



FEDERACIÓN
LUTERANA
MUNDIAL

Una comunión
de Iglesias

lutheranworld.org

Federación Luterana Mundial - América Latina y el Caribe
Marco de Referencia de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales- Reunión Regional en Lima Perú
15 al 17 de Marzo de 2017

Marco de Referencia de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales: Un enfoque en perspectiva de sustentabilidad

Introducción

Como parte del compromiso de la FLM de promover el testimonio unificado del evangelio, el Departamento de Misión y Desarrollo acompaña y poya a las iglesias miembro para profundizar la comprensión teológica, promover un buen liderazgo y gobernanza, y construir relaciones en la comunión y la sociedad en general.

Respondiendo a las necesidades de las iglesias miembro de fortalecer las capacidades para la misión integral, el Programa de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (DCHI) promueve y apoya esfuerzos y procesos de optimizar la disponibilidad y uso eficiente de los conocimientos humanos, habilidades y capacidades profesionales. Las lideresas/líderes, personal y personas voluntarias contribuyen a la mejora de los sistemas de trabajo organizacional en varios niveles a lo largo de la FLM.

En 2010 se llevó a cabo una evaluación externa del Programa de Becas Internacional de la FLM evaluando sus impactos en el incremento de la disponibilidad y mejora de gestión de recursos humanos en las iglesias miembro y para establecer prioridades estratégicas a futuro. Una de las principales recomendaciones, que fue también afirmada por la consulta global en Octubre de 2010, fue que los diferentes objetivos del programa de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) deberían ser revisados e integrados a fin de abordar las necesidades estratégicas (humanas e institucionales) de las iglesias y comunidades de manera más efectiva.

En Septiembre de 2012, una reunión regional en Santa Cruz, Bolivia desarrolló un documento (marco de referencia) del cual este documento articuló el enfoque del “Programa Sustentabilidad de la Iglesia” en las iglesias miembros de la FLM en América Latina y El Caribe y del “Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales” (DCHI).

Durante 2013 al 2015, se facilitaron cinco talleres en Honduras, Bolivia, Perú, Guyana y Nicaragua; incrementando la capacidad del liderazgo/gerenciamiento, PME, planificación estratégica, etc. y fortaleciendo las capacidades diaconales in respuesta a necesidades locales específicas. Los talleres en 2013 y 2014 se enfocaron en promover el “Liderazgo Transformador y Buen Gobierno” en la iglesia y sociedad mientras que los de 2015 y 2016 trabajaron la “Diaconía y el Gerenciamiento de Recursos Humanos” motivando y apoyando a que las y los participantes exploren nuevos métodos e iniciativas para hacer de la tarea diaconal de las iglesias y comunidades más transformativa, motivadora e innovadora.

A fin de fomentar reflexiones mutuas y esfuerzos de colaboración para abordar temas del marco de referencia de HICD, las Oficinas de la Comunión de la FLM/DMD convocó a una reunión de revisión regional en Lima, Perú del 15 al 17 de marzo de 2017. Catorce participantes representando nueve iglesias miembro en la región hicieron un mapa específico de seguimiento de los efectos del marco de referencia de DCHI buscando formas de ampliar su pertinencia y adaptabilidad para una planificación, implementación, monitoreo e informe efectivo del programa de apoyo a la capacitación (becas) en el contexto de las iglesias miembro interesadas.

Tras la reunión de evaluación, se incorporaron propuestas específicas al documento anterior elaborado en 2012, y se redactó un marco de referencia revisado el cual fue compartido con un equipo de revisión de tres personas designadas en la reunión de revisión.

El Marco de Referencia DCHI revisado se ha finalizado y compartido con las iglesias miembro en América Latina y el Caribe a fines de Junio de 2017 para adaptarla y darle seguimiento de acuerdo a sus respectivas necesidades y contextos.

Marco de Referencia de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales: Un enfoque en perspectiva de sustentabilidad

El “Desarrollo de Dones y Recursos-DDR” en el Programa Sustentabilidad, integra mutuamente las dimensiones de desarrollo de las capacidades “Humanas” e “Institucionales”. Las tres dimensiones del Programa Sustentabilidad: pensando y construyendo iglesia, planificación estratégica y participativa, y desarrollo de dones y recursos es parte de un esfuerzo mayor que incrementa las habilidades para aprender y trabajar en cambios.

Las tres dimensiones del Programa Sustentabilidad son las siguientes:

-Planificación Estratégica Participativa es la movilización proactiva de una iglesia que busca identificar el llamado que Dios le hace para contribuir a su misión en el contexto. Es un instrumento guía a ser implementado de planes en corto y mediano plazo.

-Pensando y construyendo la iglesia es la identificación de temas claves de identidad y su práctica (comunidad de fe). Es el modo en el cual las personas guiadas por el Espíritu Santo consiguen organizarse para expresar su fe contextualmente.

