

La Formación de Líderes en la Iglesia Local:  
El Caso de Cuatro Iglesias Pertenecientes a la Asociación De Iglesias  
Evangélicas de Oriente (ASIGEO) en Venezuela

Leadership Formation in the local church: The Case of Four Churches  
belonging to the Asociación de Iglesias Evangélicas de Oriente (ASIGEO) in  
Venezuela

Presenta:  
Samuel Antonio Marcano Carrizalez

Una tesis sometida para el título de  
Master of Theology  
al South African Theological Seminary

Diciembre de 2016

Asesor: Mark G. Hendrickson, Ph.D.

## RESUMEN

La formación para el ministerio es una necesidad vital para todas las iglesias. El apóstol Pablo deja claro que los dones deben ser desarrollados para la edificación de la iglesia (1Corintios 12:4-11; Efesios 4:11-16) y Pedro exhorta a cada creyente a servir a los demás a través del ejercicio de sus dones (1Pedro 4:10). En ese proceso de crecimiento, la iglesia necesita de creyentes que sirvan de guías o líderes para ayudar a los demás en el servicio al Señor. La formación de estos líderes siempre ha sido un desafío para todas las iglesias. La mayoría de los pastores se sienten frustrados cuando buscan apoyo en otros creyentes para que les ayuden a liderar ministerios o áreas de servicio en la iglesia y no lo encuentran. Esta investigación muestra la forma cómo cuatro iglesias que pertenecen a la Asociación de Iglesias Evangélicas de Oriente (ASIGEO) en Venezuela están asumiendo la tarea de formar líderes locales. Se demuestra, en la investigación, que es importante en este proceso de formar líderes: 1) Tener una definición clara de lo que es un líder cristiano, 2) puntualizar la necesidad de que sean los pastores mismos quienes asuman la responsabilidad de la formación de líderes en la iglesia local y que busquen toda la ayuda necesaria para este fin, 3) ofrecer apoyo continuo a los líderes emergentes a través de mentorías y asistencias pastorales y 4) reconocer el papel importante que la organización, ASIGEO, puede cumplir en ayudar a los pastores e iglesias en el proceso de formación de líderes emergentes.

## CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS .....	vi
Capítulos	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
Descripción del problema	
Las preguntas de investigación	
Justificación de la investigación	
Justificación de la metodología	
Objetivos de la investigación	
2. REVISIÓN DE LITERATURA .....	18
A quiénes se considera líderes	
El liderazgo, conceptos y tendencias	
El liderazgo cristiano	
La formación de líderes	
La formación de líderes cristianos en la iglesia local	
Una definición de términos	
Resumen	
3. PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGIA.....	42
Alcances y limitaciones	

Tipo de investigación  
Procedimiento en la investigación  
Diseño del instrumento de investigación  
Población y muestra  
Análisis de los datos  
Definición de términos

4. INFORME DE RESULTADOS ..... 70

Una definición de quien es un líder  
La necesidad de programas para la formación de líderes en la iglesia local  
El trabajo pastoral para formar líderes  
La imagen de desempeño ministerial que tienen los líderes de sí mismos  
El apoyo de la organización ASIGEO en la formación de líderes en las iglesias

5. CONCLUSIONES ..... 100

La importancia de tener un concepto unificado de lo que es un líder y lo que es el liderazgo  
La necesidad de que los pastores asuman la tarea de la formación de los líderes en la iglesia local  
La importancia de apoyar a los líderes emergentes en todo el proceso de su formación y desarrollo posterior  
La necesidad de la que la organización ASIGEO tenga un papel más orientador hacia los pastores e iglesias en la formación del liderazgo emergente

Apéndices ..... 113

A. Modelo de entrevista para los pastores ..... 114

B.	Modelo de entrevista para los líderes en formación.....	116
C.	La educación virtual como alternativa de formación del Liderazgo en la iglesia local: el caso ProMETA.....	118
D.	Modelo de carta solicitando permiso para las entrevistas.....	123
Cuadros y figuras		
A.	Lista de iglesias, ciudades y estados representados en la investigación .....	49
B.	Relación de los objetivos de la investigación con las preguntas de la entrevista .....	57
C.	Iglesias, pastores, líderes y ciudades que participaron en la entrevista .....	61
D.	Agrupación de los datos en categorías .....	64
E.	Enfoque de los pastores y líderes en formación sobre lo que es el liderazgo .....	76
F.	Patrón en la formación de liderazgo usado .....	88
	por los pastores	
	REFERENCIAS .....	124

## RECONOCIMIENTOS

Dios es quien merece todo el crédito de lo poco que nosotros podamos hacer. Si aun hiciéramos algo de cierto valor, siervos inútiles seríamos. Por eso, estas primeras líneas de reconocimiento son dedicadas a mi Dios.

Quiero agradecer también a mi esposa Doris por su apoyo y esfuerzo permanente en ayudarme a ser mejor esposo y mejor cristiano.

Agradezco igualmente a la iglesia Dios es Amor, a quienes el Señor me ha dado el privilegio de servir como parte del cuerpo de ancianos desde 1996.

Tengo una deuda también con los amados hermanos de ProMETA, que me han dado la oportunidad de estudiar con ellos y luego servir con ellos en la formación de líderes para la extensión del Reino de Dios.

A Marcos Hendrickson quien es el tutor de mi tesis por sus oportunas correcciones y orientaciones durante todo este proceso.

A los pastores Daniel Sánchez, Juan González, Enrique Sánchez y Ramón Martínez; igual que a los hermanos Kelvin Laviera, Onorio Farías, Elio Ortiz y Sandy Campos por permitirme conocer sus perspectivas sobre el proceso de formación de liderazgo en sus iglesias locales. También mi gratitud para los pastores Ender Sangronis, Manuel Valverde, Oswaldo Betancourt, Winston Fermín y Jesús Perozo, así como al hermano Oscar Díaz por

darme sus observaciones para mejorar los instrumentos para la recolección de los datos de esta investigación.

Finalmente agradezco al South African Theological Seminary por aceptar esta investigación como parte del proceso para obtener la maestría en Master of Theology

## CAPÍTULO 1

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### **Descripción del problema**

La iglesia ha sido diseñada para ser una comunidad de fe en continuo crecimiento. Pablo usa la metáfora de un cuerpo que crece gracias a la actividad de cada miembro (Efesios 4:16). Pedro usa la figura de un edificio integrado por piedras vivas que representan a cada creyente (1Pedro 2:5). Todo indica que el crecimiento continuo es una marca distintiva de la iglesia de Jesucristo.

El crecimiento natural de la iglesia genera inmediatamente la necesidad de formar a los creyentes para que asuman su responsabilidad de ser sal y luz del mundo. Esta formación requiere el desarrollo de los dones y capacidades dadas por Dios para la edificación del cuerpo (1Pedro 4:10). La iglesia debe estar permanentemente formando a todos los creyentes en general y, en particular, a aquellos que tendrán la responsabilidad de liderar áreas ministeriales específicas dentro de la iglesia.

Sin embargo, no siempre esta formación de líderes se realiza en la forma como debe ser hecha. En un ensayo sobre la necesidad de la formación de liderazgo, Lloret (2000) señala:



La motivación detrás de este ensayo es una preocupación creciente por la escasez de liderazgo pastoral capacitado en las iglesias evangélicas del mundo hispano. De un lugar a otro, el éxito en la formación de líderes puede variar. Hay ejemplos positivos espectaculares y hay circunstancias lamentables. Sin embargo, el mismo clamor se oye por todos lados: ¿Quién cuidará a los nuevos creyentes? ¿Cómo serán capacitados los que han de pastorear al rebaño? Es más, el clamor no es solo por pastores de tiempo completo, sino también por ancianos, diáconos, diaconisas, maestros de Biblia, consejeros de jóvenes, coordinadoras de la obra femenil y mucho más.

Numerosas son las instituciones dedicadas al entrenamiento de líderes. Curriculum y programas abundan. Damos gracias a Dios por lo que se ha logrado hasta ahora, pero la realidad es que no alcanza a suplir la demanda creciente, y el clamor continúa. (p.60)

Este clamor al cual se refiere Lloret, recorre toda Latinoamérica y buena parte del mundo. En Venezuela estudios han demostrado la misma necesidad de creyentes que tengan una sólida formación y preparación para el ministerio, como lo señala esta observación extraída del Proyecto para el Instituto de Formación Ministerial de la ADIEL (1995):

Las investigaciones indican claramente la falta de un discipulado continuo y de preparación para ministerios en las iglesias. En la mayoría de las iglesias el discipulado se limita a un curso para catecúmenos antes del bautismo, y lecciones generales de la Escuela Bíblica Dominical. Por eso muchos cristianos dejan de

crecer en la fe después de 2 o 3 años. Pocas iglesias tienen clases para la formación de ministros, ej. maestros de la escuela dominical, directores de culto, etc. Muchos obreros cristianos aprenden sus tareas exclusivamente observando las funciones de otros. De esta manera se multiplican malas costumbres por falta de reflexión bíblica-teológica y contextual de los distintos ministerios. (p.1-8)

Esta afirmación anterior fue realizada hace más de veinte años por un equipo de investigación de la Asociación de Iglesias Evangélicas Libres (ADIEL). Sin embargo, en el año 2010, en el marco de una consulta sobre Formación de Liderazgo Emergente en las iglesias de la Asociación de Iglesias Evangélicas de Oriente (ASIGEO) se pudo constatar que menos de diez iglesias (de más de cien iglesias que integran la Asociación) tienen algún tipo de programa para la formación de líderes. Esto representa menos del diez por ciento de las iglesias de la organización, lo cual demuestra que la situación descrita por el equipo de la ADIEL, hace veinte años, describe la realidad actual de las iglesias de ASIGEO.

Algunas observaciones que evidencian la debilidad que las iglesias de ASIEGO han tenido en la formación de un sólido liderazgo para el ejercicio eficaz del ministerio son las siguientes:

- Una marcada tendencia a enfatizar lo emocional por encima de lo reflexivo, tanto en la experiencia cúllica como en la exposición de la Palabra de Dios. Podría entenderse esto como un resultado del postmodernismo que huye del racionalismo seco y busca explorar más la afectividad en las personas.

- El liderazgo pastoral está más enfocado en el cuidado y la administración de la organización eclesial que en la formación de los creyentes y los líderes que la iglesia requiere. El mayor uso del tiempo de los pastores está dedicado a mantener funcionando la estructura de la iglesia (programas, organigrama, recursos, resolución de conflictos) y muy poco o casi nada se dedica a formar el liderazgo de relevo que se va a requerir para asumir las responsabilidades ministeriales presentes y futuras.
- Las iglesias son más vulnerables a ser afectadas por falsas doctrinas. En los últimos veinte años muchos movimientos seudocristianos han confundido y desviado a algunas iglesias de la organización. Desde los contemporáneos movimientos apostólicos hasta la llamada “Teología de la prosperidad” han causado un efecto perjudicial a la salud de las congregaciones. En el pasado era relativamente fácil puntualizar y enfrentar las falsas doctrinas representadas por grupos bien identificados como los mormones, Testigos de Jehová, Sólo Jesús, etc. Hoy en día es más difícil para los creyentes descubrir la doctrina errada porque muchos de los que la promueven son pastores, predicadores evangélicos, salmistas, apóstoles, etc. El mal está adentro, ya no viene de afuera.
- Programas de formación que se enfocan en la obtención de un título o grados académicos, pero sin sustancia teológica ni ministerial. Han proliferado varias ofertas de formación teológica en el país que otorgan títulos desde bachillerato hasta doctorado sin necesidad de estudios concentrados ni esfuerzos académicos. Basta con consignar unos recaudos de experiencia ministerial y cancelar una suma de dinero según del nivel deseado y se recibe el certificado. Tenemos ahora varios

bachilleres, licenciados y doctores de teología que con dificultad pueden redactar una monografía sobre algún tema bíblico o teológico.

- Aceleración y masificación de la formación teológica. En vista de que la necesidad de formación es muy grande y constante, se buscan programas que puedan alcanzar a la mayor cantidad de creyentes posible, en el menor tiempo disponible. Esto afecta los procesos de evaluación, seguimiento y control de calidad del tipo de líderes que se está preparando.<sup>1</sup>

Se puede notar que hay algo de esfuerzo en algunas iglesias por ofrecer preparación a los líderes emergentes, pero la pregunta es: ¿qué tipo de formación se está ofreciendo?

