

## AFI 2021

### El fin de lo que solíamos ser, el inicio de lo que verdaderamente somos

#### Treinta estrategias apostólicas

*Carlos Mraida*

Este es el segundo encuentro de AFI por Zoom. Es una clara señal de que vivimos una nueva realidad en el mundo, en la iglesia, en nuestros ministerios, que nos confronta con decisiones pastorales muy difíciles. Intentaré ser pragmático. Deseo sugerir 30 estrategias para nuestros ministerios apostólicos. Y aquí va la primera.

**Estrategia #1:** *Te animo a tener lo que llamo un Acampe Personal con el Espíritu Santo. Un retiro personal con dos objetivos: una renovación del Espíritu Santo en tu vida y la búsqueda de revelación y sabiduría para ti y tus pastores para el este tiempo.*

Hemos estado sometidos a un estrés muy fuerte. Cuando somos despojados de nuestras rutinas seguras y conocidas, nos enfrentamos a nuestra propia vulnerabilidad, y a nuestra urgente necesidad de la presencia fortalecedora del Espíritu Santo. Y que nos anticipe lo que habrá de venir y nos enseñe todas las cosas y nos guíe a toda verdad.

**Estrategia #2:** *Una vez que hayas tenido tu “Acampe Personal con el Espíritu Santo”, te animo que realices un “Acampe Apostólico-Pastoral con el Espíritu Santo”. Un retiro presencial o virtual, con los pastores que están en tu red apostólica en donde busquen del Señor con los mismos dos objetivos, y vuelques las sugerencias que en esta Consulta de AFI estarás recibiendo, y lo que el Espíritu te reveló a ti en tu Acampe Personal. Necesitarás un retiro de más de un día, o más de un retiro.*

Son finales de época y esos momentos son muy traumáticos. Pero no todos los finales de época necesariamente tienen que ser tiempos de pérdida. Porque el final de una estación es el telón de fondo en el que se da también el comienzo de algo nuevo. Y para nosotros es la gran oportunidad de desarrollar modelos eclesiales y de liderazgos más cercanos al espíritu bíblico y más pertinentes para la nueva realidad. Para que esto sea así, creo que debemos comprender lo que está pasando y compartirlo con nuestros pastores, para que a su vez ellos, lo transfieran a sus líderes y congregaciones.

#### **Comprender los cambios ocurridos.**

La realidad ha cambiado. Negar esto atraerá más perjuicios y demorará los procesos de renovación que Dios quiere guiar. Percibo que muchos pastores creen que esto es como un paréntesis. Es decir, creen que vivíamos la normalidad, vino la pandemia y se abrió un paréntesis, pero en algún momento pasará y se cerrará ese paréntesis para volver a la antigua normalidad. Pero no se trata meramente de un paréntesis o de una pausa, sino de un cambio de época.

Los pastores han enfrentado en lo que va de la pandemia diferentes desafíos: suspensión de los cultos presenciales, el uso de la tecnología, redes y plataformas digitales sin preparación previa, la cuestión de las ofrendas y finanzas, la dificultad para recibir el sostén pastoral, el mantenimiento del personal, el costo de edificios ociosos o la pérdida de los mismos, la muerte de miembros en sus congregaciones, la migración de miembros de su congregación a otras con mejor uso y alcance de lo virtual, etc. Algunas iglesias y pastores han respondido bien. Muchos lamentablemente no. Una consultora ha presentado las estadísticas siguientes: sólo el 35% de los miembros regresaron a cultos presenciales. El 32% decidió dejar de asistir presencialmente. 18% está viendo múltiples iglesias on-line. Y 15% ya decidió cambiar de congregación.<sup>1</sup>

Entrar en la pandemia, para todos fue disruptivo. Como si alguien hubiera bajado el disyuntor eléctrico y tuvimos que responder de maneras para las cuales no estábamos

---

<sup>1</sup> [www.wavesprogram.com/members](http://www.wavesprogram.com/members)

preparados. Y la mayoría pudo hacerlo rápidamente. Pero entrar a la nueva etapa no es levantar la llave de luz. Sino que será, como dice Karl Vaters, como quien sale de alta de un hospital e inicia un largo y lento proceso de rehabilitación.

Ante la autorización de volver a lo presencial, los pastores nos dicen: “Volvieron los cultos pero no volvió la gente”. La queja de muchos es que las congregaciones de la ciudad con más recursos “nos han robado a muchos de nuestros miembros”. Un pastor de la ciudad de Mar del Plata, en Argentina, me indicó que el 80% de las iglesias que alquilaban un edificio como templo, cerraron. En mi país, hay un proceso de renovación forzada del liderazgo pastoral, porque ya son más de 250 los pastores muertos.

