el seguimiento y acompañamiento y en la evaluación y aprendizaje de los espacios de vida y misión de la comunidad de fe.

PMER (planificación, monitoreo y evaluación, rendición de cuentas) asegura la coherencia entre el Plan Estratégico y el Plan Anual Operativo. Aumenta la claridad sobre cómo hacer el seguimiento de los planes de las áreas de la comunidad de fe, facilita la producción de documentos rendiciones de cuentas (informes, etc.) y genera mayor aprendizaje. De igual modo PMER (planificación, monitoreo y evaluación, rendición de cuentas) facilita una buena administración de los recursos humanos, financieros y técnico.

Algunas organizaciones y comunidades de fe todavía suelen pensar que la planificación, el monitoreo y evaluación son un mal necesario, una carga de informes y mecanismos de control que son hechos para el otro. Por contrario una comunidad de fe saludable y sustentable sabe que PMER es para el desarrollo de la propia comunidad de fe y para el propio aprendizaje, para hacer los ajustes necesarios, para desarrollar dones y recursos, y el fortalecimiento de la vida y misión de la iglesia.

---

<sup>9</sup> [Imagen: Entrelazados](#)

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

En algunas comunidades los ministros desconfían de las herramientas de PMER porque podrían ser utilizadas para desfavorecer el trabajo ministerial. Esa desconfianza es un error, porque, justamente, una buena capacitación de los ministros en la aplicación, uso y conceptualización de las herramientas de PMER como un ciclo dinámico y permanente de gestión de la vida y misión de la iglesia los pone a resguardo de esas desviaciones.

Así como las herramientas y conceptos de contabilidad y administración financiera de alta calidad ponen a resguardo la gestión de los responsables de las finanzas de la comunidad; las herramientas y conceptos de planificación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas pone a resguardo la gestión ministerial.



#### Conceptos en Planificación, Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas

**Planificación** es preparar, por antecedencia, los pasos y las medidas que deben ser tomadas; para que determinada actividad o programa pueda ser realizada de modo sistemático, con vistas a alcanzar los objetivos previstos, economizar esfuerzos, tiempo y dinero y evitar sorpresas<sup>10</sup>.

**Monitoreo** es un conjunto de acciones que permiten verificar si lo planificado va marchando según lo proyectado. Es un seguimiento y acompañamiento continuado de una programa, proyecto o un plan de acción. Es un proceso interno coordinado por los responsables de la acción en curso y es parte del trabajo cotidiano. El monitoreo es una comparación entre lo programado y lo realizado, normalmente mensual y semestral, y se basa en los documentos de planificación y en los informes de las actividades realizadas

**Evaluación** es una revisión (una mirada retrospectiva y al mismo tiempo prospectiva) de un programa, proyecto o acción que ocurre en un momento específico. Una evaluación busca responder hasta qué grado fu adecuada la ejecución, hasta qué grado los objetivos y resultados fueron alcanzados, o hasta qué grado un programa ha tenido tuvo impacto en las vidas de las personas; y como haremos para mejorar ese desempeño en el futuro inmediato. La evaluación exige tomar distancia de la tarea cotidiana y tomar un tiempo para reflexionar y recoger información de modo ordenado. La evaluación requiere la participación de todos los sectores que han hecho parte de un programa, proyecto o plan de acción, no solo de los “organizadores o responsables”, sino también de los participantes y otros interesados.

<sup>10</sup> Roteiro PAMI 2008-2012

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

Una evaluación (normalmente anual o trienal) se base en documentos ciertos: planes, informes, actas, opiniones escritas, opiniones validadas, y en ciertos casos, evaluaciones externas.

Una evaluación no es un panel de opiniones informales y circunstanciales, sino que es un proceso consistente, metódico y estricto que se inicia a elaborando las preguntas evaluativas, definiendo la documentación que se utilizará y los actores/s a ser consultados.

**Rendición de cuentas** es la necesidad de demostrar justificadamente ciertos actos o decisiones.

En português: Prestação de contas. English: accountability. Français: responsabilisation .Italiano: assunzione di responsabilità

En nuestro contexto la “rendición de cuentas” se relaciona primeramente con la justificación y presentación de pruebas de cómo se han aplicado recursos financieros sujetos a rendición. En el marco de Planificación, Monitoreo y Evaluación, Rendición de cuentas el concepto es más amplio e incluye otros componentes además de la rendición de finanzas.