Como señala Saracco (s.f.):

Se está levantando una generación de líderes instantáneos, ignorantes de las cuestiones teológicas fundamentales y sin herramientas para discernir lo verdadero de lo falso. Lo que estamos viviendo es una degradación del oficio pastoral. La consecuencia más directa es el analfabetismo bíblico de los evangélicos contemporáneos y una fe vacía de contenido. (s.p)

No se exagera cuando se señala que hay una urgente necesidad de proveer al liderazgo emergente de las iglesias una formación ministerial que responda a las necesidades prioritarias de las iglesias locales y al mismo tiempo mantenga el nivel de profundidad y fidelidad al texto bíblico.

Esta investigación se origina justamente para conocer qué están haciendo actualmente las iglesias de la organización ASIGEO para formar a los líderes que necesita. Las iglesias

---

<sup>1</sup> Estas observaciones son realizadas por el autor de esta investigación a modo de reflexión personal.

de la organización ASIGEO no están totalmente cohesionadas bajo un plan o programa para la formación de los creyentes y los líderes que se necesitan. Cada iglesia goza de cierta autonomía para realizar los programas y actividades que mejor le ayudan a lograr el propósito de la formación de los creyentes. Pero por esta misma razón, es posible que muchas de estas iglesias no tengan ningún tipo de programa o recursos para ayudar en el desarrollo de sus líderes.

Para el autor de este trabajo de investigación, cualquier plan, programa o estrategia de formación de líderes debería incluir tres elementos esenciales y no negociables: desarrollo de carácter, el conocimiento de Dios a través de la Palabra y las habilidades necesarias para el trabajo ministerial. Este autor entiende que el liderazgo cristiano, aunque incluye algunos rasgos personales, es básicamente una tarea ministerial y espiritual. Dios encarga a través de la dotación de los carismas espirituales a creyentes dentro de la congregación con la tarea de guiar a otros al cumplimiento de Su voluntad. No se puede ejercer el liderazgo en la iglesia sin la encomienda, la guía y los recursos de Dios.

### **Las preguntas de investigación**

La pregunta central de investigación es la siguiente:

¿Qué formación reciben los líderes de las iglesias locales de ASIGEO para el ejercicio de sus ministerios?

Algunas preguntas complementarias que se desprenden de esta pregunta central son:

1. ¿Cómo se perciben los líderes a sí mismos en cuanto a cuán preparados se sienten para ejercer el ministerio que les ha sido encomendado?
2. ¿Qué hacen los pastores para formar a los líderes que la iglesia necesita?
3. ¿Qué criterios se suelen utilizar para colocar a un hermano como líder de un ministerio?
4. ¿Qué criterios son utilizados para determinar la efectividad del trabajo ministerial de los líderes?
5. ¿Cuán necesario consideran los pastores tener un programa intencional para la formación del liderazgo emergente?
6. ¿Qué se está haciendo a nivel organizacional para ayudar a las iglesias a desarrollar programas para la formación de sus líderes?

### **Justificación de la investigación**

Una primera razón por la cual se justifica una investigación como esta es que hasta el presente no se ha realizado en nuestra organización ASIGEO una investigación que describa de qué forma los líderes están siendo formados para el ejercicio ministerial en todos los niveles. Esta sería la primera en su tipo. Una investigación como esta permitirá a la organización identificar tanto aciertos como errores en el proceso actual de formación de líderes.

Una segunda razón es que los pastores mismos se verán beneficiados al evaluar cuales son algunas prácticas y estrategias que han ayudado más a las iglesias locales de la organización a lograr las metas de tener líderes preparados para el desarrollo eficaz de los

ministerios. La mayoría de los pastores en la organización no conocen lo que otras iglesias están haciendo para formar a sus líderes. Esta investigación ayudará a que esa información esté al alcance de todos los pastores para el beneficio mutuo.

Una tercera razón por la cual esta investigación se justifica, es que la organización ASIEGO podrá evaluar cuáles pueden ser algunos programas, recursos y estrategias que mejor se ajusten a la realidad de las iglesias que integran la Asociación. Actualmente en la Asociación hay muy pocos programas disponibles para ayudar a las iglesias en la formación de sus líderes. Esta investigación puede expandir esas posibilidades al tener un acercamiento más objetivo y actualizado de las necesidades de las iglesias para la formación del liderazgo que requieren.

### **Justificación de la metodología**

Una manera apropiada de conocer la realidad es acercarse a ella en la forma más directa posible. Por eso, esta investigación sigue un diseño no experimental, tipo de Campo y en un nivel descriptivo. De acuerdo a Palella y Martins (2010), el diseño no experimental se caracteriza por no manipular ninguna variable dentro del fenómeno observado. “Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos” (p.87). Este diseño no experimental permite describir la forma como está ocurriendo la formación de los creyentes que asumen responsabilidades de liderazgo en sus iglesias locales, el tipo de entrenamiento que se les ofrece o la ausencia de este.

Por otro lado, la investigación de campo procura recolectar los datos directamente de la realidad (Palella y Martins, op. cit.). El “campo” en el caso de esta investigación es algo intangible porque se refiere a la iglesia en su aspecto orgánico. Se quiere describir la formación ministerial recibida por los líderes y esa es una variable que no se puede ubicar en un ambiente físico o espacial definido. No obstante, se busca obtener información desde esa realidad a través de la entrevista como instrumento de recolección de datos.

El nivel de la investigación es descriptivo porque se busca la interpretación de realidades que se pueden verificar (Palella y Martins, op.cit.). La realidad será observada, registrada, analizada e interpretada como proceso para luego convertir todos estos datos en información valiosa que pueda ayudar a derivar conclusiones y aplicaciones importantes para los creyentes en particular y las iglesias en general.

### **Objetivos de la investigación**

Esta investigación se propone como objetivos los siguientes:

#### *Objetivo general:*

Describir el tipo de formación que reciben los hermanos que llegan a ser líderes en las iglesias locales de ASIGEO ubicadas en áreas urbanas en los cuatro Estados principales del Oriente de Venezuela

#### **Objetivos específicos:**

- a) Examinar la definición que tienen tanto pastores como líderes de la iglesia sobre el concepto de “líder cristiano”.



- b) Evaluar la necesidad que tienen las iglesias locales de un liderazgo preparado para el desempeño ministerial.
- c) Describir el tipo de formación que los creyentes reciben en la iglesia local para desempeñar sus ministerios.
- d) Identificar el grado de conciencia que tienen los líderes en formación del proceso dentro del cual se encuentran.
- e) Indicar los criterios que se emplean para escoger a los líderes emergentes que van a ser formados.
- f) Diagnosticar cómo se evalúan los líderes a sí mismos en el desempeño de su ministerio usando una escala desde deficiente hasta excelente.
- g) Determinar cuánta información tienen los pastores sobre programas de formación para el liderazgo cristiano tanto los ofrecidos por la ASIGEO como por otras instituciones.

## CAPÍTULO 2

### REVISIÓN DE LITERATURA

Dado que el enfoque de esta investigación es la formación de líderes en la iglesia local, este capítulo pretende revisar algunas de los aportes que se han hecho sobre el tema de la formación de líderes tanto en el campo no religioso como en el cristiano con énfasis en la formación del liderazgo en la iglesia local.

Esta revisión proveerá de un marco teórico dentro del cual se desarrolla la investigación. Los aportes ofrecidos por expertos en el tema de liderazgo darán la oportunidad de apreciar cuanto esfuerzo se ha hecho en definir tanto la naturaleza del liderazgo como los procesos a través de los cuales los líderes son formados.

#### **¿A quiénes se consideran líderes? (perspectiva no religiosa)**

La palabra “líder” básicamente hace referencia a una persona que dirige un grupo hacia una meta definida (López, 2013). La idea de un líder presupone también la idea de un grupo y de objetivos concretos que se desean alcanzar.

Fernández (2014) en su tesis doctoral *Un análisis del fenómeno del liderazgo en la empresa*, señala que:

El líder es aquel individuo que sistemáticamente ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo, sino que es el grupo quien lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo (p.13).

La definición de Fernández indica que el líder es una persona que ha ganado suficiente influencia en un grupo al punto que los puede impulsar hacia el logro de sus funciones colectivas. Desde esta perspectiva el liderazgo no se trata de tener un cargo, posición u oficio, sino de lograr que el grupo siga a la persona sobre la base del respeto, admiración o influencia ganada.

En esa misma línea, John Adair (2005), una de las voces más autorizadas en el tema de liderazgo a nivel mundial, destaca lo siguiente en su libro *How to Grow Leaders*, [Como hacer crecer a los líderes]: “Usted puede ser nombrado comandante o manager, pero usted no es un líder hasta que su nombramiento haya sido ratificado en el corazón y la mente de aquellos que trabajarán bajo su dirección” (versión electrónica del libro)

Adair considera que ser líder no se trata tanto de “querer serlo” o de “tener ciertas condiciones” innatas o adquiridas, sino de que el grupo pueda depositar un grado de confianza suficiente en la persona como para seguirlo. Como señala Rodríguez (1989) “...el término correlativo a guía no es “súbdito”, “subordinado” o “inferior”, sino “seguidor” (p.11). Sin un grupo que siga a alguien no tiene sentido hablar de líder.

Se podría concluir entonces que, de acuerdo a los autores citados, un líder es alguien que sobre la base de sus habilidades, carácter o conocimiento puede en un momento dado y

bajo ciertas circunstancias influir en un grupo y guiarlo al logro de objetivos para el común desarrollo de todos.

### **El liderazgo, conceptos y tendencias**

Los términos “líder y “liderazgo” están evidentemente asociados. El primero señala a la persona con sus cualificaciones y el segundo al proceso o ejercicio de su influencia en un grupo. Sin embargo, debe reconocerse que establecer una definición de liderazgo única que cuente con el apoyo de todas las corrientes del pensamiento es una tarea imposible (Lupano y Castro, 2005; Huerta y Rodríguez, 2006). Los enfoques desde los cuales se ha intentado entender el fenómeno del liderazgo, las escuelas de pensamiento detrás de tales enfoques y la complejidad del fenómeno mismo niegan toda esperanza de contar con una definición unívoca de lo que significa liderar.

Basta dar un vistazo a los esfuerzos que se han hecho por entender la manera como se genera el liderazgo en los grupos para valorar cuan complejo es este fenómeno. Giraldo y Naranjo (2014) presentan un análisis de las distintas teorías acerca del liderazgo. A continuación un resumen de su descripción:

1. Teoría del Gran hombre. Asume la idea que los líderes son personas dotadas de capacidades especiales y únicas para emprender tareas inusuales. Se estudiaron las vidas de grandes personajes de la historia como Alejandro Magno, César Augusto, Napoleón Bonaparte y otros para entender lo que hacía grandes a estas personas. De acuerdo a este punto de vista, el líder nace, no se hace.

2. Teoría de los rasgos. Como un resultado de la teoría del *Gran hombre*, se estudiaron los rasgos y cualidades específicos de los líderes resaltantes de la historia en el entendido que cualquier persona que poseyera tales cualidades sería sin duda un líder. Varios aspectos fueron identificados en estos líderes, como altos niveles de energía, inteligencia, intuición y la capacidad de prever y persuadir. Aunque esta teoría emerge en 1920, las ideas básicas han seguido evolucionando a través de nuevos acercamientos que siguen enfatizando los rasgos de aquellos que dirigen efectivamente grupos o comunidades.
3. Teoría del comportamiento. El siguiente acercamiento al proceso de liderar se enfocó en los comportamientos o actuaciones de los líderes frente a sus seguidores. De acuerdo a este nuevo enfoque, el liderazgo es resultado de ciertas actuaciones que algunas personas asumen frente a otras favoreciendo así el seguimiento o apoyo de ellos. Estos estudios pronto llegaron a definir básicamente dos tipos de actuaciones generales de los líderes: autocrática y democrática. La primera enfatiza la dominación, las diferencias de estatus y poder y las decisiones unilaterales. La segunda coloca el énfasis en el trabajo en equipo, escuchar a los seguidores, libertad, respeto, espontaneidad y decisiones por consenso. Una conclusión importante de este enfoque es que una persona podía aprender a actuar de acuerdo a estos patrones y llegar a ser un líder. Surge entonces una nueva tesis: el líder no nace, se hace.
4. Teoría de la contingencia. Esta teoría añade un elemento importante al estudio del liderazgo: el contexto o situación donde se produce el acto de liderar. De acuerdo a este enfoque, un tipo de liderazgo podría ser eficaz en un determinado contexto pero en otro no. Entonces no se puede asumir que son únicamente los rasgos del líder por

sí mismos o la relación líder-seguidor lo que determina el éxito del liderazgo, sino que hay que considerar cuales son las condiciones o situaciones donde ese liderazgo se produce (las contingencias). Esta teoría introdujo el concepto de que hay básicamente dos modelos de liderazgo: aquel que está enfocado en las relaciones y el que se enfoca en las tareas. En el primer caso el líder atiende las necesidades de los seguidores y busca que haya un clima afectivo favorable. En el segundo caso, el líder está interesado principalmente en que se cumplan los objetivos y utiliza el castigo o la recompensa como un instrumento de control para el logro de dichas metas.