### ***Comprender los dos horizontes hermenéuticos***

La pandemia ha operado como un catalizador que aceleró un proceso de decadencia que venía años. Esto es cierto no sólo en la sociedad, sino también en relación con el modelo de iglesia y de ministerio pastoral. Hemos estado desarrollando un modelo que ya no era relevante para la transformación de la sociedad, y que no era pertinente para los propios creyentes. Más del 50% de los que se dicen evangélicos, no son parte de ninguna congregación. Es decir, ese modelo ya no les resultaba. Desde hace años vengo diciendo que ese modelo de iglesia tenía su certificado de defunción firmado. Ahora la pandemia lo sepultó varios metros bajo tierra.

Han caído varios paradigmas eclesiales y de liderazgo. Estos paradigmas fueron las maneras en que la Iglesia trató de plasmar las verdades eternas de la Palabra en un determinado contexto histórico cultural. Todo cambio cultural provoca un cambio de paradigmas. La iglesia estaba retrasada en la comprensión de los cambios culturales que venían ocurriendo. Por lo tanto los modelos eclesiales, pastorales, misionales que sirvieron para otra época ya no estaban siendo útiles. Algunos de ellos por su falta de fidelidad a la Palabra, otros por su falta de relevancia ante la realidad cambiante. Pero lamentablemente la iglesia no se notificó adecuadamente de esto, y siguió en su funcionamiento dentro de ese modelo no bíblico ni relevante. La pandemia aceleró esos cambios culturales y algunos de esos modelos no podrán seguir funcionando.

Cuando la crisis provoca un cambio tan profundo, se produce un vacío, en donde lo que era conocido ya no va más, y lo nuevo todavía no está definido. Es la gran oportunidad, para que el ministerio apostólico de la iglesia haga el esfuerzo de releer la Palabra para recuperar los paradigmas bíblicos. Toda lectura de la Palabra está condicionada a nuestros lentes culturales. Pero si somos capaces de hacer el esfuerzo para extraer los principios eternos de las cuestiones coyunturales, y sobre todo de nuestros presupuestos eclesiales y ministeriales que venimos repitiendo, entonces aún nuestra lectura cultural, será al menos pertinente para este nuevo tiempo.

El ministerio apostólico debe nutrirse del conocimiento del otro horizonte hermenéutico, que es la realidad nueva. Leyendo, consultando a los expertos y rodeándose de gente joven que entienda el nuevo mundo. Y que con el espíritu de revelación reinterprete esa información y con el de sabiduría canalice ese conocimiento en la práctica. La fusión de los horizontes de la Palabra y de la nueva realidad, devendrá en nuevas formas eclesiales, misionales y pastorales más fieles y más pertinentes.

***Estrategia #3:*** Trabaja con tus pastores el concepto de los 2 horizontes hermenéuticos. El de la Palabra que nunca cambia y que debe encarnarse en el de la realidad que siempre es cambiante.

***Estrategia #4:*** Investiga cuáles son los cambios que ya se han producido y los que las tendencias marcan para lo porvenir. Compártelo con tus pastores.

***Estrategia #5:*** Reúnete con adolescentes y jóvenes y pregúntales cómo se sienten, cómo ven la realidad, qué cambios están visualizando, de qué manera creen ellos que se puede cumplir

*hoy con la misión de una manera mejor. Comparte luego con tus pastores lo aprendido. Y anímalos a que ellos también hagan lo propio.*

### ***Comprender el cambio de paradigmas eclesiales y de liderazgo***

Es importante que no caigamos en la simplificación de pensar que todo se reduce a saber qué cosas se pueden seguir haciendo presenciales y cuáles virtuales. Sino que aprovechemos el momento para repensar la iglesia. Veo algunos cambios.

#### ***1. Hacia un achicamiento de la iglesia institución y crecimiento de la iglesia comunidad.***

En la práctica la iglesia tiene dos dimensiones. Primeramente es una comunidad. El Cuerpo de Cristo. Y luego se estructura también como una institución. Siempre primero nace la comunidad: la gente se empieza a convertir, bautizar, es disciplinada, y cuando se conforma un grupo, la iglesia empieza a estructurarse como institución: personal, edificios, programas, actividades. Se arma una institución para que preste servicios a la iglesia comunidad, y para que la represente legalmente, ante las fuerzas vivas de la sociedad. Ed Kivitz, a quien sigo en esto, nos recuerda que no todos los que forman parte de la iglesia comunidad son miembros de la iglesia institución. Personas que se congregan en los cultos, en los grupos celulares, que se siguen la programación virtual, que se sienten parte de la comunidad, pero no son miembros de la institución. Hay que sumarle los niños, que son parte de la iglesia comunidad.

Y de la misma manera, hay miembros de la iglesia-institución que no son miembros de la iglesia-cuerpo de Cristo. Ya por al año 1000 hubo un debate teológico entre Anselmo y Abelardo. Anselmo decía: quien no tiene a la iglesia por madre, no tiene a Dios por Padre. Y él estaba hablando de la iglesia institución, en ese tiempo la Iglesia Católica Apostólica Romana. Y Abelardo, respondía a eso: que Dios tiene a muchos que la iglesia no tiene, y la iglesia tiene a muchos que Dios no tiene.