En el marco de PMEr se trata una rendición de cuentas por todas las responsabilidades asumidas, no solo las financieras. En otros contextos utilizan el concepto de accountability, que 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 marco de PMEr la rendición de cuentas es una responsabilidad que se asume al aceptar ser parte de un proyecto o plan de acción de una comunidad de fe.



Rendición de cuentas tienen dos expresiones, que como dos pilares sostiene la práctica de la rendición de cuentas:

-rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas como elaboración, presentación y seguimiento de documentos que informan (informes narrativos, informes financieros, auditorías, evaluaciones, sistematizaciones, etc.)

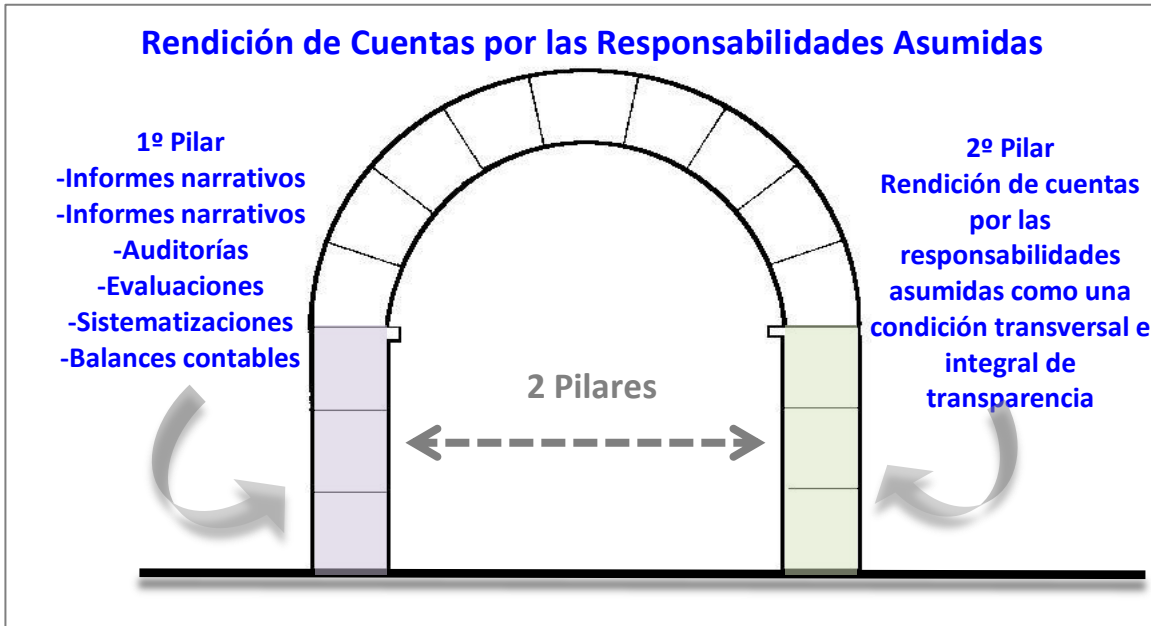
- rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas como una condición transversal en todas las acciones de del plan de acción misional

Asi mismo este concepto de rendición de cuentas de las responsabilidades explícitas e implícitas asumidas incluye una **dimensión vertical** y una **dimensión horizontal**

Rendición de cuentas vertical en relación a aquellos con los que uno se conecta hacia arriba y hacia a abajo en un esquema de relaciones de proceso. Es decir rendición de cuentas ante quienes están antes de una actividad de un proceso (por ejemplos los donantes) y quienes están después de la actividad de un proceso).

Rendición de cuentas horizontal hacia los pares, colegas u organizaciones similares.

La transparencia y veracidad en la información es inseparable del concepto de rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas



En las iglesias el concepto de rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas de uso amplio en la cooperación al desarrollo y la cooperación dentro de la comunión luterana. El concepto también se ha ampliado pasando de una aplicación originalmente ligada al manejo de dineros donados a proyectos a ser considerado como una condición transversal e integral indispensable en la gestión institucional y en los programas y proyectos.