5. Teoría de la influencia. Este acercamiento señala que el liderazgo es resultado del carisma que el líder posee. La capacidad de influenciar que tiene el líder se debe a una virtud especial (que no todos tienen) de “irradiar” una personalidad atrayente que hace que las personas le sigan no por su cargo, posición o autoridad, sino por su carisma. El carisma del líder se puede apreciar porque él demuestra, entre otras características, amor por la vida, valor por las personas, claridad en las metas, confianza en sí mismo, fuerte compromiso con sus convicciones, claridad de comunicación, interés genuino por los demás, entre otros.
6. Teoría de las relaciones. El último enfoque presentado por Giraldo y Naranjo destaca dos tipos de líderes: el líder transaccional y el líder transformacional. El primer tipo de liderazgo se basa en el otorgamiento de recompensas o castigos dependiendo del rendimiento de los seguidores. El líder transaccional negocia con los seguidores bajo el lema: “Si ustedes cumplen los objetivos propuestos, yo les ayudaré a alcanzar sus necesidades; pero si no lo logran, recibirán algún tipo de

sanción o corrección”. El líder transaccional necesita tener alguna posición de jerarquía y autoridad para poder establecer este tipo de negociación.

El liderazgo transformacional, por el contrario, estimula e inspira a los seguidores a alcanzar las metas. Es un líder que se caracteriza porque influye positivamente, estimula intelectualmente y considera individualmente a cada seguidor y sus necesidades. Mantiene un correcto equilibrio entre las metas de la organización y las necesidades de los seguidores procurando mantener ambas cosas alineadas. El líder transformacional procura transformar a los seguidores en líderes en el sentido de desarrollar el pleno potencial de cada uno. No teme a la competencia, sino que fomenta el desarrollo, la creatividad, el compromiso y la integridad de los seguidores. Como parece evidente, este tipo de liderazgo se promociona como el mejor tipo de liderazgo hasta el presente.

Estas teorías que Giraldo y Naranjo exponen no son las únicas. Sin embargo, pueden servir como una muestra de los diferentes intentos que las distintas disciplinas que estudian el comportamiento humano han hecho para estudiar el fenómeno del liderazgo.

Se puede notar que hay al menos tres elementos claves en estas teorías: las cualidades de los llamados líderes, la relación de estos con sus seguidores y el contexto donde se produce tal relación entre los líderes y sus seguidores. Aquellas teorías que han integrado más elementos y han tratado de explicar más globalmente cómo se combinan dichos elementos parecen contar con un paradigma más completo sobre el tema (como por ejemplo la teoría de las relaciones).

Por su lado Lupano y Castro (2005) también identifican elementos comunes en casi todas las definiciones de liderazgo. Su lista incluye: la influencia que ejerce el líder hacia sus seguidores, los rasgos del que dirige, las percepciones que los seguidores tienen del líder y las circunstancias específicas que generan el ejercicio del liderazgo. Si se está atento pueden encontrarse estos elementos en varios autores. Por ejemplo, Rodríguez y Huerta (2006) definen el liderazgo como:

... la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización (p.227).

Por su parte, Castro y Fernández (2006) proponen la siguiente definición:

A pesar de no haberse consensuado una definición única sobre el proceso de liderazgo, puede afirmarse que éste se caracteriza por la capacidad de una persona para motivar e influir a sus seguidores con miras a contribuir a la consecución de ciertos objetivos dados, así como al éxito de un proyecto organizacional establecido (p. 89).

Como ya lo habían señalado Lupano y Castro, en estos acercamientos al concepto de liderazgo están presentes los factores de influencia, rasgos del que dirige, percepciones de los seguidores y contexto situacional.



La importancia que tiene la revisión de este tema, para el proyecto de investigación que se pretende realizar en el presente trabajo, radica en la identificación de las variables que han sido tomadas en cuenta a lo largo del tiempo para determinar quién es un líder y quién no lo es. Las ciencias sociales han tratado de dar respuesta a esta pregunta usando los acercamientos hasta ahora conocidos. Aunque son acercamientos antropocéntricos y humanistas, nos informan de la manera cómo las comunidades entienden y evalúan el liderazgo.

### **Liderazgo cristiano**

Cuando se habla de liderazgo cristiano se asume que en el contexto de la fe cristiana hay creyentes que muestran rasgos de conductores o guías de otros creyentes. Igualmente se asume que la iglesia, al ser en esencia una comunidad de personas, necesita tales guías.

Algunos autores cristianos están de acuerdo en que hay un peligro en aplicar las categorías típicas del mundo empresarial sobre el liderazgo en la iglesia (Gómez, 2014; Sánchez, 2000; Lorrits, 2011; Smalling, 2005). Se advierte que este peligro puede resultar en un manejo equivocado de la posición, la autoridad o el poder de los líderes en el cuerpo de Cristo (Gómez, 2014). La iglesia no es una empresa así como tampoco quienes la dirigen son gerentes, por lo tanto se esperaría que otros valores, principios y directrices distintos a los del mundo empresarial gobiernen todo lo que se hace en ella.

En este mismo sentido, Sanders (1995) señala que tener un cargo, oficio o posición dentro de la iglesia o ministerio no indica que eso convierte a la persona en un líder *per se*. Añade este autor que el liderazgo no es resultado de los logros humanos sino de la

intervención divina en nuestras vidas. Es Dios quien finalmente escoge, forma y envía a los líderes. Sin embargo, también reconoce que el liderazgo es una combinación de las cualidades naturales y espirituales.

Algunos autores que hacen una clara distinción entre el liderazgo cristiano y el secular, utilizan preferentemente el texto de Mateo 20:20-28 donde Jesús hace un contraste entre la forma cómo ejercen la autoridad los líderes de este mundo y cómo deben hacerlo sus seguidores (vv.25-28). En este texto la característica básica que distingue el liderazgo cristiano es el servicio abnegado siguiendo el ejemplo del maestro. De esta consideración, algunos autores cristianos utilizan la categoría “líder-siervo” o “liderazgo de servicio” como un distintivo de la forma como deben liderar los discípulos de Jesús.

Campbell (2003) define el liderazgo de servicio de esta manera:

...el liderazgo servidor es aquel liderazgo que se somete a la autoridad de Jesucristo, sigue Su ejemplo, y con integridad y humildad, influye en otros ayudándolos a alcanzar los propósitos de Dios en sus vidas.

Poniéndolo de otra manera, el liderazgo servidor es CARÁCTER y CAPACIDAD bajo la autoridad de Jesucristo. Un líder cristiano, si va a servir en el campo bíblico, debe establecer su estilo de liderazgo siguiendo el ejemplo de Jesucristo. Él es el máximo modelo que un líder siervo pudiera seguir jamás (p.6)

La definición de Campbell es representativa de lo que otros autores han indicado sobre el concepto de liderazgo de servicio (Baxter, 2011; Smalling, 2005; MacPherson, 2004). El liderazgo de servicio se nutre de la relación e imitación del ejemplo de Jesús. Jesús es la

fuerza que energiza las motivaciones, actitudes y visión del líder-siervo. Palabras claves en esta definición son humildad e integridad. Estas son condiciones imprescindibles para ser un líder que sirve.

Además de considerar el liderazgo cristiano esencialmente como un liderazgo de servicio, otros autores han hecho importantes aportes a la definición de lo que sería un liderazgo cristiano.

Sánchez (2000), por ejemplo, señala que “el liderazgo cristiano es la capacidad y actividad de motivar a otros para que alcancen las metas establecidas por Dios para sus vidas. Liderazgo es el resultado de vivir correctamente, de acuerdo a convicciones firmes, a prioridades claras, a un sentido de misión, a un amor genuino hacia mis seguidores, y a una determinación disciplinada para alcanzar la visión que me impulsa.” (versión electrónica del libro) Un aspecto que debe resaltarse en la definición de Sánchez es que el liderazgo cristiano tiene que ver no con lo que el líder quiere lograr, sino con lo que Dios quiere lograr en la vida de aquellos a quienes se sirve.

Wagner, por su parte, citado por Deiros (2006) define el liderazgo cristiano como “la habilidad especial que Dios da a ciertos miembros del cuerpo de Cristo para establecer metas en conformidad con el propósito de Dios para el futuro y para comunicar estas metas a otros, de tal manera que ellos, voluntaria y armoniosamente, trabajen juntos para lograr estas metas para la gloria de Dios” (versión electrónica del libro). Para Wagner el liderazgo cristiano es un don y no tanto el desarrollo de habilidades personales. Al igual que Sánchez, Wagner señala que el líder cristiano busca que las “metas establecidas por Dios” para cada creyente sean alcanzadas. Incluye también la idea de que el líder comunica las metas al

grupo de modo que ellos trabajan voluntaria y armoniosamente junto al líder para alcanzar dichas metas. La imagen es de alguien que apunta con su dedo un objetivo y el grupo acepta voluntariamente trabajar para llegar a ese objetivo.

De estas definiciones, se podría considerar que aunque hay puntos de coincidencia entre las definiciones de liderazgo en general y las de liderazgo cristiano en particular, hay también algunos rasgos distintivos que resaltan en la caracterización del liderazgo cristiano.

Uno de esos rasgos distintivos es el elemento sobrenatural de la presencia y acción de Dios sobre la persona. El liderazgo cristiano tiene que ver con el llamado de Dios, sin lo cual ninguna tarea tiene sentido dentro del Cuerpo de Cristo (Sanders, 1995). Todo parte de allí.

Dios llama pero también capacita, por eso el liderazgo cristiano es percibido por algunos autores como un don del Espíritu Santo (Sánchez, 2000). Si es un don, no todos pueden ser líderes en la iglesia o, al menos, no en todos los niveles de liderazgo. Un asunto por revisar sería el uso que hace Pablo de la expresión “el que preside” en Romanos 12:8 (el texto usado frecuentemente por algunos autores para señalar que el liderazgo es un don de Dios). Una pregunta que surge de este texto es si Pablo se refiere solo a los que dirigen la iglesia (en cuyo caso este don solo se limita a los pastores/ancianos/obispos) o a cualquier nivel de liderazgo (lo cual podría incluir otros ministerios donde se requiera dirección). Otra pregunta importante es ¿Qué pasa con aquellos hermanos que están en una posición de liderazgo, pero no tienen este don de presidir?, ¿pueden ellos desarrollar algunas habilidades y destrezas para hacer su tarea sin tener el don pero aun ser eficaces?

Un segundo elemento distintivo del liderazgo cristiano es su propósito: Que la voluntad de Dios se cumpla en la vida de aquellos a quienes el líder sirve. Este rasgo es complejo en varias maneras. Una complejidad surge del hecho de que hay que entender con seguridad qué es lo que Dios quiere para un grupo de personas en un momento particular. Esto permite saber si están siendo conducidos por el camino correcto. Es cierto que hay asuntos generales que Dios quiere para todo creyente, como por ejemplo que viva en santidad, pero también hay asuntos más específicos donde no es tan fácil determinar cuál es exactamente la voluntad de Dios (por ejemplo, si llegó el momento para que un pequeño grupo de creyentes compre un terreno para construir su templo). Es en estos últimos asuntos donde el objetivo de guiar a un grupo al cumplimiento de la voluntad de Dios puede parecer algo subjetivo y especulativo.