En estos tiempos la iglesia institución está experimentando una reducción. Edificios que no se usan como antes, achicamiento del número de personal, oficinas que se han descentralizado. Los templos pueden estar cerrados, pero la iglesia comunidad sigue activa. La iglesia institución sirve a la iglesia comunidad por medio de programas y actividades. En este tiempo resultará indispensable que los ministerios apostólicos ayuden a los pastores a definir cuáles de esos programas y actividades son esenciales, cuáles son deseables, y cuáles deben ser discontinuados. Los programas y actividades esenciales, son aquellos que la iglesia no puede dejar de hacer porque según la Biblia definen la razón de ser de la iglesia. Los deseables son aquellos que frente a la nueva realidad, sería bueno que la iglesia comience a realizar. Y están determinados por las necesidades que hoy el mundo presenta. Por ejemplo, ante la pandemia de salud mental que hoy hay y que seguirá creciendo, sería deseable que las iglesias pudieran ofrecer consultorios pastorales interdisciplinarios abiertos a la comunidad atendidos por pastores, psicólogos, psiquiatras, médicos.

Esta definición de programas y actividades en estas categorías, nos ayudará para simplificar las múltiples tareas que el activismo evangélico nos ha llevado a tener. El mundo que viene será muy demandante para la gente y cuánto menos actividades innecesarias tengamos, mejor aprovechamiento de los recursos humanos tendremos.

***Estrategia # 6:*** Trabaja con tus pastores este cambio de paradigmas. Fortalece la idea de que el achicamiento de lo institucional, no necesariamente es una pérdida, sino que puede dar un mayor vuelo, alcance y resultados a la misión de la iglesia comunidad.

***Estrategia #7:*** Redefine con tus pastores aquello que es la esencia de la misión de la iglesia. Lo que la iglesia no puede dejar de hacer.

***Estrategia #8:*** En grupos que tus pastores definan las necesidades actuales de la gente en sus zonas, y propongan programas y actividades que serían deseables realizar.

***Estrategia #9:*** Analiza con tus pastores cuáles de sus programas y actividades son esenciales, cuáles deseables. Y anímales a terminar con los innecesarios.

**Estrategia #10:** *Analiza con tus pastores los presupuestos financieros de sus congregaciones en la nueva realidad. ¿Cuánto del personal orientado a lo institucional no lo vamos a precisar? ¿Qué personal orientado al servicio de la Iglesia Comunidad vamos a precisar incorporar y sostener?*

Es importante que entendamos que la iglesia comunidad, es una realidad presente, influyente, pero no necesariamente medible, estructurable, y por ende no es controlable, gerenciable. Muchas de las cosas que suceden en la vida de mi iglesia-comunidad yo me entero después de que estén ocurriendo. El hermano que beca a jovencitos para que puedan estudiar, la hermana que es voluntaria solita en un hogar de ancianos, el matrimonio que abre el garaje de su casa para dar de comer, etc.

Ariovaldo Ramos, nos presenta tres conceptos de iglesia en el N.T.: la iglesia de Jesucristo: *donde estén reunidos dos o tres en mi nombre allí estoy Yo*. Allí hay eclesía. La iglesia de los apóstoles. Tiene una estructura eclesiológica, diáconos, presbíteros, epístolas, disciplina, normatización, gobierno, organización, elecciones de presbíteros<sup>2</sup>. Y también aparece la Iglesia del Espíritu Santo, que es la iglesia de los carismas. Y Atraviesa a la iglesia de los Apóstoles. Y muchas veces crea “líos santos”, en la iglesia de los apóstoles. Un ejemplo: La iglesia de los apóstoles quiso cerrar el ministerio apostólico a un grupo de 12. Pero el Espíritu como un abortivo les mete a Pablo, y no sólo él sino otros. Y como los apóstoles tenían que ser 12, eligen por sorteo a Matías y quedó más que claro que en la voluntad de Dios, la figura apostólica preeminente sería Pablo. Así que la iglesia del Espíritu Santo, atraviesa muchas veces a la iglesia de los apóstoles. La manifestación de los dones, la libertad al obrar del Espíritu, inclusive contrariando a la organización apostólica, porque el peligro continuo es que la iglesia institución comprima, institucionalice a la iglesia comunidad. Lo que las personas podemos hasta cierto punto controlar es la institución, pero no la comunidad. Y esto modifica el paradigma del liderazgo pastoral que pretende tener todo bajo control.

