

“Liderazgos Capaces De Dar Forma a Los Llamados Que Dios Nos Hace”

Durante los años 2010 a 2013 el Programa Sustentabilidad/LAC ha acompañado a varias iglesias luteranas de América Latina y El Caribe que solicitaron algún tipo de apoyo a sus propios procesos de sustentabilidad organizacional. En ese tiempo se realizaron alrededor de 40 experiencias de acompañamiento consistentes en talleres, encuentros, reuniones grupales, reuniones individuales, elaboración de informes, elaboración de materiales producido por las iglesias, sistematizaciones de experiencias. La documentación está disponible en <http://issuu.com/programasustentabilidad/stacks>

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

Modelos y transformaciones

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

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

Uno de los componentes cruciales para poder dar respuesta a los cambios que demandan los contextos es la “capacidad de percibir los problemas”. Los contextos son cambiantes, inciertos, complejos, interconectados, diversos, por ello los cambios que los contextos demandan requieren capacidad de discernir; así lo expresa el documento Misión en Contexto FLM, 2005.

Para los efectos de una misión contextual e integral eficaz, la iglesia se ve desafiada a discernir y analizar los contextos locales y nacionales, teniendo presente el impacto que los factores globales y regionales ejercen sobre estos contextos locales¹.

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

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

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

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

¹ Misión en Contexto, FLM, 2005, página 10

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

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

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

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

Tal como expresó la COP-COL en 2007: *El sustento básico de la iglesia se asegura en la acción redentora y en la continuada acción creadora de Dios en el tiempo. Es a partir de esta confianza que hombres y mujeres de todas las edades se atreven a asumir su propio papel y responsabilidad en los diversos aspectos de la vida de la iglesia, respondiendo de esta forma al llamado de Dios de constituirse en nueva comunidad (Bautismo), de edificarla, y de participar como tal en la misión de Dios, ofreciendo sus propios dones para su obra*².

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

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

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

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

Contextos

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

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

² Con Confianza en el Porvenir. Documento liminar del Programa Sustentabilidad, COL 2007

Habitamos en medio del abuso de la cultura de la inmediatez, del entretenimiento y del ocio desmedido que buscan ocupar todos los espacios. Una cultura de lo exitoso y lo triunfante, aunque sea por medio de corrupción y delito; que exalta el prestigio, el poder y la figuración social. Predomina un individualismo que debilita los vínculos comunitarios, en tanto que en las ciudades conviven múltiples formas, valores y estilos de vida que no se relacionan entre sí. La urbanización y las migraciones producto de la pobreza generan hábitats urbanos donde se destruye identidad, solidaridad y relaciones saludables.

Pero ante estos desafíos **Dios está en Misión:**

Es Dios en misión, quien crea y sostiene el universo y, a la vez, se hace vulnerable en manos de su propia creación, es un Dios Triuno. La Trinidad expresa a este "Dios en misión" como un Dios que siempre existe para otros/as, esto es, para la humanidad, el mundo y la creación entera³

Ante estos desafíos **Dios no está quieto:**

El agua del Bautismo y el pan y el vino de la Eucaristía en signos de la presencia de Cristo en la iglesia, empoderándola para la misión de Dios. El Espíritu Santo capacita a los/as cristianos/as y a la iglesia toda con una diversidad de dones (1 Corintios 12, Romanos 12, Efesios 4). Dotados/as de estos dones espirituales (carismata), se encuentran en condiciones de proclamar el Evangelio y compartir la vida descrita por el Evangelio con todos los pueblos en todos los lugares. Todos los dones del Espíritu –predicar, enseñar, sanar, profetizar, administrar, y otros dones dados a mujeres y hombres– tienen la intención de fortalecer a las comunidades del pueblo de Dios reunido, las congregaciones, para el crecimiento interior y la misión integral⁴.

A través del Bautismo, las personas son incorporadas en el nuevo pacto del pueblo de Dios y son transformadas y empoderadas, por los dones del Espíritu (los carismas) como instrumento del propósito amoroso de Dios para toda la creación. Con este énfasis, Lutero entrelaza con mucha fuerza su teología del Sacerdocio Universal de todos los y las Creyentes con la "missio Dei", la misión de Dios, tal como se expresa particularmente en la obra y los méritos de Cristo. A través del Bautismo y por medio de los dones del Espíritu, cada persona participa en aquella misión que toma su origen en Dios y se encarna en el mundo en Cristo⁵

Una de las contribuciones con la Misión de Dios que se proponen las iglesias, desde tiempos inmemoriales, es mejorar la sustentabilidad de sus organizaciones y sus comunidades de fe, esto lleva consigo la necesidad de contar con liderazgos capaces de percibir los desafíos del contexto dejando de lados las "retinas" (modelos mentales) oclusivos y encerrados. El llamado que Dios nos hace requiere de liderazgos capaces de prever futuros escenarios, analizar problemas y posibilidades de largo y mediano plazo, conectar redes, desarrollar recursos y facilitar procesos: liderazgos capaces de dar forma a los llamados que Dios nos hace, y no sólo lidiar con los problemas del día a día.