Otra complejidad surge de la pregunta ¿cómo determinamos la voluntad de Dios hoy en día para el grupo de personas que lideramos? Era un poco más fácil para los sacerdotes del Antiguo Testamento que solo debían consultar con Dios usando el Urim y Tumim. Ellos preguntaban, Dios respondía y el pueblo obedecía. Pero hoy en día, ¿Cómo un líder cristiano persuade a su grupo que algo es la voluntad de Dios para lograr que ellos le apoyen?

Otro aspecto distintivo del liderazgo cristiano es que la vida del líder debe ser un reflejo fiel de los principios bíblicos. Aquí el líder no puede ser creativo para modificar o ajustar las demandas de Dios a sus propias limitaciones. Lorrít (2011) advierte acertadamente que “no debemos valorar la competencia por encima del carácter. Muchas veces se designa a un líder por algo que nos ofrece: sus habilidades y experiencia, su elocuencia, su empuje y determinación, su visión, su carisma, su capacidad para obtener

resultados. Pero, ¿qué decir de su relación con Dios? ¿Cómo es su vida en familia? ¿Qué define su carácter?” (p.21). El carácter de un líder cristiano llega a determinar su grado de influencia en el cuerpo de Cristo. En tanto más apegada su vida esté a las demandas de Dios, más credibilidad tendrá entre quienes lo conocen y por ende mayor nivel de influencia. Esta es una influencia que proviene del ser mismo de la persona.

Una definición que recoge casi todo lo que hemos señalado es la ofrecida por Anderson en el III Encuentro de Líderes de Movimiento realizado en Cuba, en mayo del 2016:

El líder conforme al corazón de Dios es un discípulo de Cristo que ha sido encomendado por Dios a cumplir una tarea mediante la participación de otros, utilizando efectivamente los recursos dados por Dios en el logro de la tarea, siguiendo un proceso alineado con la enseñanza de la Escritura, con el fin de contribuir con los propósitos de Dios y su Reino.

Esta definición es una de las más completa e incluyente de las que se han citado. Si se examina cada cláusula se encontrarán elementos claves que conforman el perfil bíblico de un líder cristiano:

*Conforme al corazón de Dios.* La definición advierte de una vez que a quien se describe es a alguien que agrada a Dios por la forma cómo ha cultivado su corazón. Es un líder que ha trabajado mucho en su interior más que en sus habilidades y destrezas (aunque esto también es necesario).

*Discípulo de Cristo.* El líder cristiano es esencialmente un seguidor de Jesús y nunca deja de serlo. Su influencia proviene del hecho de que imita a Cristo en su carácter, vida y

enseñanzas. Esto nos recuerda el concepto de líder-siervo de Campbell (2003) que señala al líder como uno que se somete a la autoridad de Cristo.

*Encomendado por Dios a cumplir una tarea.* Aquí se establece el concepto de llamamiento divino que otros autores también señalan (Sanders, 1995). El tema del llamamiento no ha sido ampliamente estudiado o debatido en relación al liderazgo cristiano. Probablemente una razón sea que para algunos el llamamiento es algo subjetivo e impreciso. Pero no se pueden pasar por alto las evidencias bíblicas que describen la acción soberana de Dios llamando a personas específicas a cumplir tareas específicas en situaciones de liderazgo.

Otro aspecto a considerar en esta expresión es que el liderazgo tiene que ver con tareas específicas encomendadas por Dios. No se describe aquí a un líder que es líder en cualquier lugar, momento o circunstancias, sino a uno que tiene una tarea específica que cumplir y sobre esa base asume un liderazgo circunstancial y temporal. Este tipo de acercamiento requiere mayor reflexión y revisión de nuestra parte seguramente.

*Mediante la participación de otros.* Es importante lo que esta cláusula señala en cuanto al trabajo en equipo. Indica lo que otros también han señalado que el liderazgo tiene que ver con guiar o dirigir personas al logro de metas específicas. No se puede ser un líder en solitario, sin personas alrededor de ti. El liderazgo es un trabajo colectivo donde otros participan de forma voluntaria.

*Utilizando efectivamente los recursos dados por Dios en el logro de la tarea.* Dios llama, pero también capacita; entonces son sus recursos los que garantizan el logro de la tarea. Los recursos de Dios incluyen tanto los otorgados por el Espíritu Santo directamente

(dones), las habilidades que Él permite que el líder tenga (entrenamiento, formación, experiencias) e incluso las personas que acompañan al líder en el logro de la meta.

*Siguiendo un proceso alineado con la Escritura.* Esta afirmación es crucial. No se puede desarrollar un liderazgo cristiano si no es también un liderazgo bíblico. Los principios bíblicos son los que nutren las acciones del líder cristiano y nada debe hacerse que vaya contra estos principios, porque en ese momento el líder se pone de espaldas a Dios y Su palabra.

*Con el fin de contribuir con los propósitos de Dios y su Reino.* Siempre se trata de Dios y no de nosotros mismos. El líder debe tener un enfoque que trascienda lo meramente personal y temporal de su tarea. Ser líder cristiano es parte de una tarea más grande que tiene que ver con los propósitos eternos de Dios y Su plan de redención. Tener esta perspectiva de trascendencia enfocada en Dios y Su plan permite al líder remontar las dificultades que se le presentan porque se mantendrá viendo a Aquel que está por encima de las circunstancias.

Finalmente, puede decirse que, a diferencia de las definiciones de liderazgo secular, el liderazgo cristiano incluye aspectos únicos derivados de su naturaleza espiritual. Entre estos elementos se pueden mencionar la guía de Dios, los dones del Espíritu Santo, la ética cristiana como base de comportamiento, el propósito trascendental del liderazgo y la valoración del prójimo no como instrumento para lograr un objetivo, sino como personas que necesitan de nuestro amor y servicio. Es desde estos rasgos distintivos que se debe construir cualquier acercamiento que se quiera hacer a la formación de líderes cristianos en la iglesia local.



### **Formación de líderes (perspectiva no religiosa)**

Es legítimo preguntar si un líder puede o no ser formado. Si se asume que el liderazgo es un conjunto de cualidades con las cuales nace una persona, poco o nada se puede hacer para formar líderes. Pero, si se piensa que el liderazgo es producto de experiencias, entrenamiento y educación entonces el éxito del liderazgo dependerá exclusivamente de su formación. Es fácil prever el conflicto que se presenta entre estos dos puntos de vista.

El enfoque contemporáneo recae mayormente en un punto medio entre ambas posturas. Se admite que hay cualidades naturales que ayudan mucho en el desempeño del liderazgo, pero también es necesario recibir entrenamiento y formación para mejorar estas cualidades, en el caso de aquellos que ya las poseen o cultivarlas en aquellos que no las poseen (Adair, 2005). De hecho para algunos autores, la formación de líderes no es una opción, sino un imperativo que toda institución debe considerar prioritario, si quiere mantener la reserva humana que necesita para sobrevivir (Leimbach, 2016).

Ha habido un creciente interés a nivel mundial en el tema de la formación de líderes. Hernez-Broome y Hughes (sf) señalan que hace veinte años atrás no era muy común ver literatura enfocada en la formación de liderazgo, pero desde ese tiempo en adelante (especialmente los últimos diez años) se ha presenciado una explosión de literatura que trata sobre la formación de líderes. Eso destaca el interés pronunciado que empresas e instituciones han puesto en la formación del liderazgo.

A pesar de ese interés, un sondeo a nivel mundial reveló que el 40% de los líderes de diversas empresas e instituciones dicen no estar preparados o escasamente preparados para

desempeñar con eficacia su papel como líderes (Abel y Ray, 2013). Ese mismo informe señala que solo el 25% de las organizaciones evaluadas han implantado programas de planes de sucesión para los distintos niveles de liderazgo. Como se puede apreciar, aunque se reconoce la necesidad de formar liderazgo en las organizaciones, todavía no se está haciendo con la celeridad que se requiere. Algunos países como Inglaterra han mostrado su preocupación por el impacto que tiene el liderazgo poco preparado en la economía de la nación y la diferencia con sus competidores más cercanos como Estado Unidos, Alemania y Japón (Leadership & Management in The UK - The Key to Sustainable Growth, 2012).

Adair (2005) destaca siete aspectos claves que deben ser considerados en la formación del liderazgo:

1. Los líderes deben recibir una formación y entrenamiento adecuados para las funciones que tendrán que desempeñar.
2. Los líderes deben ser seleccionados con criterios adecuados.
3. Las personas pueden aprender a convertirse en líderes bajo la guía de un maestro líder.
4. Es importante que las organizaciones formen y hagan crecer a sus líderes. Pero más importante aun es conceder a los integrantes del grupo la oportunidad de liderar.
5. La educación para el liderazgo es algo más que enseñar a dirigir empresas.
6. Es necesario tener estrategias definidas para el desarrollo del liderazgo.
7. En toda organización preocupada por la formación de líderes es el Director Ejecutivo –o quien ocupe el rol de líder estratégico- quien debería conducir el proceso de formación.

Estos aspectos o principios destacados por Adair, si se toman con seriedad, pueden hacer un cambio significativo en las empresas e instituciones a nivel del liderazgo emergente. Abel y Ray (2013) confirman que los mayores desafíos que enfrentan los líderes en la formación de nuevos líderes a nivel mundial son: acelerar el desarrollo del liderazgo (reclutar nuevos líderes), retener el talento que ya está disponible y motivar dicho talento a mayores niveles de superación. La diferencia entre crecer o perecer para las organizaciones puede ser la seriedad con la cual asuman el desafío de la formación del liderazgo emergente.

La formación del liderazgo de relevo debe hacerse en todos los niveles. Adair (2005) identifica al menos tres niveles de liderazgo: **Líder estratégico** (es el líder de la organización en su integridad, que tiene a un conjunto de líderes operativos bajo su dirección personal); **líder operativo** (es el líder de cierta área concreta de una organización; tiene bajo su supervisión a otros líderes, siendo en consecuencia un líder de líderes y **líder de equipo** (se trata del líder de un grupo de entre 10 y 20 personas, y cuya misión consiste en cumplir con tareas claramente especificadas).

Se entiende que estas categorías mencionadas por Adair variarán de una organización a otra. El punto crítico es que no se desatienda ningún nivel de liderazgo por asumir que unos líderes son más importantes que otros. Cada nivel de liderazgo provee estabilidad a la organización y sirve de base al nivel siguiente superior.

El entrenamiento del liderazgo debe considerar los puntos de mayor necesidad de aquellos que van a ser formados. Leimbach (2016) señala que los líderes deben ser formados de acuerdo a por lo menos cuatro papeles claves que ellos cumplen: visionario,

estratega, facilitador y colaborador. Cada uno de estos papeles requiere, según Leimbach, conocimientos y habilidades específicas que el entrenamiento debe proveer.

Por su lado, un reporte basado en una investigación realizada por el Departamento de Administración, Innovación y Habilidades de Líderes y Gerentes del Reino Unido (2012) indicó cinco áreas claves donde debe ser enfocada la formación de los líderes: proveer dirección, trabajar con personas, usar recursos, facilitar cambios y alcanzar resultados. Estas son macrohabilidades que todo líder debe desarrollar en el desempeño de su función y por ello necesita ser ayudado a hacerlo bien.

Scharmer (2009), sin embargo, cuestiona que el enfoque prevalente en la formación de líderes recaiga en mejorar las habilidades personales del líder. Desde su punto de vista, la mayor necesidad que tienen las organizaciones hoy en día es tratar con los asuntos globales y sistémicos del proceso. De acuerdo a su análisis, los mayores retos y desafíos que tienen las empresas e instituciones de cualquier tipo es dar respuesta en un mundo cada vez más globalizado y complejo. Los contenidos de la mayoría de los programas de formación de liderazgo no tratan con estos asuntos. Otros informes y evaluaciones como el presentado en Desarrollo Exitoso de Líderes Globales (2012) parecen confirmar este cuestionamiento de Scharmer.