En estos tiempos la iglesia institución se achica y se agranda el peso de la iglesia comunidad. La iglesia-comunidad, se estructura a partir dos elementos centrales: una red de relaciones, y una red de misión. La red de relaciones mantiene a la iglesia viva, unida y pastoreada. La red de misión mantiene a la iglesia activa. Conforman la dimensión comunitaria de la iglesia. La Red de relaciones tiene que ver con las amistades espirituales, el pastoreo mutuo, el cuidado de unos para con los otros. Frente a la multiplicidad de necesidades, no alcanzará con el pastoreo de los pastores dedicados, sino que se requerirá formas de pastoreo mutuo.

**Estrategia #11:** *Trabaja con tus pastores cómo fortalecer la red de relaciones. ¿Cómo estimular las relaciones interpersonales? ¿Cómo generar un pastoreo mutuo?*

## **2. Hacia una iglesia que fortalece la eclesía y perfecciona para la diáspora.**

Hay dos expresiones de la iglesia: *Eclesía*, es la iglesia reunida, congregada. Hasta el presente el énfasis principal estuvo concentrado en esta dimensión: cultos, eventos. Diáspora es dispersión, es la iglesia esparcida. Hoy experimentamos un cierto sacrificio de la dimensión *eclesía*. No nos podemos reunir de la misma manera que antes. Es un tiempo de énfasis en la diáspora. La iglesia esparcida. Y aquí tenemos dos tareas. La primera es ver de qué maneras fortalecemos la *Eclesía*, la necesidad de ella, y la posibilidad de que se manifieste. Porque el mandato bíblico de hacerlo no sólo sigue vigente<sup>3</sup>, sino que tiene un

---

<sup>3</sup> Hebreos 10.25: *no dejando de congregarnos, como algunos tienen por costumbre, sino exhortándonos; y tanto más, cuanto veis que aquel día se acerca.*

papel vital en la edificación del Cuerpo de Cristo<sup>4</sup>. Y en pandemia, en la salud emocional de la gente, la iglesia encontrándose es fundamental.

Y aquí debemos evaluar los encuentros de adoración y ministración comunitaria. Al introducir masivamente a la gente en lo virtual, porque no teníamos otra alternativa, la metimos en el mundo de posibilidades que el “mercado” evangélico hoy ofrece. Muchos pastores se lamentan porque sus miembros descubrieron otros ministerios mejor preparados técnicamente, musicalmente y aún pastoralmente, y están optando por otra congregación. Por supuesto, que detrás de esa decisión, hay falta de discipulado, de pastoreo adecuado, de madurez. Pero aún explicándolo así, no deja de ser una realidad dolorosa para muchos pastores. Resulta indispensable un *upgrade* en el nivel de los pastores, de los cultos comunitarios, en lo técnico. Esto no resolverá el problema de la falta de madurez, que sólo se resuelve con un discipulado continuo, pero al menos evitará una deserción masiva.

El fortalecimiento de la dimensión *eclesía*, tiene que ver también con los programas de grupos por edades. Especialmente niñez, adolescentes, jóvenes. Allí debe estar uno de nuestros énfasis principales, nuestros ajustes, nuestras inversiones de personal y de dinero. Porque son los sectores más vulnerables y más necesitados para su crecimiento espiritual de su grupo de pares. Hay una gran amenaza, y es que estos chicos pasen otro año más sin amistad con sus pares de la iglesia y que desarrollen amistades únicamente con sus compañeros del colegio. En una etapa de vida donde para la afirmación de la fe, el grupo de pares es más importante que la influencia de los adultos, podemos llegar a perder a buena parte de esa generación. Se requiere una alianza estratégica entre la iglesia y los padres para cuidar estas generaciones, teniendo programas atractivos que los conduzcan a vivencias espirituales fuertes, pero también a relaciones de amistad con sus pares creyentes también sólidas.

Otra cuestión es: ¿Cómo cuidamos la salud espiritual y emocional y pastoreamos a aquellos que por razones de edad y de salud no podrán congregarse presencialmente?

La segunda tarea es perfeccionar a los creyentes ministerialmente, dándoles herramientas para su ministerio en la diáspora. Esto es la Red de Misión. La iglesia en la diáspora misionando. Aquí hay un cambio de paradigma. En el pasado apuntamos en la capacitación a ministerios que se desarrollaban principalmente en el templo: hermanos que lideran la adoración, ujieres, los que desarrollaban tareas evangelísticas o sociales dentro del edificio eclesial. Ahora tendremos que entrenarlos para misionar en su ámbito vecinal y laboral. Entrenar a los abogados, a las amas de casa, a los estudiantes, para servir, evangelizar, sanar, liberar en sus ambientes a sus pares, personas que no habrán venido a nuestros edificios.