El concepto de rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas (incluyendo los recursos financieros) no debe suponer el autoritarismo donde unos revisan a otros y buscan como aplicar sanciones sino que debe entenderse a partir de una visión compartida del bien común, que implica a su vez acuerdos internos sobre objetivos, visiones, prácticas y expectativas orientadas a buscar el modo en que la iglesia contribuye de modo coherente y contextual con la Misión de Dios.

La capacidad de rendir cuentas por las responsabilidades asumidas no es un rasgo distintivo de las sociedades latinoamericanas, ni surge como algo natural y espontáneo sino que requiere de un esfuerzo de construcción, capacidad de orientación y estructuras y liderazgo permanente que permitan concretarla. SE trata de un alerta constante tanto en la propia organización local de las comunidades de fe como en todas las demás instancias, y también de las contrapartes de cooperación.

La lucha por transparencia y honestidad en lo público y por rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas No se trata solo de un esfuerzo a realizar con personas, o instituciones de las iglesias, sino que, finalmente, incluye a la sociedad toda.

En una perspectiva histórica algunos autores identifican en el pasado colonial de América Latina conductas, estructuras e instituciones que fueron modelando una cultura signada por la intolerancia, la ineficacia y la corrupción. También la historia latinoamericana da cuenta de elementos constitutivos de la colonia que explican el manejo inadecuado de lo público: el absolutismo político, el autoritarismo, el militarismo, el incumplimiento de la ley, las prebendas económico, la cerrazón religiosa, el desapego a la rendición de cuentas, la catastrófica tendencia a confundir lo público con lo privado, el responsabilizar a

## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

### CAPITULO 3

terceros de los males propios y otros rasgos contras los cuales es necesario luchar cívicamente para consolidar sociedades latinoamericanas abiertas, transparentes y democráticas. Una contribución a estos procesos es también una contribución con la Misión de Dios.

Una estrategia que favorezca el desarrollo de comunidades de fe capaces de contribuir con su propio ejemplo y convicción a una cultura de rendición de cuentas por las responsabilidades asumidas se basa en:

- a) fortalecer las capacidades internas y diseminarlas en todos los niveles e instancias involucrados en los ciclos de gestión institucional (comunidades de fe, sínodos, proyectos, organizaciones conexas a la iglesia, y especialmente en los centros de formación de ministros)
- b) construir un marco consensuado sobre las responsabilidades de los distintos actores implicados en el sistema
- c) impulsar un cambio cultural en el significado de la planificación, monitoreo y evaluación, rendición de cuentas 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

#### **Ciclo Trienal de Planificación, Monitoreo y Evaluación en un Comunidad de fe<sup>11</sup>**

En una comunidad con un ciclo de planificación trienal (3 años) habrá una secuencia de acciones de PMEr, algunas serán actividades anuales, otras semestrales. Tal como muestra el gráfico adjunto el punto de partida es la visión, misión y plan e la comunidad de fe. De manare sucesiva cada año se establece un plan operacional anual, un monitoreo semestral y una evaluación anual. Al finalizar el 3º año, se elabora una sistematización del trienio, que da paso a un nuevo diagnóstico, una revisión de la misión y un discernimiento del llamado; lo que da lugar un nuevo ciclo trienal...

Quando falamos em sistema de PMA, nos referimos a um conjunto articulado de metodologias, procedimentos e instrumentos específicos para o desenvolvimento dos campos de planejamento, monitoramento e avaliação respectivamente. Ou seja, quando se fala em PMA, fala-se de algo que, num plano ideal, envolve momentos de planejamento, monitoramento e de avaliação que se articulam num ciclo contínuo e cumulativo ao longo do tempo. É importante chamar atenção ao fato de que este processo pode ter diferentes graus de desenvolvimento e formalização: uma organização pode não ter formalmente explícito seu sistema de PMA, mas isso não significa que ela não tenha um bom sistema de



<sup>11</sup> A partir del texto "ONGs: repensando sua prática de Gestão" Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, 2007