En términos generales, desde la perspectiva no religiosa, se aprecia que hay una preocupación a nivel mundial en las empresas e instituciones en el tema de la formación de nuevos líderes y el entrenamiento a los líderes ya existentes para que superen sus deficiencias. Se reconoce que hay muchas organizaciones que no lo están haciendo (75%) y que muchos de los líderes actuales admiten tener deficiencias en el desempeño de sus

funciones (40%). El enfoque preponderante en la formación del liderazgo recae en ofrecer a los candidatos entrenamiento que les ayude a adquirir o fortalecer las habilidades necesarias para mejorar su desempeño. Estas habilidades están relacionadas con sus funciones, roles o papeles dentro de la organización. Se advierte, sin embargo, que se debe prestar atención al enfoque global o sistémico que los líderes deben tener ya que cada vez más las organizaciones se enfrentan a retos de un mundo globalizado.

### **Formación de líderes cristianos en la iglesia local**

La necesidad de formar líderes se presenta en la iglesia de forma evidente. Lloret (2000) señala que:

...el mismo clamor se oye por todos lados: ¿Quién cuidará a los nuevos creyentes? ¿Cómo serán capacitados los que han de pastorear al rebaño? Es más, el clamor no es solo por pastores de tiempo completo, sino también por ancianos, diáconos, diaconisas, maestros de Biblia, consejeros de jóvenes, coordinadoras de obra femenil y mucho más.

Numerosas son las instituciones dedicadas al entrenamiento de líderes. Curriculum y programas abundan. Damos gracias a Dios por lo que se ha logrado hasta ahora, pero la realidad es que no alcanza suplir la demanda creciente, y el clamor continúa (p.60).

Morrison (2011) relata una ilustrativa anécdota cuando un pastor de África le comentó que estaba plantando su cuarta iglesia a lo que él preguntó que dónde había recibido su entrenamiento. El pastor le contestó: “Yo he ido al seminario de ‘La vida y cartas de

Pablo'". Morrison añade que esta respuesta refleja bien la condición de la mayoría de los líderes en África que no cuentan con ninguna o muy escasa preparación ministerial.

Igualmente George Barna, citado por Malphurs y Mancini (2004), dice que:

He llegado a varias conclusiones en cuanto al futuro de la iglesia cristiana en América. La conclusión principal es que la iglesia americana muere debido a una carencia de un fuerte liderazgo. En este tiempo de oportunidad sin precedentes y recursos abundantes, la iglesia realmente esta perdiendo influencia. La razón primaria es la carencia de liderazgo. Nada es más importante que el liderazgo. (Libro electrónico versión para Kindle)

El comentario de Barna no solo aplica a la iglesia en América sino en todo el mundo. Lignore, citado por Morrison (Op. Cit.) afirma que el 85 % de las iglesias en el mundo son guiadas por personas que no tienen entrenamiento formal en teología o ministerio. Parece no haber dudas que una marca distintiva en este tiempo para la iglesia es la falta de líderes entrenados para atender las necesidades de la congregación.

Tradicionalmente las instituciones de educación teológica se han responsabilizado por entrenar a los líderes que la iglesia ha necesitado. Esto ha significado un avance importante en el fortalecimiento teológico y ministerial del cuerpo de Cristo. Sin embargo, ya ha sido bien demostradas las limitaciones que este entrenamiento especializado tiene, como lo indica McKinney, citada por Valverde (2003):

Hay cerca de 10.000,000 de evangélicos en Brasil. Según mis cálculos 1 de cada 50, o sea 200,000 deben ser líderes de sus congregaciones, y por lo menos 50% de esos líderes, es decir 100,000 no tienen ningún entrenamiento. Los seminarios e institutos

no gradúan más de 2,500 estudiantes al año, esto significa que a ese ritmo tomaría 50 años capacitar los líderes que las iglesias de Brasil necesitan hoy (p.8).

El problema no es solo cuantitativo (cuántos líderes pueden ser formados en las Escuelas de Teología), sino también cualitativos. Reed (1995) señala que se han encontrado serias deficiencia de carácter en los estudiantes egresados de las instituciones teológicas. Aunque no necesariamente esto se deba a la institución misma, ha sido una preocupación reiterada el énfasis cognitivo y académico que se ha colocado en la mayoría de los programas de educación teológica creando un desbalance entre la mente y el corazón del alumno.

La iglesia local tiene un papel central que jugar en la formación del liderazgo que ella misma necesita. El pastor Yat Sun Sin (2013) demuestra ampliamente el papel decisivo que tiene la iglesia local y sus pastores en la formación del liderazgo de relevo dentro de la congregación. Forman, Jones y Miller (2004) llaman a la iglesia la “mejor incubadora” de líderes gracias a su diseño de comunidad de aprendizaje.

No se tiene que crear una disyuntiva entre iglesia e institución teológica como si tuviéramos que quedarnos con una de las dos para la formación del liderazgo. Bell, Dudley y Tilstra (2007) apuntan acertadamente que lo mejor es una relación de cooperación y apoyo mutuo. De hecho, las instituciones teológicas sirven a la iglesia y deben responder a sus necesidades y demandas. Morris (Op.cit.) aboga para que el escenario central sea el contexto de la iglesia local, pero al mismo tiempo reconoce el aporte que las instituciones teológicas pueden hacer adaptando sus programas y estrategias de modo que lleguen hasta donde está el creyente y no esperen que los creyentes “vayan” hasta donde ellas están.

## RESUMEN

Esta investigación se enfoca en conocer de qué manera son formados los líderes en las iglesias locales para desempeñar los diferentes ministerios que la congregación requiere. Se ha dado un vistazo a alguna literatura que coloca un marco teórico dentro del cual podemos realizar la investigación.

Se ha podido revisar que la definición de líder que se usa en el campo no religioso tiene que ver mayormente con los rasgos de la persona, el tipo de relación que se ejerce sobre los seguidores y el contexto o circunstancias donde este liderazgo se realiza. Las distintas teorías y acercamientos son esfuerzo válidos para entender, evaluar y ajustar la calidad de liderazgo en empresas, instituciones y organizaciones.

En el caso de la iglesia, los conceptos usados por distintos autores también toman en cuenta los rasgos de la persona que dirige, las relaciones con los seguidores y las circunstancias en las que se produce el liderazgo, pero añaden elementos distintivos como son los dones espirituales, la guía del Espíritu Santo, la voluntad de Dios y los valores éticos derivados de la Biblia que modelan la vida del líder. En ocasiones puede presentarse un contraste o contradicción entre los valores del liderazgo no religioso y el liderazgo cristiano. En este sentido los creyentes deben estar muy atentos para no incorporar irreflexivamente elementos del mundo empresarial a la iglesia.

Se reconoce que la formación del liderazgo en la iglesia local es una necesidad apremiante. Aunque las instituciones teológicas tradicionalmente se han encargado de ofrecer la preparación que los líderes de las iglesias necesitan, es importante que las iglesias



locales asuman un papel más protagónico en la motivación, organización, ejecución y supervisión de programas locales de formación ministerial, que les permita formar a los líderes que necesita. Esto se puede hacer con el apoyo de instituciones teológicas que tengan la suficiente flexibilidad y sensibilidad para adaptar su oferta académica a las necesidades y contextos particulares de las iglesias.

## CAPÍTULO 3

### PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA

El planteamiento de la metodología busca describir todos los métodos, recursos, instrumentos y procesos que el investigador siguió para llegar a los resultados de su investigación (Balestrini, 2006). Se pretende con esto ubicar al lector, con el lenguaje propio de la investigación científica, dentro del proceso investigativo mismo, como si él hubiese formado parte de todo.

El planteamiento de la metodología incluye:

1. El alcance y limitaciones de la investigación
2. El tipo de investigación
3. El procedimiento de la investigación
4. El diseño del instrumento de la investigación
5. La población y muestra
6. El análisis de los datos

El alcance y las limitaciones

Lo primero que debe ser dicho es que esta investigación busca describir de qué manera los líderes de las iglesias locales de ASIGEO son formados para el ministerio. Es importante entonces explicar brevemente que significa ASIGEO y cómo está constituida.

ASIGEO es una organización de iglesias que nace como resultado de las labores misioneras de la Orinoco River Mission (ORM). De acuerdo a Lewis (1994), la ORM fue fundada por Van Eddings en 1919 en la ciudad de California después de haber estado trabajando por dos años en el oriente de Venezuela. La ORM fue una agencia misionera exclusivamente fundada para ayudar con el avance de la obra misionera en el oriente venezolano. Dado que los misioneros que la integraban provenían de diferentes confesiones protestantes, la ORM se mantuvo como una organización interdenominacional.<sup>2</sup>

Desde un principio, hubo un interés de parte de los misioneros en formar un liderazgo nacional que asumiera la responsabilidad en la conducción de las iglesias, tal y como lo reseña Lewis (1994):

Van Eddings y su esposa Engracia, primero con la misión de Bailly, y luego, cuando fundaron la Misión Río Orinoco, se dedicaron a predicar la Palabra de Dios y a adiestrar obreros para la viña del Señor. Posteriormente Donald Turner y su esposa cumplieron la misma función...Esto lo hacían para que la iglesia naciente en el oriente de Venezuela pudiera poner en práctica todos los dones espirituales (Efesios 4:11-13) y se propagara a sí misma (p.257).

Este esfuerzo educativo de los misioneros de la ORM fue tomando forma cada vez más definida. Primero se organizaron las llamadas “Conferencias Bíblicas”, que eran una especie de retiros espirituales para estudiar, de manera intensiva, temas o materias de formación ministerial. Estas conferencias se rotaban de región en región para alcanzar a un

---

<sup>2</sup> El término se usa aquí para referirse a que las iglesias de la ORM no se identificaban exclusivamente con algunas de las denominaciones históricas conocidas (bautistas, presbiterianos, metodistas), sino que tenían libertad para desarrollar su propia “cultura eclesial” de acuerdo a la Biblia.

cada vez más creciente número de líderes en formación, los cuales fueron llamados “obreros nacionales” para distinguirlos de los misioneros norteamericanos de la Orinoco River Mission (Lewis, Op. Cit.).

Las Conferencias Bíblicas pronto llevaron a que se establecieran centros de formación en ciudades importantes del oriente como Carúpano, Ciudad Bolívar, Margarita, Barcelona y Maturín. En estas ciudades había obreros nacionales asumiendo también las responsabilidades de la conducción de las iglesias locales, la predicación evangelística y la fundación de nuevas iglesias. El nombre de Conferencias Bíblicas fue cambiado al de Institutos Bíblicos Ambulantes. Lewis explica la naturaleza de estos institutos:

...no era una institución educativa que estaba establecida en un solo lugar con alumnado residente; sino más bien, una actividad de adiestramiento que duraba pocos días, o cuando más, pocas semanas. Se fijaban horas de estudio y cursos, según los maestros que estuvieran disponibles, el local que consiguiera y los alumnos que se inscribieran” (p.257).

Estos institutos fueron el antecedente más cercano a lo que posteriormente fue el Instituto Bíblico las Delicias (IBLD), este último fue fundado en 1939 y llegó a ser por más de 50 años la única institución de educación teológica formal de la ASIGEO.

Un buen grupo de los pastores, misioneros, maestros de Biblia y evangelistas que atendieron a las iglesias de ASIGEO entre las décadas de los 40 y los 80 fueron egresados de esta institución. Era una institución residencial, interna y presencial que combinaba, especialmente en los primeros años, los estudios de Biblia y ministerio con estudios en áreas como lengua española, aritmética, historia general, matemáticas y formación social.

Esto se debió a que la mayoría de los alumnos que ingresaban al instituto no tenían educación primaria y requerían estos cursos de nivelación para avanzar con sus estudios bíblicos.

En la década de los noventa el instituto cerró sus puertas como centro de formación residencial e interna. Entre las razones por las cuales se produjo este cierre se pueden mencionar:

1. Se habían abierto núcleos de extensión en varias ciudades y los creyentes preferían estudiar en estos núcleos antes que entrar al régimen residencial. Los profesores que estaban dispuestos a ir a las ciudades eran pocos. La mayoría prefería atender al reducido número de alumnos que todavía quería ir al centro de residencia.

2. La misión dejó de sostener económicamente al IBLD y lo traspasó totalmente a la administración de las propias iglesias nacionales (Asociación de Iglesias Evangélicas de Oriente, ASIGEO). Sin embargo, las iglesias no veían al IBLD como su responsabilidad y el apoyo económico empezó a disminuir hasta que se hizo prácticamente imposible mantener a los profesores que enseñaban en el programa de residencia.