**Estrategia #12:** *Analiza con tus pastores de qué manera fortalecer la adoración comunitaria tanto presencial como virtual, primeramente en lo espiritual, como en lo técnico, estético, musical. ¿Qué recursos necesitan para ir a un nuevo nivel? ¿Cuáles de los recursos humanos, técnicos, materiales pueden compartir entre ellos?*

**Estrategia #13:** *Elabora una propuesta de una alianza estratégica entre la iglesia y la familia para pastorear a los niños y adolescentes. Y distribúyela a tus pastores.*

**Estrategia #14:** *Genera un espacio para una “lluvia de ideas” de tus pastores sobre cómo hacer el pastoreo, de los hermanos que no podrán tener contactos presenciales.*

**Estrategia #15:** *Haz un listado de las principales profesiones de la gente de tu región y distribúyelas entre tus pastores. Y pídele que cada uno se reúna con hermanos de una de esas profesiones de su congregación y elaboren ayudas para servir, evangelizar, discipular a sus pares. En un próximo encuentro con tus pastores, haz que lleven esa guía para compartirlas*

---

<sup>4</sup> Sobre la importancia que tiene el congregarse, ver: Carlos Mraida, *Volviendo de la Cautividad*, en Consulta de AFI 2020: ¿Qué le está diciendo Dios a su iglesia en este tiempo de pandemia?

con el resto, de manera que todos tengan una ayuda para capacitar a los hermanos en sus distintas profesiones para misionar en la diáspora.

### **3. Hacia una iglesia de protagonistas y no de espectadores.**

El paradigma cuya caducidad es más evidente es el del auditorio, en el que se desarrolla un “show religioso”, y en el que ministran 10 personas (pastores y músicos), y el resto es ministrada. Muchos pastores creyeron que podían seguir con lo mismo pero virtualmente, y aún se han alegrado porque inicialmente el número de televidentes era mayor al que tenían presencialmente. Pero con el regreso a la presencialidad la alegría se transformó en una letanía: “Volvieron los cultos, pero no volvió la gente”.

En mi presentación en AFI 2020, expresé mi percepción hacia el futuro, y lamentablemente se ha cumplido. Por eso, quiero repetirlo, ya no como una potencial amenaza, sino como una realidad a trabajar: *“Si antes de la pandemia más del 50 % de los creyentes en todas las ciudades no se congregaba, post pandemia el porcentaje aumentará. Las iglesias añadirán al culto presencial, el culto on line, entusiasmadas por llegar a gente no alcanzada. Pero cuando esto ocurra, mucha gente que se congregaban anteriormente va a elegir “ver” el mismo culto-show de 10 personas desde su casa, sin congregarse, sin tener que viajar, sin tener que “vestirse para”, sin demandas. A la deformación de “vamos a la iglesia” ahora se le sumará “vemos la iglesia”. Para que esto no ocurra, se precisa un ministerio apostólico...cuya primera y más importante acción sea una renovación en la mentalidad de los pastores”...* *“La gente navegará y se servirá como en un restaurant buffet autoservicio, la música que más le gusta, el predicador que más prefiere de cualquier parte del mundo”*<sup>5</sup>.

No hemos hecho de nuestros encuentros oportunidades para funcionar como Cuerpo de Cristo, para la ministración colectiva, donde todos funcionan con sus dones bien conscientes que “somos iglesia” y no que “vamos a la iglesia” ni “vemos la iglesia”. La iglesia en modo diáspora, se congregará en modo *eclesia*, sí y sólo sí, los encuentros son experiencias donde verdaderamente la presencia de Dios se hace real en medio de lo comunitario, con señales y prodigios y diversos milagros y repartimientos del Espíritu<sup>6</sup> y donde eso ocurre con la ministración colectiva, en donde todos tienen la oportunidad de ser protagonistas y no espectadores. Entonces la gente no querrá perderse ser parte de esa doble vivencia: el mover del Espíritu en ese encuentro, y que eso ocurra a través de su propia vida. De lo contrario, en el mejor de los casos, la gente seguirá viendo nuestro show desde sus casas, y en el más probable, verá a otros.

**Estrategia #16:** *Elabora con tus pastores sugerencias de cultos con una dinámica que no esté centralizada en la plataforma y en la que haya una participación de la gente.*

**Estrategia #17:** *Ministra a tus pastores para que experimenten un renuevo del Espíritu Santo en sus vidas que les permita conducir un tiempo de renovación en sus congregaciones, para que la Presencia del Señor sea evidente en cada encuentro.*

### **4. Hacia una iglesia de discípulos y no tan solo de miembros.**

Algunos de los problemas que hoy se viven (falta de pertenencia firme a una congregación; migración constante de los miembros de una congregación a otra; falta de fidelidad en los diezmos y ofrendas; falta de compromiso en congregarse y servir; enfriamiento y alejamiento de hermanos; etc), son el resultado de un modelo de iglesia, en donde el discipulado brilló por su ausencia.

El sobre énfasis en el crecimiento numérico de la iglesia, en detrimento del crecimiento en calidad, ha provocado que muchas congregaciones se dieran cuenta que eran

---

<sup>5</sup> Ídem.