-Desarrollo de dones y recursos es crecimiento y el despliegue del potencial enorme de dones y recursos con que Dios nutre a su iglesia. Incluye las habilidades, carismas y bienes con que contamos de manera real o potencial; y la administración sana, responsable y eficiente de esos recursos.

Género y el enfoque intergeneracional son dos ejes transversales. El análisis de género para las iglesias sustentables es una cuestión relacionada con la fe, la justicia, el poder, la política y el coraje¹. La metodología *intergeneracional permite dar voz y espacio a la juventud en todos los aspectos de la vida de la iglesia, incluida la toma de decisiones*².

La estrategia para el desarrollo de dones y recursos (DDR) se enfoca en tres áreas programáticas:

a) Movilización de recursos, movilización de recursos expresa una visión en la cual los recursos necesarios no son apenas financieros sino también políticos, materiales, técnicos y humanos (los bienes y recursos dados por Dios a través del Espíritu Santo a ser usados en la iglesia y sociedad).

b) Administración integral, implica la administración económica, financiera y jurídica, en que además de movilizar y desarrollar es necesario cuidar los bienes comunes que se tiene y administrarlos transparente y fructíferamente.

c) Desarrollo de dones, afirma que la sustentabilidad de la iglesia se base en los dones, talentos, tiempos, carismas y habilidades de sus miembros los cuales están puestos al servicio de la misión³ de Dios. También implica la formación de capacidades de su membresía y de la iglesia como organización creando espacios de participación (sacerdocio universal⁴)

Y tres ejes trasversales:

- **Desarrollo cognitivo**, en una sociedad tan compleja como la actual se hace necesario aprender, conocer, estudiar, producir y construir conceptos, métodos y técnicas que mejoran el desarrollo de dones y recursos.

- **Reflexión teológica** que orienta la estrategia. Según sea la teología que nos encamine habrá distintos criterios para desarrollar dones y recursos. La reflexión teológica es una manera de dar lugar a la presencia de Dios en nuestros eventos, planes y acciones.

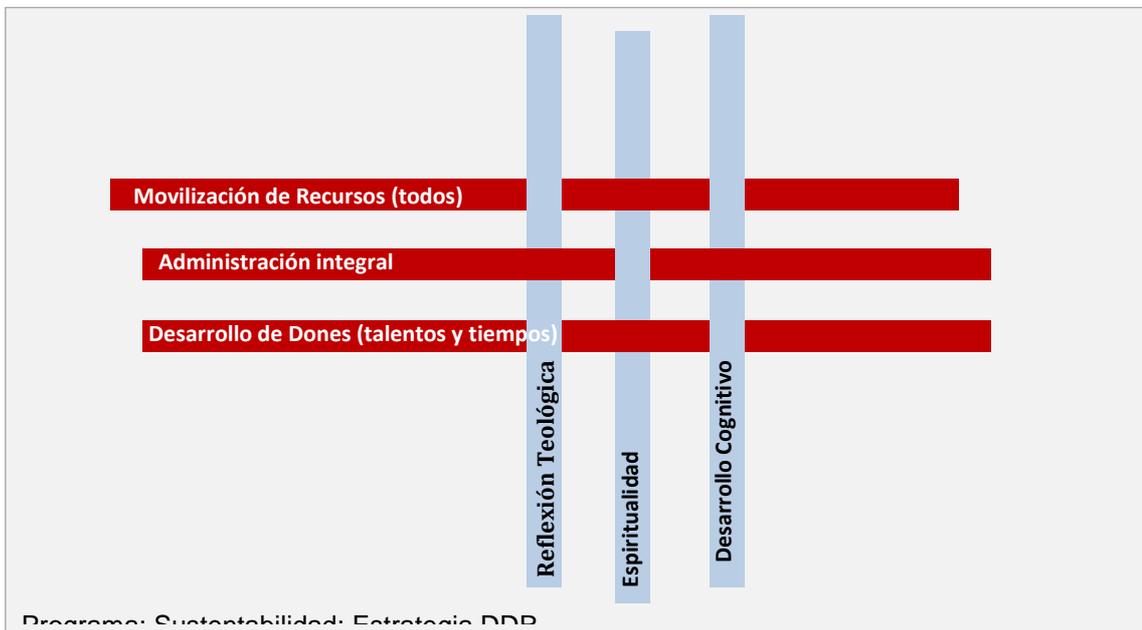
¹ Marcia Blasi. Género y Sustentabilidad, 2011.

² Una Iglesia de Ideas. Cuaderno de Trabajo sobre la participación de la Juventud.FLM-2010.

³ Estrategia para el Desarrollo de Dones y Recursos. Programa Sustentabilidad-FLM-LAC. Ver documento en <http://sustentabilidad.files.wordpress.com/2010/08/estrategia-desarrollo-de-dones-y-recursos.pdf>

⁴ Bautismo, Sacerdocio Universal y Ministerio Ordenado. Martin Junge, 2008.