3. Había una especie de renovación interna dentro del IBLD que incluía la idea de que los profesores debían ser miembros activos de la iglesia (pastores, maestros, misioneros, etc.) y desde allí enseñar a los alumnos a través de un sistema de módulos cortos. Había algunas quejas con respecto al carácter y eficacia ministerial de algunos profesores. Se pensaba que no tenían autoridad para enseñar, por cuanto no habían desarrollado ningún ministerio que respaldara tal enseñanza.

Esta idea de salir del IBLD a las iglesias también debilitó la estructura de residencia, porque algunos profesores dejaron de trabajar “a tiempo completo” y fueron absorbidos por las iglesias, hasta el punto que algunos empezaron a ser sostenidos por las iglesias. Los que quedaron a cargo del programa de residencia no pudieron ser sostenidos con las pocas ofrendas que se recibían.

4. Había una especie de decepción al evaluar a las últimas promociones y no encontrar el resultado deseado. Solo un 15% de los egresados estaban sirviendo al Señor a tiempo completo con un compromiso auténtico. Los demás no mostraban compromiso o no estaban sirviendo en una iglesia local. Esto hizo que la directiva y el profesorado reflexionaran sobre las razones de este fracaso. Las iglesias conocían también este resultado y no estaban muy dispuestas a seguir invirtiendo en un “proyecto” que no estaba dando los frutos deseados. Esta fue una de las razones por las que se buscaron otras alternativas como el ofrecer entrenamiento en ciudades estratégicas (fuera del IBLD) y los módulos.

5. Cuando la situación económica se hizo más crítica, ya quedaban pocos profesores en el programa de residencia. La mayoría ya estaban sirviendo al Señor en una iglesia local, por lo que no les afectó la crisis. Los que quedaban (unos cinco) tuvieron que salir. ASIGEO nombró inmediatamente una comisión especial para que estudiara las alternativas que teníamos para seguir con un sistema de formación ministerial, pero que no fuera residencial, preferiblemente manejado por la iglesia local, bíblico y que no representara un costo demasiado elevado que privara a los creyentes de su acceso a él.

A partir de ese tiempo, las iglesias de la organización han buscado formas alternas de ofrecer preparación teológica a sus líderes. Estas formas van desde la búsqueda de

programas foráneos hasta la creación de centros de adiestramientos en las propias iglesias locales. Recientemente, el IBLD está ofreciendo entrenamiento no residencial (por extensión) en algunas iglesias que funcionan como centros de adiestramiento regionales para varios líderes de la ciudad.

Algunas iglesias de la organización han desarrollado programas para la formación de los creyentes en varios niveles. Esos niveles incluyen desde el discipulado inicial a los nuevos creyentes hasta una formación teológica más formal. Sin embargo, estas iglesias son muy pocas. La gran mayoría de las congregaciones que forman la ASIGEO carece de algún tipo de programa para la formación de los líderes de la congregación.

Actualmente la organización cuenta con sesenta iglesias registradas formalmente (Guevara, 2016). Hay un grupo de iglesias que no están formalmente registradas en la organización y cuyo número es indefinido (se calcula en unas treinta a cuarenta y cinco iglesias más o menos). Estas iglesias aún no han regularizado su inscripción en la secretaria de Justicia y Culto del Ministerio del Poder Popular y Justicia de la República Bolivariana de Venezuela y por esa razón aún no pueden ser miembros legales de la organización. Sumando ambas listas, se dice que hay unas cien a ciento diez iglesias aproximadamente en ASIGEO. Ha sido difícil para los hermanos de la directiva tener un listado definitivo y depurado de las iglesias que realmente forman parte de ASIGEO.

En una jornada de reflexión sobre el tema de la formación del liderazgo emergente, solamente diez iglesias, de las más de cien iglesias que integran la Asociación, dijeron tener un programa más o menos ordenado para la formación de los creyentes y de los líderes que la congregación necesitaba (Formación de Liderazgo Emergente, Caripe 2010). Esta cifra

preocupa porque lleva a preguntarse ¿de qué forma entonces las iglesias preparan a aquellos que asumen la responsabilidad de liderar los diferentes ministerios en la iglesia? Esta pregunta será respondida a través del presente trabajo de investigación.

### **Limitaciones**

Una limitación de esta investigación es que el estudio se realizará en solo cuatro iglesias de la organización. Esto significa que la investigación no buscará tanto analizar una muestra “representativa” en cuanto a la cantidad de iglesias de la ASIGEO, sino más bien se enfocará en profundizar en el proceso mismo de la formación de líderes concentrándose en solo cuatro iglesias.

Debe indicarse que, aunque está señalado como una limitación, al mismo tiempo tener pocas iglesias es ventajoso dentro de la investigación cualitativa, como lo señala Alvarez-Gayou (2003):

En la investigación cualitativa no interesa la representatividad; una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso (estudio de caso), en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas. Si en la investigación cualitativa buscamos conocer la subjetividad, resulta imposible siquiera pensar que esta pudiera generalizarse. (p. 33)

Otra limitación es que las iglesias escogidas para la investigación están ubicadas en ciudades importantes de la región oriental del país. No se tomaron en cuenta las iglesias



ubicadas en ciudades pequeñas o con una membresía menor a cien (100) miembros. A continuación la lista de iglesias, ciudades y Estados representados en la investigación:

**Cuadro 1. Lista de iglesias (clave), ciudades y estados representados en la investigación**

<b>IGLESIA</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>ESTADO</b>
Iglesia 1	Carúpano	Sucre
Iglesia 2	Maturín	Monagas
Iglesia 3	Puerto Ordaz	Bolívar
Iglesia 4	El Tigre	Anzoátegui

También deben mencionarse dentro de las limitaciones el hecho de que solo se entrevistó al pastor y a uno de los líderes de la iglesia. La investigación hubiese sido más enriquecida si se hubiesen incluidos otros líderes para apreciar la diversidad de enfoques en una misma iglesia.

**Tipo de investigación**

Esta investigación se enmarca básicamente dentro del enfoque cualitativo. La investigación cualitativa es un paradigma que emerge como respuesta a las limitaciones que tiene el enfoque cuantitativo, cuyo objetivo es demostrar leyes y principios previamente establecidos.

En la investigación cualitativa la investigación busca descubrir lo que el sujeto investigado tiene que aportar al tema bajo estudio, como lo señala Rojas (2010):

Desde una perspectiva epistemológica, la investigación cualitativa se orienta hacia la construcción de conocimientos acerca de la realidad social y cultural a partir de la descripción e interpretación de las perspectivas de los sujetos involucrados (p.57)

El asunto que se pretende conocer se construye “a partir de la descripción e interpretación de las perspectivas de los sujetos involucrados”. Son esos sujetos involucrados quienes van a ofrecer la materia fundamental sobre la cual se derivarán las conclusiones del estudio.

Esta investigación se propone conocer la manera cómo se forman o desarrollan los líderes en cuatro las iglesias locales que pertenecen a ASIGEO. De acuerdo a este enfoque cualitativo, serían los mismos creyentes que son parte de estos procesos (“sujetos involucrados”) quienes nos darán sus perspectivas sobre dichos procesos. Lo que ellos narren o describan desde sus propias experiencias de vida nos informará sobre el tema y guiará las conclusiones.

El enfoque cualitativo también es ideal para esta investigación porque se trata de procesos que tienen muchos aspectos subjetivos, personales y no estandarizados. Temas como el desarrollo del carácter, la eficacia ministerial, el llamado de Dios a un ministerio, la acción del Espíritu Santo en una persona y otros similares no pueden ser cuantificados tan objetivamente como uno quisiera. De allí que la investigación cualitativa ofrece posibilidades en el estudio de asuntos como estos, tal y como lo señala Rojas (op, cit):

La investigación cualitativa se orienta hacia el estudio de problemas relacionados con la experiencia humana individual y colectiva; fenómenos

sobre los que se conoce poco y se aspira comprender en su contexto natural. El diseño en la investigación cualitativa tiene un carácter flexible y emergente, que implica tomar decisiones en el contexto durante el proceso (p.58).

Esta investigación también es descriptiva. La investigación descriptiva, de acuerdo a Palella (2010) busca interpretar realidades que ocurren en un determinado ambiente. La información recabada apropiadamente es registrada, analizada e interpretada en tal forma que produce información relevante al tema investigado.

En el caso específico de esta investigación, la realidad o fenómeno a investigar es el proceso de formación de líderes en las iglesias locales. Se pretende indagar esa realidad, los elementos que la conforman, las fortalezas y debilidades presentes en ella así como los resultados en términos de efectividad derivados del proceso. Esta investigación no busca ser prescriptiva en el sentido de señalar lo que debe hacerse sobre la base de un marco teórico. Solo busca entender el fenómeno (el cómo) y a partir de esa realidad, indicar posibilidades y alternativas que pueden ayudar en el proceso.

### **Procedimientos en la investigación**

En cuanto al procedimiento que se siguió en esta investigación, se aplicó la entrevista para recabar la información primaria. La entrevista es un instrumento de investigación, que, en el caso de la investigación cualitativa, “busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias” (Álvarez-Gayou, 2003:109).

El método de entrevista tiene notables ventajas frente a otros métodos para obtener información personal. Especialmente por ser esta una investigación que requería “oír” de boca de los mismos protagonistas lo que ellos podían aportar al estudio. Balcázar y otros (2013) indican algunas de las ventajas particulares que tiene el método de entrevista:

1. Está basada en la comunicación verbal
2. Es estructurada, metódica y planificada.
3. Se complementa con un guion o cuestionario.
4. Es un procedimiento de observación.
5. Su fin es la recogida de observación.
6. Su uso es para selección, diagnóstico, terapéutico, encuesta, etc.
7. Se da una relación asimétrica entre entrevistador y entrevistado.
8. Existe una influencia bidireccional entrevistado-entrevistador (p.57).

Yo añadiría a estas ventajas indicadas por Balcázar el hecho de que la entrevista le da a los sujetos de la investigación la oportunidad de expresar de forma directa su perspectiva del fenómeno estudiado. Esto es muy importante porque la voz de los que experimentan una situación determinada es el testimonio más cercano a la realidad estudiada.

En el caso de esta investigación particular, se buscó conocer cómo percibían tanto pastores como líderes emergentes el proceso de la formación de líderes en la iglesia local. La entrevista me permitió adentrarme en los paradigmas y concepciones que los creyentes tienen sobre este tema desde su propia experiencia y también desde la experiencia global de la iglesia (en el caso de los pastores). Los resultados de estas entrevistas, previamente registradas, analizadas e interpretadas constituyen las conclusiones del siguiente estudio.

### **El diseño del instrumento de investigación.**

La entrevista fue diseñada siguiendo el procedimiento sugerido por Supo (2013). Él señala diez pasos en el proceso de validación de un instrumento:

1. Revisar la literatura
2. Explorar el concepto
3. Enlistar los temas
4. Formular los ítems
5. Seleccionar los jueces
6. Aplicar la prueba piloto
7. Evaluar la consistencia
8. Reducir los ítems
9. Reducir las dimensiones
10. Identificar criterios

Supo recomienda considerar estos pasos no como una estrategia única o cerrada, sino como una guía en el diseño y evaluación de un instrumento de medición. Esta guía aplica en forma general para casi cualquier instrumento de medición tanto cuantitativa como cualitativa. La apliqué al diseño y prueba de la entrevista que realicé para esta investigación.

Se revisó la literatura relacionada con el tema de formación de líderes en la iglesia local. Esta parte se hizo para la preparación del capítulo dos de la investigación (Revisión de literatura). En cuanto a la exploración del concepto, Supo recomienda que cuando un

concepto está parcialmente definido o no está definido debe hacerse una especie de exploración consultando a distintas personas que más adelante serán objetos de evaluación (algunas de ellas) y a “expertos” que conocen bien de la materia que queremos estudiar.

Se diseñó un guion inicial que, de acuerdo a Valles (1999), incluyera los temas y subtemas que habían surgido de la revisión de literatura y que se consideraron relevantes para la investigación. Este guion incluía el siguiente esquema de puntos:

- A. Definición de liderazgo.
- B. Importancia de formar líderes en la iglesia local.
- C. Proceso en la formación de líderes en la iglesia.
- D. Forma de multiplicar el liderazgo emergente en la iglesia.
- E. Compromiso del liderazgo pastoral en la formación de nuevos líderes.