<sup>6</sup> Hebreos 2.4.

iglesias grandes pero no fuertes. Estamos frente a una oportunidad de volver a la fuente. Lo virtual está permitiendo que muchos más accedan a posibilidades de formación. Una combinación de ambas modalidades puede ser la gran oportunidad para regresar al paradigma bíblico, que es el del hacer discípulos.

**Estrategia #18:** *Si tu red de pastores no tiene un plan para el discipulado, explora entre las muchas posibilidades que hay, y elige uno que puedas compartir con tus pastores y establezcan como una de las prioridades el discipular a todos los miembros.*

### **5. Hacia un liderazgo plural y multigeneracional**

El liderazgo del “pastor orquesta” cada vez más estará siendo reemplazado por la orquesta de pastores. La concentración en un lugar físico favorecía el modelo no bíblico del liderazgo singular. El modelo de iglesia comunidad en la diáspora, hace insuficiente el ministerio de una sola persona.

Muchos pastores ya estaban agotados antes de la pandemia. Y el estrés del cambio de la realidad los halló sin fuerzas, y profundizó el agotamiento. La razón es que quienes cumplen responsablemente con su ministerio muchas veces están sobrecargados de trabajo. Hoy hay un nuevo énfasis cultural en el cuidado y en el bienestar. Para la mayoría es una vuelta más hacia la centralidad del yo. Sin embargo, no deja de ser un énfasis saludable. Aprovechemos el cambio de realidad para desarrollar un liderazgo más bíblico basado en el equipo.

No sólo es pasar del singular al plural, sino también a un liderazgo multi-generacional. En Argentina se está produciendo un cambio generacional entre los pastores, obligado por la pandemia. Más de 250 pastores murieron. Y la mayoría dejaron a sus congregaciones sin pastor, porque eran el único pastor y no tenían quien los sucediera. El modelo bíblico no es el del reemplazo, sino el del ministerio compartido. Los pastores mayores tienen que reproducirse en otros pastores, y levantar especialmente a jóvenes, que son los que entienden el mundo en el que vivimos. Además de asegurar la continuidad ministerial, esos jóvenes serán una fuente de renovación espiritual para la iglesia, de un nuevo entusiasmo, una pasión renovada, nuevas fuerzas. No es los jóvenes en lugar de los mayores, sino los mayores junto con los jóvenes. Para ello es indispensable que los pastores que ya tienen mucha experiencia en liderar, aprendan ahora a co-liderar y a ser liderados por otros. Los mayores enfocados en el “qué” y en el “para qué”. Es decir, velar porque siempre en la iglesia se predique el evangelio eterno, para la gloria de Dios y la extensión de su Reino. Mientras que deben dejar a los más jóvenes el “cómo”, aportando nuevas formas de pastoreo, de misión que sean relevantes y pertinentes para este nuevo tiempo.

**Estrategia #19:** *Pídele al Espíritu que te revele a quiénes de tus pastores tienes que formar para acompañarte en un ministerio apostólico también compartido.*

**Estrategia #20:** *Desafía a tus pastores con la Palabra de Dios a levantar nuevos pastores en cada congregación. Ayúdales a hacerlo con metas concretas en tiempo.*

### **6. Hacia un liderazgo más reflexivo y saludable.**

Con acierto dice Vaters, que este es un tiempo para que los pastores cambien el ritmo. Respondieron a la nueva situación a una velocidad impresionante. Pero no se puede seguir a ese ritmo todo el tiempo sin sufrir consecuencias.

Me gusta decir, que es un tiempo para que pasemos del ritmo “jamaiquino” al ritmo “kenyata”. Los jamaiquinos y los kenyatas son los atletas más rápidos del planeta. Pero los primeros son especialistas en 100 metros, y los africanos son los mejores maratonistas. El ministerio no es una carrera de 100 metros, sino una maratón. El ritmo de una maratón es más lento. No solo el ministerio es largo, sino que este proceso de pandemia también lo será. Y precisamos un liderazgo que no salga a responder a emergencias, sino que lidere los procesos

de cambios. Este o estos retiros que te propongo con tus pastores apuntan a que tus líderes sean un liderazgo más reflexivo y que se ponga al frente de los cambios y no sólo corra ante lo que el mundo le presente.

El ritmo también tiene que ver con un liderazgo más saludable. Pastores que cuiden su salud. Nuestra generación no fue formada en el cuidado de la alimentación, del ejercicio físico, de los chequeos médicos regulares, del descanso. Tendremos que nosotros primero cambiar, pero también enseñar a nuestros pastores. Muchos pastores, que tenían descuidada su salud, sobrepeso excesivo, vida sedentaria, fueron víctimas del virus. Enseñarles que tomarse descanso no es pecado, sino un mandato bíblico.

**Estrategia #21:** Anima a tus pastores a que organicen su agenda dejando espacios para su tiempo familiar, y para hacer algo que les guste y que no sea el ministerio.