- **Espiritualidad**, nos permita descubrir, experimentar y expresar la gracia de Dios. La oración, el silencio, los símbolos, el encuentro con los semejantes y la creación – así como nuestras acciones y planes- son expresiones de espiritualidad que muestran que Dios está a nuestro alrededor.



Los dones son habilidades, carismas, talentos, tiempos y bienes que Dios nos ha entregado para que los pongamos al servicio de su misión. El desarrollo de los dones recibidos es una responsabilidad cristiana. Nuestros dones son las herramientas que nos permiten responder al llamado de Dios para contribuir en la misión a través de personas y comunidades de fe e iglesias. La iglesia tiene la responsabilidad en el desarrollo de los dones dados por Dios.

Como comunión de iglesias estamos llamados al compromiso de poner a disposición de la misión de Dios personas con la capacidad de desplegar todo su potencial y de organizaciones (iglesias) que son campo propicio para el despliegue de esos dones.

El Desarrollo de Dones y Recursos en perspectiva de sustentabilidad implica desarrollar las capacidades necesarias de las personas y consecuentemente de las iglesias en el contexto en que actuamos. Es también asegurar aporten con frutos específicos.

La comunión luterana, particularmente en LAC aplica esfuerzo considerable a la capacitación y formación de recursos humanos: miembros laicos, miembros ordenados, consejos directivos, líderes y personal rentado de las iglesias participan en talleres, clases, conferencias y materiales apuntando al desarrollo de sus capacidades. Sin embargo estas actividades no siempre coinciden con los planes y las estrategias de las iglesias. Finalmente, se hace necesario que las iglesias ganen contundencia y claridad en la expresión de sus estrategias y prioridades, y que las acciones de capacitación se articulen partiendo de los planes y prioridades.

La dinámica del desarrollo de capacidades muestra al menos cuatro actores: a) las iglesias de la comunión que requieren la capacitación, b) personas capacitadas; c) partes cooperantes que apoyan las inversiones, y d) los implementadores de la capacitación.

Las iglesias que identifican y planifican sus estrategias y prioridades de manera participativa pueden orientar el accionar de sus cooperantes, personas que implementan su desarrollo de capacidades, y de las personas capacitadas.



La Articulación con el Proceso de Desarrollo de Capacidades en la Comunión Luterana

Desde 2010 la FLM/DMD está desarrollando una estrategia de la comunión luterana en el área de Desarrollo de Capacidades que incipientemente se articula con la estrategia DDR del Programa Sustentabilidad en América Latina y El Caribe. Al mismo tiempo, la necesidad de fortalecer la interconexión entre los programas que apoyan el desarrollo de capacidad en las iglesias mediante el incremento de la planificación, gestión y políticas relacionadas al desarrollo de capacidades. La Consulta Mundial sobre Impacto y Estrategia de la Educación y la Formación en 2010 insistió en la necesidad de sinergia y colaboración entre actores que participan del desarrollo de capacidades en la comunión.

Como la iglesia visible es parte visible de la organización social, es posible usar métodos de la ciencia social. El concepto de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales considera a las personas portadoras de dones dados por Dios. Somos la imagen de Dios en el contexto y las interrelaciones y somos parte de un sistema. Desde esta perspectiva las capacidades están en la persona, en su organización y en su contexto social más amplio. Esto implica cuan capacitada está la persona y por tanto la organización en que sirve entregando todo su potencial.

El Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales aporta un enfoque integrador y sistémico (individuo y la organización iglesia) considerando también el entorno, contexto socio-histórico, justicia de género, participación juvenil, y espiritualidad que hace de las iglesias vibrantes y celebran la misión de Dios. En otros términos, las capacidades deben considerarse en:

- Personas (miembros, líderes en diferentes niveles, directivos, personal de la iglesia)
- Comunidad u organización (congregación)
- Red de organizaciones (iglesia local y nacional)
- Políticas y el marco legal del país e iglesia (incluyendo la comunión)
- Costumbres y los hábitos que conforman el entorno económico, cultural y socio-político de una sociedad.



Capacidad y desarrollo de capacidades

Hay diversas diversas definiciones de capacidad y de “desarrollo de capacidades”, en principio aceptamos el uso las siguientes:

Capacidad implica las habilidades, relaciones y valores organizacionales y técnicas que permiten a las iglesias cumplir funciones y alcanzar objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. Capacidades no son solo destrezas y conocimiento sino también relaciones, actitudes y valores⁵ (Morgan, 1998).