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

El término "silo" es una metáfora que sugiere una similitud entre los contenedores de grano, que separan un tipo de grano de otro y del ambiente externo, y las partes de la iglesia que hacen todo

³ Misión en Contexto, FLM, 2004, página 24

⁴ Misión en Contexto, FLM, 2004, página 24

⁵ Bautismo, sacerdocio universal y ministerio ordenado, Junge, 2007

lo posible por permanecer separadas, apartadas y aisladas. En una organización que sufre de "síndrome del silo", cada parte interactúa principalmente dentro de ese "silo", y no con otros grupos de la misma organización y con el ambiente exterior o contexto.

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

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

Otro de los modelos mentales con los que cargamos es aquel que considera "liderazgo" como los rasgos individuales de una persona en particular, o como las características de una posición particular. Una retina que al pensar en liderazgo piensa en "líderes-individuos". Esto supone una idea de liderazgo en una persona que asume la dirección y coordinación de una actividad o ministerio de la iglesia, que ha sido impulsada por alguna o algunas personas, y que cuenta con cierta la aprobación de la iglesia hasta que comienzan los problemas, se desvirtúa la función, se inicia la competencia, el deseo de poder, los conflictos, etc.

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

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

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

En términos de sustentabilidad en la iglesia cuando pensamos en liderazgo, entonces, no lo hacemos exclusivamente en cuanto a individuos sino en términos de la efectividad del conjunto del liderazgo; es decir prestando atención al desarrollo de grupos, equipos, cuerpos y colectivos; pensando en todos los bautizados que hacen parte de esa comunidad (sea congregación, parroquia, iglesia, o comunión global)

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

Jesús y los liderazgos

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

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

posiciones o cargos, se orienta hacia las tareas y no a los títulos. El acento está puesto en las actividades tales como catequetizar, pastorar, predicar; y no en el cargo "catequista", "pastor" "predicador". La concepción de liderazgo jerárquico se sustenta en los sustantivos, en tanto que el liderazgo sustentable es una función y se sustenta en los verbos.

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

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

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

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

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

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

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

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

Liderazgos en la Caminata del Programa Sustentabilidad/LAC

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

Las dimensiones de sustentabilidad organizacional en las iglesias: planificación estratégica participativa, desarrollo de dones y recursos y explorando otros modos de ser iglesia se potencian con liderazgos que cuentan con las siguientes predisposiciones y capacidades.

Predisposiciones y capacidades

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

a) **Predisposiciones:** una cierta inclinación, tendencia o predisposición para ver, percibir, distinguir y relacionar diversos aspectos que hacen a la sustentabilidad organizacional de su iglesia en su contexto. Un modo de ver y pensar, un "mindset".

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

PREDISPOSICIONES EN EL LIDERAZGO EN IGLESIAS SUSTENTABLES

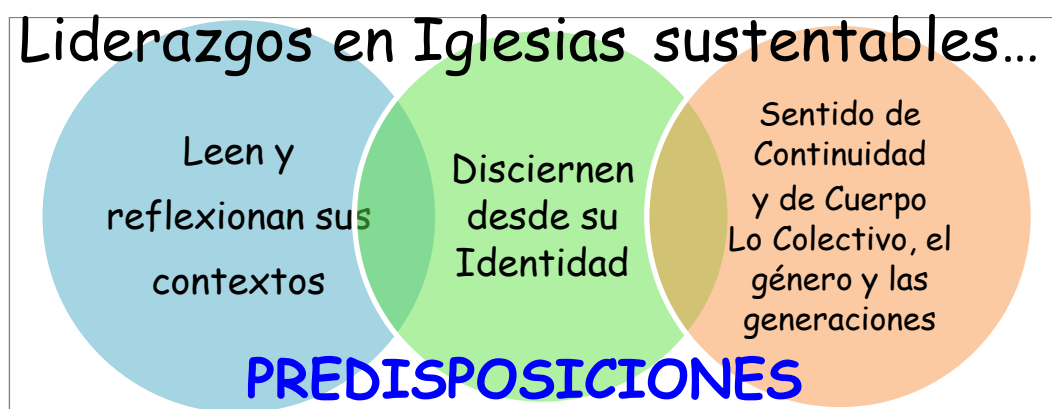
El liderazgo en iglesias que han hecho procesos de transformación y de desarrollo de su sustentabilidad organizacional cuenta con una cierta predisposición, una inclinación, una cualidad proactiva en ciertos aspectos:

-leen y reflexionan sus contextos (lejanos y cercanos),

-disciernen desde su identidad,

- disponen de un sentido de continuidad y largo plazo, y un sentido de cuerpo-colectividad (trabajan pensando en toda la iglesia), y por lo tanto incorporan enfoque de género y enfoque intergeneracional

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



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

Disciernen desde su Identidad: Liderazgos que buscan discernir en su contexto desde su **identidad** confesional, ecuménica, cultural, etc. Liderazgos que tienen predisposición al pensamiento crítico, para reflexionar desde su identidad de fe; que tienen conciencia de su rol y su función en su momento histórico. Buscan entender con claridad de la contribución que su

iglesia puede hacer a la Misión de Dios en un lugar y tiempo determinado (contexto) y desde su comprensión de la fe (identidad)

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

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

CAPACIDADES EN EL LIDERAZGO DE LAS IGLESIAS

El liderazgo de iglesias que buscan mejorar su sustentabilidad cuenta con numerosas y diversas capacidades, entre ellas ha sido posible identificar tres capacidades significativas, que se destacan entre otras por sus implicancias en la perspectiva de la misión en contexto. Tres capacidades que cuando están presentes en el liderazgo de las iglesias, y actúan sinérgicamente, y generan una brecha o salto de calidad manifiesto. Los liderazgos que contribuyen con la sustentabilidad de las iglesias:

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



Desarrollan Conectividad, Gestionan Redes, Facilitan Procesos: Liderazgos con la capacidad de **conectar con otros** en las iglesias significa identificar a otros actores que tienen propósitos análogos. Implica diálogo y colaboración eficaz para construir asociaciones, mayormente temporarias, para lograr objetivos comunes. Implica trabajar en relación a redes y sistemas de la comunión luterana, de la ecúmene, de la sociedad civil local y global.

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

Trabajan con Creatividad e Iniciativa: La creatividad e iniciativa entendida como la capacidad de encontrar formas innovadoras y originales de la resolución de problemas, utilizando los dones y talentos, sabiduría, valor y prudencia que Dios nos dio para encontrar respuestas de una manera diferente. Trabajando con creatividad e iniciativa los liderazgos en iglesias sustentables miran y ven más allá de lo que hay ahora; imaginan el futuro deseado. Liderazgos con creatividad tienen iniciativa y empuje, es decir son liderazgos trabajadores, y se tornan creativos al responder a una necesidad y a un anhelo. Tomando la expresión del poema de Monseñor Romero, liderazgos que se saben “profetas de un futuro que no es nuestro”. Trabajando con iniciativa y creatividad responden al texto de 1º Corintios 2:9 “cosas que ojo no vio, ni oído oyó, ni han subido en corazón de hombre, son las que Dios ha preparado para los que le aman”.

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

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

Una síntesis.

Los siguientes cuadros sintetizan estas características que favorecen los procesos de sustentabilidad de las iglesias. Por un lado predisposiciones, es decir una cierta una “retina” que permite distinguir; y también capacidades o destrezas.

Predisposiciones en el liderazgo en iglesias sustentables	
LEEN Y REFLEXIONAN SUS CONTEXTOS (LEJANOS Y CERCANOS). Ver. Mirar. Escuchar Contemplar el contexto.	Liderazgo capaz de comprender las características del contexto en continuo cambio. Reconocen la interdependencia; complejidad; ambigüedad. Advierten que los contextos inciden en la configuración del pensamiento y la acción de liderazgo
DISCIERNEN DESDE SU IDENTIDAD - disponen de un sentido de continuidad y largo plazo, y un sentido de cuerpo-colectividad (trabajan pensando en toda la iglesia). Identidad Discernimiento Conciencia	Liderazgo con identidad confesional y ecuménica, lo que contribuye a la generación de una visión compartida y de valores compartidos que cohesionan a las comunidades de fe y a las organizaciones, y proveen un sentido de la orientación y discernimiento. Liderazgo que contextualiza su identidad con integridad ética, y que inspira modelos sólidos y confiables en la organización. Liderazgo que impulsa el desarrollo de capacidades en otras personas.
SENTIDO DE CONTINUIDAD Pensamiento de mediano y largo Plazo. EL SENTIDO DE CUERPO. LO COLECTIVO. Hace, implementa gestiona con sentido colectivo y	Liderazgo con sentido de continuidad hacia atrás (de dónde venimos) y hacia adelante (hacia dónde vamos); y que evitan pensar solo en el día a día. Horizonte de largo plazo; propósito común; procesos de descentralización, y de sucesión en los cargos. Liderazgo con perspectiva de escala para impactar en lo colectivo. Participación y empoderamiento en los niveles locales para se asuman más responsabilidades y tareas, alineados con la visión compartida y los valores compartidos que surgen de la planificación