**Estrategia #22:** Lleva a un encuentro con tus pastores a un médico que les hable de la importancia de la dieta, del ejercicio, del descanso, del cuidado y de los chequeos.

### **7. Hacia un liderazgo que inspira y libera más que un liderazgo que controla.**

La iglesia comunidad que misiona en la dispersión requiere de un alto grado de libertad. El liderazgo que pretenda controlar todo se verá muy limitado o muy estresado. En Génesis 1.1-2 se nos habla que Dios había creado los cielos y la tierra pero la tierra estaba en estado caótico: *desordenada y vacía*. Es en ese caos que el Espíritu se mueve y la creación adquiere forma y contenido. El momento de máxima creatividad se da en la unión del caos y el orden. Las empresas hoy tienen una nueva forma de organización y la llaman “caórdica”. El orden está dado por tener una misma visión y los mismos objetivos. Pero cada uno los alcanzan libremente, a su forma. Dicen que es la manera más productiva de organización empresarial.

El caos de la nueva realidad nos obliga a una “nueva-vieja” manera de liderar en la iglesia. Un ministerio caórdico. En donde los pastores alineen a la gente en función de una visión y objetivos comunes, pero dando libertad a que cada uno en la diáspora lo haga creativamente, a su estilo. Esta manera de conducción produce mucha inseguridad a los que nos acostumbramos al control, a que nada en la iglesia se haga sin nuestra autorización. Pero será la manera más productiva de misión corporativa que podamos encarar en el nuevo tiempo. Viene un liderazgo en el mundo mucho menos vertical. Pero además la esencia del liderazgo cristiano es inspirar y liberar más que controlar.

**Estrategia #23:** Ten un encuentro de ministración con tus pastores para que el amor del Padre sea perfeccionado en ellos y eche fuera todo temor y control.

### **8. Hacia un liderazgo que vive y avanza la unidad**

La pandemia creó grietas que separan más a los pastores en las ciudades. La politización de la crisis, las medidas sanitarias, el cierre o no de los templos, las escatologías catastróficas, el surgimiento de liderazgos individualistas que se aprovecharon de la lentitud de las estructuras formales de unidad, ocupando espacios de poder, fueron algunas de las razones para generar más división aún. Por otro lado, aquellas ciudades donde los Consejos Pastorales, las Fraternidades de Ministros, estaban funcionando bien, fueron de gran ayuda, acompañamiento, orientación y fortalecimiento. Y fue el trasfondo para que proyectos de misión común surgieran

Quedó demostrado que la soledad ministerial es uno de los peores males. Y que todos necesitamos relaciones cercanas, sanas, amistosas con nuestros pares. Resultará esencial enseñarles a nuestros pastores a tener amigos, encontrar otros pastores con los que puedan compartir y en los que puedan confiar. Y lo mismo será para el cumplimiento de la misión en nuestras naciones. Tenemos un mundo roto. Hay una nueva dimensión de la misión de la



iglesia que será la reconstrucción de las ruinas. Y se requiere la unidad de la iglesia en misión para responder a semejante desafío.

**Estrategia #24:** *Crea un Consejo o Fraternidad de Pastores si en tu ciudad no la hay.*

**Estrategia #25:** *Pregunta a tus pastores si tienen amigos y desafíalos a que los tengan. Anímalos a que se integren a grupos de pastores en sus ciudades o que los creen.*

**Estrategia #26:** *Si tienes un ministerio apostólico de unidad en tu ciudad, realiza un retiro con los pastores y analicen el estado de la unidad en tu ciudad, y aváncelo.*

### **9. Hacia un liderazgo con identidad propia.**

Alguien nos ha dicho que ser pastor significa que todos tenemos que hacer lo mismo. Pero esto va en contra de nuestra naturaleza, y de la obra del Espíritu Santo al darnos carismas diferentes. El exitismo condujo a que muchos pastores imitaran a los pastores más exitosos, perdiendo su propia identidad y sin poder emular a los imitados. La virtualidad puso en evidencia esto. Porque la gente siempre elegirá el original antes que la copia. Lo peor ha sido que esos pastores anularon el potencial que Dios había puesto en ellos para dar una visión singular a sus congregaciones, y agrupar a los creyentes con esa misma visión. Cuando comprendemos el concepto de la Iglesia de la Ciudad y que cada congregación es sólo una porción de la “pizza”, y no la “pizza entera”, no sólo dejamos de hacer cosas que otra congregación hace mejor, sino que entendemos algo más importante aún, y es que cada congregación tiene también un ADN propio, un aporte singular que hacer, que ninguna otra congregación de la ciudad puede hacer. Que Dios pondrá en esa congregación la gente que comparte ese ADN.