En el siguiente cuadro pueden verse resumidas capacidades en los diferentes niveles

Niveles de capacidad	Concepto de capacidad	Elementos en que se basa la capacidad
Entorno	Las condiciones del entorno para que las organizaciones e individuos desplieguen sus capacidades. Incluye: sistemas y marcos necesarios para la formulación e implementación de políticas y estrategias más allá de una organización individual. Incluye los entornos administrativos, legales, tecnológicos, políticos, económicos, sociales, y culturales	Marcos formales (leyes, políticas, marcos regulatorios, estatutos, etc.)
		Marcos no formales (costumbres, cultura, normas, etc.)
		Capital social, infraestructura social
		Capacidades de individuos y organizaciones en el entorno
Organizacional/ Institucional	Todo lo que pueda influir en la performance de una organización	Recursos humanos (capacidades de la organización y de los individuos)
		Recursos físicos (espacios físicos, equipamiento, materiales, etc.) y capital
		Recursos intelectuales (planificación estratégica, estrategia organizacional, producción intelectual, gestión de programas, gestión de procesos, trabajo en red)
		Estructura organizacional y métodos de gestión que afectan la utilización de los recursos (humanos, físicos e intelectuales) como cultura organizacional, sistemas de incentivos y retribuciones)
Individual	La voluntad y habilidad para fijar objetivos y alcanzarlos aplicando las propias destrezas y conocimientos	Estilos y responsabilidades de liderazgo
		Conocimiento, destrezas, valores, actitudes, relaciones, sanidad y conciencia

⁵ Documento FLM- DMD Human and Institutional Capacity Development (HICD)-Planning Framework. Africa - Outcome of the Strategic Leadership Seminar, Nairobi, Kenya, 8-12 de agosto 2011

I. Dimensiones del Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales

Los procesos de DCHI basan su fundamentación teológica en la *iniciativa comunal que descansa en Dios mismo [...] Dios quien está tanto en comunión y a la vez es uno. La comunión se da en la relación entre Dios Padre, el Hijo y el Espíritu Santo. Cada uno con sus propias funciones pero con el mismo carácter: amor y justicia y cumpliendo una misión y propósito eterno. La encarnación es el trabajo de Dios Padre a través del Hijo en la presencia del Espíritu. La encarnación continúa a través el Espíritu Santo que es el Espíritu del Padre y del Hijo y actúa a través del amor compasivo. El Espíritu empodera a los seres humanos para estar en relación. El círculo de comunión en Dios está abierto e invita a ambos, personas e iglesia a participar en la misión continua de Dios trino.*

Como imagen de Dios, la creación refleja el estar en comunión revelada en Dios. Esto se hace evidente en la medida que la vida humana es relacional y no puede desarrollarse sin relaciones. En todas las culturas, las relaciones y comunidades juegan un rol importante al afirmar la vida individual y compartir responsabilidades para el sostenimiento de la vida en comunidad. Lo que hemos llegado a ser y quienes somos está formado por nuestras vidas en comunidad.

La imagen relacional de Dios Trino también abraza la interdependencia. Aunque cada persona divina tiene su propio trabajo, función e identidad (creación, redención y santificación), completan su propósito en relación. La comunidad humana [iglesia] refleja la divina comunión, y está formada por la diversidad de personas, identidades y dones. Este don también se encuentra en la comunión Luterana de iglesias que tienen diversas culturas y base espiritual. Ellas traen sus dones dados por Dios y experiencias a la comunión para construir, a través de la interacción, con los dones que tienen. La interacción involucra el compartir, dialogar, y trabajar mediante diferentes opciones in en proceso de desarrollo de modelos para la acción.⁶

El aspecto trinitario reflejado en la tarea del DCHI de las iglesias trae a cada una de ellas a la mesa relacional y mutua donde al compartir continuarán creando vida y esperanza⁷. El proceso de desarrollo de capacidades a través de talleres específicos ha ampliado la capacidad de las iglesias miembro en planificación, monitoreo y desarrollo de políticas.

(a) Áreas de Prioridad para el “Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales”

En Lucas 24, después de la muerte y resurrección de Jesús, dos discípulos estaban en camino de Jerusalén a Emaús. Caminando con decepción y dolor pensando que su misión se terminó abruptamente. Un extranjero, que no estaba preocupado por la experiencia de los discípulos, se unió a ellos y vio la devastaste realidad desde otro ángulo. Al iniciar la conversación trae una nueva lectura de las escrituras y abre los ojos de los discípulos. En el compartir de la comida nocturna, los discípulos se dan cuenta de la presencia del Señor. Entonces vuelven a Jerusalén con alegría y comparten su aprendizaje con los otros discípulos.

La historia provee importantes ideas sobre el desarrollo de capacidades: El aprendizaje sucede al compartir las experiencias a través de encuentros recíprocos. Los seres humanos desarrollan la capacidad de participar en la comunión y encontrar a Dios en la otra persona. Esto lleva a un conocimiento amplio para continuar en la misión de Dios. [Al mismo tiempo], la gracia fortalecedora de Dios se da en condiciones de

⁶ “Growing Together in Capacity for Holistic Mission: A theological Framework for LWF Communion Learning”, Exhibit 5.7 – LWF Committee for Mission and Development, June 2013, page 2.