Programa Sustentabilidad/LAC
 “Liderazgos Capaces De Dar Forma a Los Llamados Que Dios Nos Hace”

comunitario. Redes Colaborativo y Participativo	participativa. Vínculos entre líderes y entre comunidades buscan el desarrollo de capacidades (coaching y enseñanza), mutuas y reciprocas (“unos a otros”). Liderazgo en equipo que permite a las personas trabajar juntos, intercambiar información, integrar sus conocimientos y habilidades y tomar decisiones en equipo para hacer frente a los retos estratégicos y operativos; y que permiten la resiliencia organizacional y mejorar la sustentabilidad
--	---

Las capacidades en el liderazgo que contribuyen a que las iglesias sean sustentables se refieren a los recursos y actitudes para realizar las tareas necesarias para la gestión organizacional de comunidades y organizaciones eclesiales. Las capacidades existentes son numerosas y diversas, las tres que se destacan en este análisis son las que, juntas, configuran un salto de calidad significativo

Capacidades en el liderazgo de las iglesias	
DESARROLLAN CONECTIVIDAD; GESTIONAN REDES; FACILITAN PROCESOS Pensamiento sistémico, las partes y el todo. Interdependencia	Liderazgo que intenta percibir, entender y tomar en cuenta las necesidades y expectativas de todos los interesados. Liderazgo que percibe la interconexión e interdependencia de “unos con otros” Liderazgo consiente de que organizaciones sustentables se construye en la colaboración y gestión en alianzas y redes y requiere una visión configurada y compartida por múltiples actores/partes/socios Liderazgo capaces de ver las s relaciones entre las partes de los sistemas y sub-sistemas, y cómo estas partes se combinan para crear las propiedades emergentes de la conjunto. Facilitación de procesos participativos como una propuesta de empoderamiento y también pedagógica, y epistemológica
TRABAJAN CON CREATIVIDAD E INICIATIVA; Buscando soluciones nuevas a problemas nuevos. Visión. Iniciativa.	Liderazgo con creatividad para la re-elaboración sostenible de los servicios que la iglesia ha recibido como mandato: diakonía, liturgia kerigma. Liderazgo que estimula el desarrollo de capacidades y la creación de pensamiento no solo de los grupos de líderes ordenados tradicionales, sino de equipos y cuadros de liderazgo Liderazgo con iniciativas de gestión local simultáneamente sistémicas que fortalecen la sustentabilidad organizacional. Liderazgo capaz de sostener una mentalidad de cambio, tomar el riesgo de iniciativas y de usar plenamente los recursos disponibles. Liderazgo con capacidad de adaptación y resiliencia.
PLANIFICAN CUMPLEN LO PLANIFICADO RINDEN CUENTAS.	Planifican como un proceso participativo de identificar un futuro anhelado, tomando decisiones para alcanzarlo, partiendo de una situación inicial identificada, considerando factores internos y externos que pueden influir en el logro de lo anhelado. Operativizan lo planificado, de modo realista, con hitos de corto plazo y progresivos. Con perseverancia y celebración de las metas alcanzadas. Rinden cuentas, informan, justifican, se responsabilizan.

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

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

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

Gustavo Driau
Programa Sustentabilidad/LAC
Agosto 2014

Bibliografía

- Coaching y Liderazgo de equipos Peter, Hawkins, Ediciones Granica, 2012
- Las 5 disfunciones de un equipo, Patrick Lencioni, Empresa Activa, Barcelona, 2003

- Sustainable Leadership – Toward a Workable Definition, Tidemann, Arts, Zandee, Nyenrode University, 2013
- Group and Team, Coaching; Christine Thorntorn, Routledge, Hove, East Sussex, 2010
- Con Confianza en el Porvenir, Martin Junge, FLM, 2007
- Creating Space for Grace, God's Power in Organisational Change, Rick James, 2/2004. Svenska missionsrådetets skriftserie
- [O Processo De Coaching Como Facilitador No Desenvolvimento Da Liderança Sustentável](#). Bianca Amorim dos Santos(UFF/ MSG). Eleonora Maria Figueiredo (UFF). Fernando Oliveira de Araujo (UFF/ TEP). Edmarson Bacelar Mota (Facultad de Ciencias Económicas-UNaM)