**Estrategia #27:** *Ayuda a tus pastores a que descubran su huella digital ministerial única y a que se enfoquen en ello.*

### **10. Hacia una iglesia con un ethos definido.**

Quizás definir claramente el ethos congregacional sea de lo más importante hoy. ¿Cuál es el alma, el ADN, la identidad de la congregación? La cultura es lo que somos. Lo que hacemos podrá ir variando, pero no lo que somos. Los pastores deben definir muy bien cuál es ese ethos y enseñarlo permanentemente. En tiempo de migraciones de los creyentes cambiando de congregación, es fundamental esto. El que sabe conoce la identidad de su iglesia y acuerda con su visión, desarrolla sentido de pertenencia y difícilmente se vaya a otra, aun cuando el “show” que la otra brinda sea mejor.

**Estrategia #28:** *Pregunta a tus pastores: ¿Cuándo mencionas el nombre de tu congregación, la gente con qué lo asocia? ¿La gente de tu congregación por qué tienen el orgullo de pertenecer a esa comunidad? ¿Qué es lo que les hace sentirse parte? ¿Con qué se identifican? ¿Qué es lo que los liga con esa congregación?*

**Estrategia #29:** *Realiza un ejercicio con tus pastores para que definan la cultura de su congregación con el fundamento de la Palabra.*

**Estrategia #30:** *Permite que sugieran formas prácticas en que esos valores culturales se expresarán en sus congregaciones y cómo promoverlos y reforzarlos entre la gente.*

### **Conclusión:**

Una iglesia que se ha construido como una maquinaria de realizar eventos, en este momento puede estar en una situación delicada. Una iglesia que gira alrededor de un clero profesional, o de una personalidad dominante, estará en dificultades. Una iglesia en donde lo institucional controla y es más fuerte que lo comunitario, tendrá problemas. Una iglesia cuyo culto gira alrededor de un modelo donde 99% son espectadores, y 1% son protagonistas en una plataforma, está en una situación compleja. Una iglesia en donde lo que se hace

presencialmente es idéntico a lo que se ve virtualmente, tendrá dificultades para sostener lo presencial.

Si el complejo Comunidad-Institución están adecuadamente relacionados, hay plenitud del obrar del Espíritu, hay redes de relaciones y de misión, y con un movimiento armonioso de reunión como *eclesía* y de misión en la diáspora, entonces estamos frente a un tiempo maravilloso y de avance para la iglesia.

Es tiempo para reforzar la cultura comunitaria. Cuando como parte de ese ethos, está el privilegiar las personas por encima de las actividades y de los programas y esto se ve expresado en esas redes de relaciones y de misión, pastoreando y sirviendo a la gente en las innumerables necesidades, la iglesia tendrá un crecimiento exponencial y un nivel de impacto en la ciudad como nunca antes.

Cuando como parte de esa cultura corporativa, se promueve lo comunitario por encima del individualismo, este será un maravilloso tiempo para la iglesia. Porque lo que la gente más va a necesitar es el aspecto comunitario.

Cuando como parte de ese ADN de la iglesia, está la libertad para que cada creyente pueda ser protagonista, cuando se da ese movimiento caótico del Espíritu en la misión, este será un tiempo de multiplicación para la iglesia. Cuando tenemos un ethos, que celebra ese atravesar carismático, con los riesgos que eso tiene para nuestros esquemas institucionales, entonces este momento puede ser de una riqueza extraordinaria. Porque cuando la dimensión institucional está más limitada, el templo está cerrado o semicerrado, donde el clero no está tan expuesto y visible, entonces esa dimensión comunitaria adquiere una gran riqueza si la gente tiene esa libertad. Ese orden caótico. Porque la iglesia es una comunidad carismática, es decir, caótica.

Si la cultura de la generosidad y de la solidaridad forma parte de nuestro ethos, entonces al enfatizar mucho las redes de relaciones y de misión, entonces la iglesia comunidad estará pujante. Cuando en el alma de la iglesia más bienaventurado es dar que recibir, entonces la gente será parte de la comunidad no sólo para ver cómo puede vivir mejor, sino que ahora se pregunta cómo ser parte de la misión de Jesús en este mundo. Cómo curar a un mundo fracturado, cómo reconstruir una nación en ruinas.

Creo que viene una iglesia más fiel a la Palabra y más sintonizada con el Espíritu Santo, con un fuerte ardor y necesidad de comunidad, que se reúnan como *eclesía* no por costumbre, sino por darse cuenta que es imprescindible la experiencia de compartir encontrándose con los demás, de manera real y concreta, y no detrás de las pantallas. Y con una misión plenamente desarrollada por cada uno de los discípulos.

Dios no nos está llamado a sobrevivir en tiempos difíciles, sino a ser una iglesia que avanza transformando la realidad de un mundo en pedazos. Los apóstoles y los profetas son llamados a buscar a Dios para poder guiar a sus pastores, a lo que yo creo será una temporada gloriosa para la iglesia. Porque la iglesia respondiendo a las necesidades de la gente llevará más y más gloria al nombre de Jesucristo. Que así sea.