Con este esquema general, se procedió a conversar de manera no estructurada con un grupo de hermanos (no siguiendo un esquema rígido de preguntas, sino permitiendo el surgimiento de preguntas y subtemas no contemplados inicialmente en el guion).

En ese sentido se entrevistaron a cuatro hermanos de diferentes iglesias entre los cuales había pastores y líderes en formación. Con estos hermanos se desarrollaron entrevistas a profundidad para explorar sus percepciones sobre el tema de la formación de líderes en la iglesia local. La entrevista a profundidad es un acercamiento focalizado que busca ampliar en el mayor grado posible los contenidos que se quieren indagar, disminuyendo la indeterminación y redundancia en la forma de elaborar las preguntas y conducir la entrevista (McCracken citado por Valles, 1999).

Básicamente lo que se pretendía era definir de la manera más completa posible los asuntos medulares de la investigación. Estos asuntos medulares son los que Supo describe en sus dos próximos pasos llamados “Enlistar los temas” y “Formular los ítems” (p.11). Él recomienda anotar las palabras claves surgidas en las conversaciones y luego agrupar estas palabras en ideas o conceptos. Estas ideas o conceptos después se convierten en los ítems o enunciados que serían finalmente las preguntas de la entrevista.

En este caso, después de la conversación con los hermanos señalados anteriormente, surgieron los siguientes aspectos claves:

- a) La valoración que los pastores de las iglesias dan a la formación de líderes.
- b) Necesidad que las iglesias tengan la cantidad y calidad de líderes que necesitan.
- c) La responsabilidad primaria que la iglesia tiene de formar el liderazgo que requiere.
- d) Necesidad de diseñar un proceso organizado y sistemático para la formación de líderes.
- e) Relación entre llamamiento divino, dones espirituales y liderazgo eclesial.
- f) Necesidad de evaluar el rendimiento de los líderes.
- g) Condiciones previas que deben tener los candidatos a ser formados como líderes en la iglesia.

Algunos ítems que surgieron de estos aspectos claves fueron:

1. ¿Qué es un líder en términos generales?
2. ¿Cómo se sabe que una persona es un líder en la iglesia local?
3. ¿Cuál es la diferencia entre la concepción secular de líder y la cristiana?

4. ¿Qué nivel de preocupación muestran los pastores de la iglesia en la preparación de los líderes de relevo?
5. ¿Qué nivel de eficacia tienen los actuales programas de formación de líderes en la iglesia?, ¿cómo se mide este nivel de eficacia?
6. ¿Cómo se llevan a un creyente de una formación inicial a ser un líder emergente?, ¿cuáles serían las condiciones que debe tener un creyente para ser considerado líder emergente?
7. ¿De qué manera la organización ASIGEO ha mostrado preocupación por ayudar a los pastores a desarrollar al liderazgo emergente?

Después de este diseño inicial de los ítems, se consultó a dos hermanos que por su nivel académico y experiencia en asesorías de proyectos de investigación orientaron el diseño de las preguntas. Ambos hermanos se han desempeñado tanto en el campo eclesial, teológico y académico y en el área de asesoría de tesis tanto de maestría como de doctorado para el Seminario Teológico Centroamericano.

Después de estos diálogos y el análisis de los mismos, se hizo un ajuste a las preguntas. Incluir en este punto una revisión de los objetivos de la investigación puesto que las preguntas debían guardar una correlación con estos objetivos. Entonces una tabla que muestra los objetivos y los ítems tanto para los pastores como los líderes en formación es la siguiente:



## Cuadro2. Relación de los objetivos de la investigación con las preguntas de la

### entrevista

<b>OBJETIVO</b>	<b>PASTOR</b>	<b>LIDER</b>
Examinar la definición que tienen tanto pastores como líderes de la iglesia sobre el concepto de “líder cristiano”.	¿Qué define a un líder en la iglesia? ¿Cómo se sabe que alguien es un líder o que no lo es?  ¿Puede nombrar a algunas personas que usted considera que son líderes ministeriales?	¿Que define a un líder en la iglesia?, ¿Cómo se sabe que alguien es un líder o que no lo es?, ¿usted se considera un líder ministerial? (explique su respuesta)
Evaluar la necesidad que tienen las iglesias locales de un liderazgo preparado para el desempeño ministerial.	¿Cuáles son los diferentes ministerios o áreas de trabajo que existen actualmente en la iglesia?, ¿todas estas áreas de ministerio tienen la cantidad y calidad de líderes que necesita o hay alguna deficiencia?, si hay deficiencia, ¿a qué cree que se debe?  ¿De qué forma podría un entrenamiento para el liderazgo ministerial influir en el desempeño de los líderes ministeriales de la iglesia?  ¿Cuáles podrían ser los resultados de que una iglesia no forme al liderazgo que requiere para sus diferentes necesidades ministeriales?	En los distintos ministerios que tiene actualmente la iglesia, ¿hay la suficiente cantidad y calidad de líderes que estos ministerios requieren? De ser negativa la respuesta, ¿a qué se debe esta deficiencia?
Describir el tipo de formación que los creyentes reciben en la iglesia local para desempeñar sus ministerios.	¿De qué manera los creyentes llegan a ser incorporados como líderes ministeriales?, ¿se sigue un procedimiento estándar en todos los casos o cada caso es diferente?  ¿Qué sistema de evaluación se utiliza para medir la eficiencia	¿Qué tipo de entrenamiento o formación ha recibido para el desempeño del ministerio que actualmente está desarrollando o los que ha desarrollado en el pasado?  De haber recibido algún entrenamiento para el desempeño ministerial, ¿en qué ha consistido

de un líder en el desempeño de su ministerio?, ¿hay algunos criterios más relevantes que otros?

¿Cómo reciben su formación los diáconos, misioneros, maestros, predicadores y pastores de la iglesia?

¿Existe algún tipo de entrenamiento particular que prepare a los creyentes para ser líderes de ministerio? De ser positiva la respuesta, ¿puede describir en qué consiste este entrenamiento?, ¿cómo se puede medir objetivamente la efectividad de dicho entrenamiento?, ¿qué tipo de atención se da al carácter, familia y espiritualidad del líder potencial?

De no existir un programa o entrenamiento para el liderazgo ministerial, ¿Cuáles son las razones para ello?, ¿qué características y contenido debería incluir un entrenamiento ministerial para los creyentes que deben asumir la responsabilidad de conducir un ministerio?

este entrenamiento?, ¿qué atención recibió en este entrenamiento en las áreas de conocimiento de la Biblia, carácter, vida familiar, espiritualidad?, ¿en qué formas específicas este entrenamiento le ha ayudado a desarrollar mejor su ministerio? Si tuviera que hacer algún ajuste a este entrenamiento, ¿Qué tipo de ajuste haría?

Identificar el grado de conciencia que tienen los líderes en formación del proceso dentro del cual se encuentran.

Indicar los criterios que se emplean para escoger a los líderes

¿Cuáles rasgos debe mostrar un creyente antes de ser formado

¿Estaba consiente que otros estaban invirtiendo en usted tiempo y esfuerzo para formarlos como líderes?, ¿cómo se dio cuenta de esta inversión de tiempo y esfuerzo en usted?

¿Cómo supieron los líderes de la iglesia que usted estaba listo para desarrollar el ministerio que

emergentes que van a ser formados.

como líder?, ¿cuán objetivos y medibles son estos rasgos?  
¿Cómo se sabe que un creyente está listo para asumir un liderazgo en un ministerio?

actualmente desempeña?, ¿de qué forma le comunicaron a usted esta noticia?

Diagnosticar cómo se evalúan los líderes a sí mismos en el desempeño de su ministerio usando una escala desde deficiente hasta excelente.

En la formación de un líder, ¿Cuánto depende del líder y cuanto de aquellos que lo están formando?  
¿Cuáles serían las responsabilidades de los que están siendo formados y cuáles de los que están formando?  
¿Cómo evaluaría su desempeño ministerial de acuerdo a la escala: deficiente, regular, aceptable, excelente? Explique por qué se ha evaluado así.

¿Cuán preparado se siente para el desempeño del ministerio que ejerce actualmente en la iglesia? Explique su respuesta.

Determinar cuánta información tienen los pastores sobre programas de formación para el liderazgo cristiano, tanto los ofrecidos por la ASIGEO como por otras instituciones.

¿Conoce algunos programas o recursos que la organización de iglesias ofrece para el desarrollo de los líderes de la iglesia? Si es positiva su respuesta, ¿ha usado alguno de estos programas o recursos? ¿Qué tan efectivos han llegado a ser?

Después de tener esta batería de preguntas se aplicó de manera piloto el cuestionario a dos hermanos. En la aplicación de la prueba piloto no se encontró algún ítem que requiriera ajustes o cambios significativos. Básicamente las preguntas y sus implicaciones fueron entendidas por los entrevistados.

## **Población y muestra**

De acuerdo a Balestrini (2006), la población es el conjunto total de elementos dentro del cual se hará la investigación, mientras que la muestra es el número específico de individuos escogidos para la investigación.

En nuestro caso, la población son todos los creyentes que conforman las iglesias de la Asociación de Iglesias Evangélicas de Oriente (ASIGEO). Hasta el presente no se tiene un número confiable de cuántas personas conforman esta población, como tampoco se sabe con certeza cuántas iglesias realmente son parte de la ASIGEO. El problema básicamente consiste en que, de acuerdo a los estatutos, las iglesias que forman parte de ASIGEO deben estar debidamente registradas en la secretaria de Justicia y Culto del Ministerio de Justicia del país. Solamente hay sesenta iglesias pertenecientes a ASIGEO registradas en Justicia y Culto y por lo tanto son estas iglesias las que legalmente constituyen el quorum de la Asociación. Sin embargo, hay entre treinta a cuarenta y cinco iglesias que, aunque no están registradas, forman parte de la Asociación. El número total de iglesias que forman parte de la ASIGEO (legales y no legales) se ha calculado en más o menos unas 100 a 110 iglesias de acuerdo a las estimaciones de algunos de los líderes de la organización.

En cuanto a la muestra, se escogieron cuatro pastores y cuatro líderes en formación para hacerles las entrevistas descritas arriba. Se seleccionaron cuatro iglesias urbanas con una asistencia mayor a las cien personas. Se escogió un pastor y un líder de cada una de las iglesias. Se colocó un nombre clave a cada pastor y líder para guardar su identidad.

### **Cuadro 3. Iglesias, pastores, líderes y ciudades que participaron en la entrevista**

<b>IGLESIA</b>	<b>PASTOR</b>	<b>LÍDER EN FORMACIÓN</b>	<b>CIUDAD</b>
Iglesia 1	Pastor 1	Líder 1	Cumaná
Iglesia 2	Pastor 2	Líder 2	Puerto Ordaz
Iglesia 3	Pastor 3	Líder 3	Maturín
Iglesia 4	Pastor 4	Líder 4	El Tigre

Las entrevistas se hicieron principalmente por la vía telefónica. Fue acordada con la persona un día y hora para la conversación la cual fue grabada, transcrita y analizada posteriormente. En el caso del pastor y el líder de la ciudad de Maturín, se hizo la entrevista personalmente.

#### **Análisis de los datos**

Una vez que todas las entrevistas fueron realizadas, se transcribieron y se analizaron los contenidos de cada una de ellas para destacar aspectos relevantes relacionados con el tema de investigación y las preguntas claves que queremos responder. En este sentido se siguieron las recomendaciones de Rodríguez, Lorenzo y Herrera (2005) quienes señalan tres fases principales en el análisis de los datos cualitativos: Reducción de los datos; disposición y transformación de los datos; y obtención y verificación de conclusiones.

En la fase de reducción de los datos, las transcripciones de las entrevistas se organizaron en dos bloques: las respuestas de los pastores y las respuestas de los líderes. Cada uno de estos bloques se organizó por respuesta. Usando como unidad básica de

análisis las oraciones y frases, se codificaron las expresiones que aportaban información relevante a la investigación. Entre los códigos utilizados en esta fase se encuentran:<sup>3</sup>

- a. Advertencia de no escoger líderes por apariencia.
- b. Autopercepción de desempeño.
- c. Buena relación entre maestro y discípulo.
- d. Buscar la dirección de Dios para elegir a los líderes.
- e. Colaboración entre iglesias.
- f. Cómo llegó a ser pastor.
- g. Compromiso del que va a formar.
- h. Conciencia de ser formado.
- i. Conflicto vida secular y ministerio.
- j. Consenso de los pastores para seleccionar a los líderes.
- k. Criterios equivocados para elegir a un líder.
- l. Deficiencia en la formación.
- m. Definición de líder.
- n. Diferentes tipos de líderes.
- o. Efectos de no tener un programa de formación.
- p. El alumno debe buscar información por sí mismo.
- q. El líder aprende continuamente.
- r. El líder debe actuar y corregir lo deficiente.
- s. El líder influye en los demás.