⁷ En LAC, el método de DCHI, que incluye pertenencia a procesos y niveles de capacidad, se implementó en capacitaciones de largo plazo desde la educación y formación teológica.

*contextos históricos – Dios encontrando a los seres humanos en sus espacios particulares. Dios es reconocido en el rostro del prójimo, y el aprendizaje sucede cuando las personas y grupos se llegan a conocer más.*⁸

El DCHI, dando seguimiento a la Consulta Mundial sobre el Impacto de la Educación y Formación de las iglesias miembro⁹, considera tres áreas para identificar y evaluar las necesidades¹⁰ de desarrollo de capacidades:

- 1) Desarrollo del liderazgo
- 2) Educación y Formación Teológica¹¹
- 3) Ampliar el compromiso diaconal

La educación fue central en la Reforma. La preocupación de Lutero con las escuelas en las iglesias y casas impactó fuertemente y contribuyó a la sociedad. El DCHI considera el valor de la educación como componente fuerte para contribuir con valores cristianos y personas educadas en una manera bi-vocacional en la iglesia y sociedad. Lo bi vocacional es una alternativa especialmente para situaciones donde las iglesias no pueden apoyar posiciones ministeriales, y puede también motivar a la juventud a buscar calificaciones interdisciplinarias en colegios y universidades y comprometerse en diferentes ministerios de las iglesias. Lo bi-vocacional puede ampliar los equipos pastorales con la participación de líderes en diferentes posiciones y ministerios en la iglesia.

(b) Desarrollo de Capacidades como Proceso Político

Como organización, las capacidades y los recursos de las iglesias miembros de la FLM están integrados en el compromiso y las contribuciones de sus miembros: liderazgo, personal, voluntariado y miembros en general. Mientras que las iglesias miembros afirman firmemente que las y los voluntarios cubren la mayor parte de responsabilidades y tareas en sus ministerios integrales a diferentes niveles, las atenciones dadas y los esfuerzos hechos para mejorar continuamente las capacidades del voluntariado no son proporcionales a sus contribuciones y potenciales.

Es importante señalar que las y los voluntarios pueden ofrecer experiencias satisfactorias, haciendo coincidir sus talentos e intereses con las necesidades del ministerio. Lo que a menudo está en juego es la facilitación de espacios y oportunidades para el intercambio mutuo de tales perspectivas e ideas. Esta preocupación ha sido clara y honestamente expresada en algunos de los talleres recientes de DCHI: "Nuestros recursos, talentos y regalos están generalmente intactos y por eso queremos hacer mejores conexiones, relaciones y amigos para hacer la diferencia". (Voluntario Pastor de LAC / Guyana, 2015). "Los voluntarios están más dispuestos a dar un paso adelante cuando entienden el propósito del trabajo y los vacíos que pueden llenar. Esto requerirá apertura y buena comunicación." (Líder de la iglesia voluntaria de Asia / Malasia, 2015).

⁸ "Growing Together in Capacity for Holistic Mission: A Theological Framework for LWF Communion Learning", Exhibit 5.7 – LWF Committee for Mission and Development, June 2013, page 3.

⁹ 5-8 October 2010 in Montreux, Switzerland.

¹⁰ Ver documento adjunto 1: Guía para la Identificación y Evaluación del Desarrollo de Capacidades.

¹¹ Educación teológica es el comprendida en este documento como estudio formal de 4 a 5 años mientras que la formación teológica es un proceso para la educación ministerial que, en algunos casos, se desarrolla entre 2 a 3 años, incluyendo talleres y otras capacitaciones.

Por tanto, las iglesias pueden beneficiarse mucho al crear espacios y estructuras que promuevan el desarrollo y la utilización efectiva de las capacidades de las y los voluntarios. Esto también requiere una decisión estratégica de promover el papel voluntario como parte esencial de las competencias básicas en los diferentes niveles de las direcciones y ministerios de las iglesias y no sólo como opciones para cubrir la capacidad y / o las lagunas financieras

(c) Leyendo los contextos para las necesidades de la capacidad

Las organizaciones planifican el cambio y desarrollan capacidades en respuesta a los retos de sus contextos. Una evaluación crítica es fundamental para la lectura de un contexto organizacional y requisitos de capacidad de discernimiento tanto para las operaciones en curso como para llevar a cabo iniciativas clave de cambio organizativo.