PMA. Na prática, dificilmente uma entidade não tem algum tipo de PMA, por mais limitado que seja. Às vezes, uma organização não realiza o monitoramento, mas faz o planejamento e a avaliação (o que geralmente acontece). Por vezes, há um momento forte de planejamento, um momento fraco de avaliação e ausência de monitoramento. Algumas organizações realizam os três “momentos”, mesmo que de forma não articulada. E outras já conseguem vivenciar o PMA como um sistema integrado e articulado dentro da dinâmica da vida institucional. PMA: conceitos, origens e desafios. O Planejamento, Monitoramento e a Avaliação de Programas Sociais. Domingos Armani<sup>12</sup>

#### **Avaliação de desempenho dos/as profissionais<sup>13</sup>**

Dentro do registro foi tratada a questão da avaliação de desempenho e o grupo também fez várias considerações sobre este tema. Vem crescendo a consciência acerca da importância deste tipo de avaliação, como instrumento de aprimoramento profissional de cada técnica/o, das/os demais membros do corpo funcional da entidade e de fortalecimento institucional. Contudo, ainda existem posturas defensivas, que levam – em vários casos – a um clima de “cumplicidade defensiva”: “vamos todos nos avaliar muito bem”.

São necessários alguns cuidados:

- Investir em espaços periódicos de avaliação de desempenho, evitando o acúmulo crescente de insatisfação e de situações desconfortáveis.
- Propiciar um clima favorável em todos os setores da vida institucional, para que haja suficiente abertura e uma compreensão unitária sobre o significado e as vantagens da avaliação. Que esta seja assumida como poderoso instrumento de aprimoramento profissional e de fortalecimento da instituição. Daí o necessário processo de sensibilização.
- Construir parâmetros objetivos e consensuais acerca de referenciais, métodos e técnicas a serem utilizadas no processo avaliativo. Aprimorar periodicamente tais parâmetros. Entre estes, ressaltamos as responsabilidades atribuídas a cada pessoa ou equipe de trabalho, assim como as metas de cada projeto ou programa.
- Faz-se necessário, também, que haja alguma avaliação subjetiva, pois há diferenças humanas no modo de se relacionar com os outros e com a entidade. É importante dar espaço para que as diversidades aflorem. O ideal é elaborar um roteiro de avaliação individual e coletivo, com aspectos objetivos e subjetivos.
- Nas entidades maiores e mais hierarquizadas, normalmente se interpreta uma avaliação de desempenho como sendo das “instâncias superiores” sobre as “instâncias inferiores” (isso advém de um certo modelo empresarial). É preciso se libertar disso: numa avaliação de desempenho, todos avaliam tudo. Ela deve ter um movimento ascendente e descendente. Esse duplo movimento é importante para que não se crie uma injustiça na hora de elaborar

<sup>12</sup> [http://domingosarmani.files.wordpress.com/2013/04/pma\\_conceito\\_origens\\_desafios\\_2.pdf](http://domingosarmani.files.wordpress.com/2013/04/pma_conceito_origens_desafios_2.pdf). Acessado 23-12-2014

<sup>13</sup> A partir del texto “ONGs: repensando sua prática de Gestão” Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, 2007

# GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA IGLESIA

## CAPITULO 3

crítérios. Afinal, se trata de possibilitar uma “avaliação descendente e ascendente” entre as várias instâncias institucionais, de modo que cada uma delas avalie as demais e seja por elas avaliada.

- Tratar com profissionalismo problemas e fragilidades pessoais, evitando personalizações e favorecendo críticas construtivas e prospectivas. O desafio é ajudar cada pessoa e cada equipe a crescer e amadurecer.

- Ser tolerante, aprendendo a lidar com conflitos, tensões e mal-estar, sempre, enfatizando a necessária capacidade de ouvir distintas posições. Uma consultoria externa pode ser de grande ajuda. Muitas vezes, se parte de um consenso; depois se chega a uma zona de discórdia e até de confusão. Mas é preciso vivenciar isso – num ambiente de respeito – criando espaço para que se coloque as múltiplas posições. Aí será possível chegar a um novo consenso, desta vez, mais maduro e afinado. Afinal, o desafio é aprender a passar confiantes por situações de desconforto.