Es necesaria una consideración cuidadosa en contextos en los que puede haber puntos de vista diferentes entre quienes toman decisiones para establecer acciones. Si la alta dirección no entiende la importancia del desarrollo de capacidades no habrá voluntad política para cambiar la organización y es poco probable que las opiniones funcionales o técnicas tengan la fuerza necesaria. Al mismo tiempo, puede haber razones muy fuertes para no cambiar (por ejemplo, un fuerte interés en mantener el statu quo), y es probable que el cambio no ocurra a menos que la correlación interna de fuerzas obligue a las decisiones (Boesen, 2010) ¹².

Al igual que el aprendizaje, el desarrollo de habilidades en personas u organizaciones no puede ser forzado, siempre es necesario tener cierto grado de consentimiento para hacer que el desarrollo de capacidad ocurra. Si los procesos de cambio no son propiedad y están dirigidos por aquellos cuya capacidad se está desarrollando, es poco probable que tenga éxito. En muchos casos, la presión de los actores externos podría ser una ayuda importante para el cambio y la creación de capacidad, pero las decisiones y los procesos son internos a cada organización. (Boesen, 2010).

Al determinar las áreas y las prioridades para el cambio, la capacidad requerida para dirigir las y aplicarlas eficazmente debería definirse y establecerse claramente. Los cambios tienen éxito cuando el espacio requerido, el tiempo y los recursos para gestionarlos e implementarlos son cuidadosamente designados.

(d) Desarrollo de Capacidades con justicia de género

La mutua afirmación de dones y talentos en las iglesias miembros de LAC se entienden como "habilidades, carismas, talentos, tiempo y bienes" que Dios ha dado a su iglesia para el fomento de su misión. Esto se ancla en la comprensión compartida de que los dones se experimentan a través de los ministerios de los miembros participan independientemente de las diferencias de género, raza o color.

Esta comprensión está basada en la convicción bíblica de que para el cuerpo de Cristo, un crecimiento inclusivo no es opcional, sino una cruda realidad de la vida en comunión. "Si una parte sufre, cada parte sufre con ella; Si una parte es honrada, cada parte se regocija con ella "(1 Corintios 12:26). Cada parte es

¹² Capacity, complexity and consulting: Lessons from managing capacity development projects, Ajoy Datta, Louise Shaxson and Arnaldo Pellini, Overseas Development Institute, 2012

indispensable para el sustento y el crecimiento del cuerpo. Por tanto, cada uno/a merece estar continuamente equipado/a para las obras de ministerio.

Las iglesias miembros de la FLM se encuentran en posiciones privilegiadas para promover la justicia de género a través de iniciativas de desarrollo de capacidades a diferentes niveles dada la Política de Justicia de Género de la Comunión que consiste en ricas articulaciones teológicas y elaboraciones pedagógicas. Este compromiso debe seguir expresándose más mediante la participación equitativa de mujeres y hombres en las direcciones, las funciones de gestión, los órganos de toma de decisiones y los distintos aspectos de los ministerios.

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

Desarrollo de Capacidades con Justicia de Género aborda las cuestiones de poder, las que no se solucionan con estrategias operativas o funcionales (como por ejemplo las cuotas, o el lenguaje inclusivo). Por contrario se hace necesaria una visión y una voluntad política de transformar estructuras, organizaciones y personas; una habilidad para la resolución de problemas emergentes y sus consecuencias, y la persistencia y resiliencia en la visión de justicia de género.

Las políticas y estrategias capaces de desenraizar los sistemas patriarcales de poder institucionalizados requieren de una justa aplicación y de buen gobierno por parte de las autoridades, porque los desequilibrios de poder pueden impedir que las mujeres, y todos los demás seres humanos que se solidarizan con ellas, actúen en el avance de la búsqueda de justicia.

La relación entre hombres y mujeres debe inspirarse en el modelo trinitario donde hay mutualidad, igualdad y asociación. Así, cuando las mujeres y los hombres vivan en mutualidad y asociación, se reflejará una relación propia de Dios. Los seres humanos son creados como seres únicos y diferentes.

El ministerio de Cristo señala claramente que en él todas las diferencias se superan, ya sean de género, raza, cultura, casta o clase, y todos/as pueden ser transformados/ as para convertirse en el cuerpo de Cristo. La cruz en la que eligió morir para salvar al mundo es un «símbolo conmovedor de la 'kénosis del patriarcado', el auto vaciamiento del poder masculino dominante a favor de la nueva humanidad de servicio compasivo y empoderamiento mutuo» (No será así entre ustedes, Mc 10:43. Una reflexión en la fe sobre el género y el poder, Federación Luterana Mundial).

(e) Desarrollo de Capacidades con la juventud

“La teología luterana nos enseña que nos convertimos en miembros del cuerpo de Cristo mediante el bautismo. En el bautismo, no elegimos a Cristo, es Cristo quien nos elige. De ahí que en las iglesias luteranas sea frecuente bautizar a niñas y niños a una edad temprana antes de que sepan hablar o caminar.

Interpretamos que incluso los/as niños/as más pequeños/as son miembros plenos del cuerpo de Cristo y, por lo tanto, parte plena de la iglesia. Dios nos llama a ofrecer nuestros dones y competencias por el bien de todo el cuerpo. A veces, Dios nos llama a aquello que parece improbable. Dios llamó a Jeremías a ser

profeta de las naciones (cf. Jeremías 1:6-7) cuando solo era “un muchacho” (Jeremías 1:6). Personas de todas las edades están llamadas a servir a Dios. (FLM Una iglesia de ideas. Cuaderno de trabajo sobre la participación de la juventud).

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

El empoderamiento intergeneracional y la creciente participación de la juventud en las iglesias y ministerios se pueden dar a través de la integración del Desarrollo de la Capacidad Humana e Institucional de la FLM, cuando se garantizan mutuamente oportunidades equitativas de niveles de apoyo a la formación (becas, investigaciones, talleres, etc.) y cuando se toman las medidas correspondientes para proporcionar espacios equitativos para que la juventud traduzcan sus capacidades y habilidades en papeles y responsabilidades en la iglesia y la sociedad.

(f) El Desarrollo de las Capacidades es un proceso participativo

Capacidad puede definirse como la suma de las interacciones entre los diferentes actores dentro de un sistema, cuyo comportamiento puede, a veces, ser impredecible. La capacidad reside en las relaciones e interacciones entre los actores, tanto en el adentro como en el afuera de una organización, y en diferentes niveles. La capacidad se desarrolla a medida que las relaciones y las interacciones entre estos actores progresan; esto sucede cuando, por ejemplo, un equipo de diaconía regresa de un evento de capacitación y presenta la experiencia ante sus colegas y jefes; contrario es cuando las personas de un equipo viajan, aprenden, hacen experiencias y no comparten o no pueden compartir, entonces la capacidad queda encapsulada y no se desarrolla. Los enfoques centrados en las entidades individuales y aisladas (una persona, una oficina o un proyecto) tendrán un impacto muy limitado. El desarrollo de capacidades debe centrarse no sólo en las capacidades necesarias para lograr los resultados técnicos, sino también en construir relaciones e interacciones más efectivas, dinámicas y saludables (Woodhill, 2010¹³).

Reunir y conectar múltiples actores interesados a través de procesos participativos ayudará a mejorar su visión compartida, su propósito y dirección, aumentará la claridad sobre sus roles y mejorará su capacidad para tomar decisiones. Cuando los participantes en un proceso participativo se escuchan unos a otros, aumentan la confianza, la franqueza, la conectividad y la comprensión, lo que ayuda a superar las diferencias en búsqueda del beneficio de todas las personas y de la organización.

En las organizaciones con adecuada participación, la articulación de recursos, conexiones, habilidades técnicas, responsabilidades, intereses, perspectivas, el conocimiento, las diferentes formas de poder y las formas de impulsar el cambio, conducen a nuevos tipos de capacidades. Pero si no se pueden realizar procesos participativos, como puede ser el caso en una organización o sistema donde la jerarquía es fuerte y los elementos de la organización se atomizan, pueden considerarse otras maneras de fomentar la colaboración y participación, por ejemplo a través de redes menos formales, foros consultivos u otros que requieren menos interacción y compromiso (Woodhill, 2010).

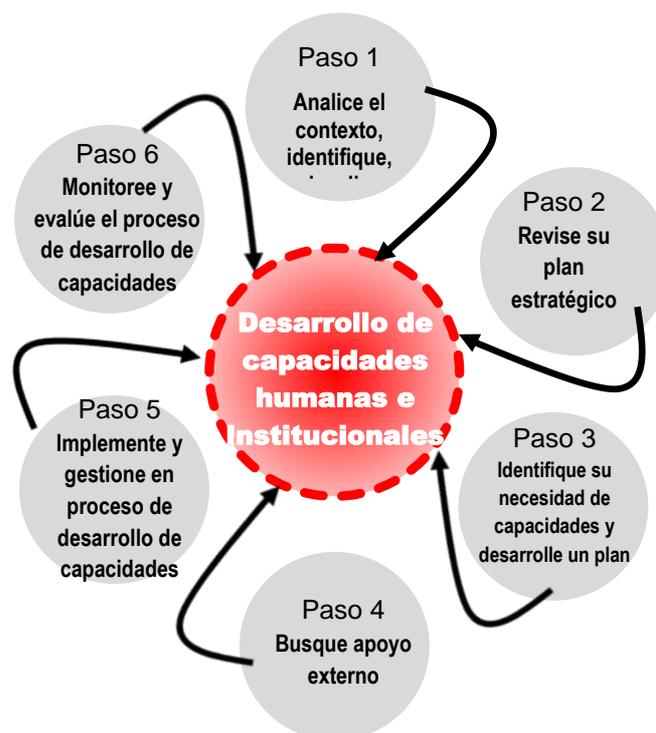
¹³ Woodhill, J. 'Capacity Lives between Multiple Stakeholders'. In J. Ubels, N.-A. Acquaye-Baddoo, and A. Fowler. *Capacity Development in Practice*. London, Washington DC: Earthscan. (2010)

II. Un Método de Articulación y Seguimiento para el Desarrollo de Capacidades¹⁴

No hay una receta única o el modelo para el desarrollo de las capacidades de una organización. El desarrollo de capacidades implica el aprendizaje y la experimentación y lo que funciona bien en un lugar puede fracasar en otro. Dada la naturaleza de los procesos de desarrollo de capacidades y los cambios frecuentes que hoy día sufren las organizaciones no será sencillo poner en práctica una secuencia ordenada tal como se presenta. Sin embargo, nuestra experiencia sugiere que hay cierta lógica en el orden presentado que resulta afín a las prácticas PME en proyectos y programas.

1. **Analice el contexto, visualice, identifique:** Los cambios políticos, sociales, tecnológicos o económicos pueden alterar drásticamente el enfoque y procesos para el desarrollo de capacidades. Las crisis económicas, la transformación de los mercados de empleo, la implementación de planes participativos, la reducción de la ayuda financiera externas y experiencias bi-vocacionalidad son algunos de los drásticos cambios experimentados en nuestros contextos. En los tiempos turbulentos de hoy en día, es esencial que las organizaciones de seguimiento de las tendencias externas e internas y desarrollen estrategias para hacer frente a las oportunidades y amenazas.
2. **Revise su plan estratégico:** las necesidades de desarrollo de capacidades deben identificarse en el marco de la estrategia de la organización, que se expresa en su plan estratégico participativo (PEP). A medida que la organización reconoce su entorno externo, vuelve a valorar su visión, misión, objetivos, estrategias y programas de forma periódica. Los equipos de trabajo que han participado de evaluaciones internacionales de procesos de desarrollo de capacidades aseguran que hubiera sido de utilidad llevar a cabo un ejercicio de planificación estratégica participativa antes de embarcarse en el fortalecimiento de las capacidades particulares.
3. **Identifique su necesidad de capacidades y desarrolle un plan:** los planes para el desarrollo de capacidades necesitan apoyarse sobre la base de una comprensión del entorno o contexto y de una estrategia bien formulada para la organización, no hay posibilidad de un proceso de desarrollo de capacidades sino está planificado y articulado con el contexto y la propia estrategia organizacional. Un plan de desarrollo de capacidades nos llevará a la implementación de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación (PME) como parte del mismo, esto ayudará la toma de decisiones y contribuye a los planes a corto o largo plazo de la organización.
4. **Busque apoyo externo:** Es altamente posible que una organización no cuente con los recursos propios suficientes para construir sus capacidades tan rápido como lo necesita. Se requerirá entonces algún apoyo externo, que no significa únicamente dinero proporcionado por extranjeros donantes, sino también una variedad de recursos de entidades nacionales o locales. Independientemente de la fuente, las organizaciones necesitan negociar las condiciones de apoyo para asegurar que los esfuerzos de desarrollo de capacidades son dirigidos hacia el cumplimiento de las prioridades de la organización, con seguimiento, rendiciones integrales de cuentas, monitoreo y evaluación.

¹⁴ Evaluating Capacity Development IDRC, Canada, 2003 Douglas Horton y otros. Disponible en http://web.idrc.ca/es/ev-43630-201-1-DO_TOPIC.html



5. **Implemente y gestione el proceso de desarrollo de capacidades:** Nada puede ser tan desmoralizante y perjudicial para el rendimiento de una organización como un ejercicio de planificación exhaustiva que no es seguida por la aplicación sensata y minuciosa. Todas las evaluaciones demuestran que una gestión eficaz es esencial para el desarrollo de las capacidades de la organización. El desarrollo de capacidades humanas e institucionales implica procesos de cambio organizacional que necesitan ser gestionados eficazmente para sostenerse y seguir adelante. Si en una organización no existe una gestión eficaz, este tema debería ser un componente de la estrategia de desarrollo de las capacidades.
6. **Monitoree y evalúe el proceso y el plan de desarrollo de capacidades:** El monitoreo y evaluación asegura que el proceso y el plan de desarrollo de capacidades es vigilado y re-orientado cada vez que es necesario. Las necesidades de una organización y las prioridades pueden cambiar, el seguimiento y la evaluación contribuyen a que el desarrollo de capacidades mejoran la capacidad de la organización y su funcionamiento. El seguimiento del desarrollo de capacidades y la comunicación de los resultados generan motivación en el personal y los interesados externos. Documentar y difundir los resultados informan y animan a las personas dentro de la organización de los progresos realizados y ayuda a los interesados en sentirse integrados en el proceso de cambio.