---

<sup>3</sup> Esta es solo una lista parcial de los códigos. En el trabajo se establecieron 134 códigos inicialmente para organizar todas las respuestas bajo estos códigos.

- t. El líder y su familia.
- u. El manejo de la Biblia en la formación de los líderes.

Para la codificación de las oraciones y frases en las respuestas de los entrevistados se utilizó el software ATLAS.ti Este software fue diseñado especialmente para la investigación cualitativa y, de acuerdo a Varguillas:

Su aplicación se está llevando a los más diversos campos de las humanidades: psicología, sociología, antropología, educación, economía, ciencia política, etc. El ATLAS.ti está estructurado de acuerdo con el gran potencial multimedia de Windows, y puede trabajar con una gran variedad de información, cuya gama de orígenes, pueden ser textos, observaciones directas, fotografías y datos gráficos, sonoros y audiovisuales. De esta manera una manifestación gremial o social, un aula de clase o cualquier otro espectáculo, puede ser categorizado en su totalidad o en sus partes más importantes, e ingresado en todo el proceso de estructuración de hallazgos (pp. 75-76).

Por su parte, Strübing, citado por Mcintosh (s.f.), comentando las bondades del programa indica que: “Hay múltiples funciones para administrar, extraer, analizar, comparar o agregar datos significativos del conjunto de datos recolectados” (p.70).

Todos los códigos se agruparon posteriormente bajo las siguientes categorías principales:

- Definición de quien es un líder.
- Necesidad de programas para la formación de líderes.

- Trabajo pastoral para formar líderes.
- Criterios para escoger líderes emergentes.
- Grado de conciencia que tiene el líder de que está siendo formado.
- La forma cómo se evalúan los líderes en cuanto a su efectividad ministerial.
- Criterios de efectividad ministerial usada por los pastores.
- Limitaciones que tienen los pastores en la formación de líderes.
- El aporte que hace la organización ASIGEO a las iglesias para la formación de los líderes.

La segunda fase sugerida por Rodríguez, Lorenzo y Herrera (Op.cit.) consiste en el ordenamiento de los datos ya categorizados en una forma que puedan ser comunicados con mayor facilidad. En ese sentido se reorganizaron las categorías en cinco bloques claves:

**Cuadro 4. Agrupación de los datos en categoría**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EJEMPLOS</b>
Definición de quien es un líder	Las formas como el liderazgo es definido tanto por los pastores como por los líderes en formación	“Un líder es alguien que logra que los demás hagan lo que le corresponde hacer y que lo hagan de manera eficiente.” (L1)
La necesidad de programas para la formación de líderes en la iglesia local	El valor que dan tanto los pastores como los líderes de la iglesia a tener un programa que ayude a formar a los líderes que la iglesia necesita	“Formar líderes debe ser una de las áreas en la cual la iglesia se debe ocupar más. Es un proceso muy largo a veces. Es engorroso y a veces no da los frutos que esperamos pero allí donde se van a formar los que se van a encargar de la iglesia en el futuro. Es algo que siempre debe ser prioridad en el



		proceso de formar a los creyentes.” (P4)
El trabajo pastoral para formar líderes	Todo el esfuerzo que están haciendo los pastores de la iglesia, a pesar de sus limitaciones, para formar a los líderes en los distintos niveles que la iglesia necesita	“... nosotros vamos viendo aquellos creyentes que experimentan un crecimiento y un interés para crecer espiritualmente de una manera voluntaria y espontánea; siempre están hambrientos de la Palabra, sirven, están a la orden y nosotros lo que hacemos es que le vamos dando algunas responsabilidades, vemos su fidelidad y a partir de allí vamos dándole oportunidades en el ministerio. Eso es lo que sucede en la práctica.” (P5)
Imagen de desempeño ministerial que tienen los líderes de sí mismos	La forma cómo se ven a sí mismos los líderes en cuanto a su desempeño ministerial contrastada con los criterios que usan los pastores para medir la eficiencia en el ministerio.	“Aceptable. Porque creo que puedo dar más. Creo que pudiera involucrarme un poco más en la vida de los muchachos del ministerio. Lo estoy haciendo con algunas personas, estoy atendiendo a una persona en mentoría, he estado tendiendo conversaciones con otras que la necesitan y de repente no son tan abiertos, pero estoy buscando la forma de iniciar algún tipo de mentoría con ellos, considero que hay mucho más que dar” (L2)
Apoyo de la organización ASIGEO a las iglesias para la formación del liderazgo	Lo que perciben los pastores en cuanto a la ayuda que la organización ASIGEO les presta en la formación de los líderes emergentes.	“La verdad es que no conozco [programas que ofrece ASIGEO para la formación de los líderes]. Algunas iglesias locales si creo que tienen programas para la formación de sus líderes. Nosotros necesitamos conocer ese tipo de programa que se haya puesto en práctica en alguna de las iglesias

		de nuestra organización y que haya funcionado.” (P2)
--	--	--

Finalmente, Rodríguez, Lorenzo y Herrera (op.cit.) señalan que la última fase es la de obtención de resultados y verificación de conclusiones. Esta parte es la que básicamente se presenta en el capítulo cuatro sobre informe de resultados. En esta fase el investigador relaciona los datos obtenidos y deriva afirmaciones basadas en los datos con el fin de construir conceptos o teorías que expliquen satisfactoriamente la realidad descrita.

### **Definición de términos**

En esta investigación hay varias palabras claves que se usarán y que deben ser definidas de modo que haya precisión y comprensión de lo que se quiere decir:

#### *Líder cristiano*

Para efectos de esta investigación, el líder cristiano es un creyente que tiene una responsabilidad en su iglesia local guiando a un grupo en un área específica de ministerio.

Son ejemplos de líderes cristianos:

- Líder de una célula
- Maestro/facilitador/guía en un grupo de estudio bíblico
- Coordinador de un ministerio (evangelismo, educación cristiana, ayuda social, culto)
- Miembro integrante de un equipo de trabajo (logística, discipulado, culto, misiones)

### *Líder de ministerio*

El líder de ministerio es aquel creyente que está al frente de un área ministerial dentro de la iglesia y tiene a su cargo otros líderes. Ejemplos de líderes de ministerio son:

- Coordinador de Educación Cristiana
- Coordinador de culto
- Líder de un grupo misionero
- Integrante de la Junta Pastoral

### *Iglesia local*

La iglesia local es una comunidad cristiana específica, diferente a otra, autónoma en la toma de decisiones y que funciona bajo la dirección de un liderazgo pastoral local.

### *Formación en la iglesia local*

La formación en la iglesia local es un proceso de educación que se desarrolla bajo la aprobación, dirección y supervisión de los pastores o líderes de la iglesia.

### *Formación Teológica*

La formación teológica es una expresión que se refiere al proceso educativo a través de contenidos ordenados de manera sistemática, secuencial, lógica y progresiva derivados de las disciplinas que tienen que ver con la fe cristiana. Estos contenidos son expresados a través de una malla curricular o materias que reflejan tanto los contenidos bíblicos como los aportes que pensadores cristianos han hecho a lo largo de la historia.

### *Mentoría*

Por mentoría entendemos un tipo específico de atención que una persona ofrece a otra con el objetivo de ayudarla con recursos materiales o inmateriales que ayudaran a esta persona a lograr sus metas. La mentoría puede ser de distintos tipos, niveles y modalidades, siendo la más común la mentoría presencial y personal donde ambas personas entren en un contacto directo por un tiempo.

### *ASIGEO*

ASIGEO son las siglas de la Asociación de Iglesias Evangélicas de Oriente, una organización no denominacional que tuvo su primera conferencia el 26 de enero de 1956 y que fue resultado del trabajo misionero de la Orinoco River Mission en el oriente de Venezuela.

### *Ministerio*

Entendemos por ministerio en esta investigación aquella actividad dentro de la iglesia local que se realiza de manera formal y que ha sido autorizada y supervisada por los pastores de la congregación.

### *Líder emergente*

Un líder emergente es un creyente que muestra rasgos evidentes de llegar a ser alguien que puede conducir a un grupo en un ministerio. También puede ser llamado “Líder potencial” o “líder en desarrollo”.

*Educación formal, no formal e informal.*

Estas categorías serán utilizadas para describir el mayor o menor grado de intencionalidad y organización del proceso de enseñanza y aprendizaje. La educación formal será la más intencional, organizada, sistemática y previsible de todas. Este tipo de educación se encuentra por lo general en contextos académicos e institucionales donde rigen programas diseñados por expertos, sistemas de control y evaluación, niveles de superación y un tipo de graduación y reconocimiento académico por los logros obtenidos. La educación no formal conserva algún tipo de intencionalidad, pero es mucho más flexible. Aunque es estructurada, dicha estructura no corresponde a las escalas académicas de los estudios formales ni se ofrecen títulos académicos. Por lo general se desarrolla a través de experiencias educativas como seminarios, talleres, retiros, etc. La educación informal es la menos intencional y estructurada de todas. Son procesos educativos que resultan de experiencia espontáneas o cuasi espontáneas con un alto grado de relación interpersonal, pero un bajo grado de sistematización o seguimiento.

## CAPÍTULO 4

### INFORME DE RESULTADOS

El informe de resultados es el capítulo que “comunica los resultados de la investigación” (Escalona, 2010:173). Los datos recabados en la investigación son presentados al lector de modo que este pueda conocerlos y valorarlos con propio juicio.

Este informe de resultado o reporte de hallazgos no solo presenta datos sueltos, sino que los interpreta desde la óptica del investigador tratando de asociar las variables, analizar los contextos e inferir conclusiones razonadas sobre la base de los datos ciertos.

En el caso de esta investigación, este capítulo presentará los resultados de las entrevistas realizadas a las ocho personas que participaron en ella. Los cuatro pastores y los cuatro líderes en formación tendrán su propia voz en este capítulo.

Se utilizará una nomenclatura para abreviar la alusión que se haga a los pastores y líderes. Para los pastores se usarán los códigos P1, P2, P3 y P4 para referirnos a ellos. Para los líderes en formación se usarán los códigos L1, L2, L3 y L4 con el mismo objetivo.

Los temas que se abordaran en este reporte serán:

- Definición de quien es un líder
- La necesidad de programas para la formación de líderes en la iglesia local
- El trabajo pastoral para formar líderes

- Imagen de desempeño ministerial que tienen los líderes de sí mismos
- Apoyo de la organización ASIGEO

### **Definición de quien es un líder**

En cuanto a la definición de quien es un líder, la idea que prevaleció en los líderes en formación tenía que ver más con lo que el líder es que con lo que hace. Tres de los cuatro líderes en formación señalaron rasgos personales para construir su definición de quien es un líder:

*L2: Lo que más define al líder es su carácter*

*L3: La palabra líder en la Biblia... (pensando) tiene que ser una persona de ejemplo, una persona que conozca la Biblia, una persona que tenga una familia estable, una persona que traza correctamente las Escrituras, una persona que da ejemplo, que es puntual, es competente, tiene el deseo de hacer lo que Dios le encomienda, siempre tiene ese deseo, van a venir obstáculos, pero él siempre va a estar allí pendiente de la meta que Dios le ha trazado.*

*L4: Anteriormente pensaba que un líder es aquel que los pastores ponen en un cargo y listo. Creo que algo que identifica al líder es que toda su vida o su perfil sea definido por la Biblia, la Biblia es la que lo califica a él. Debe ser una persona que cumpla con el perfil bíblico.*

Como se puede observar, estos entrevistados consideran el aspecto del carácter como lo más relevante en la persona que es considerada como líder. Dos de ellos estimaron que el

carácter del líder debe estar definido por la Biblia (L3 y L4). Esta valoración se corresponde con la apreciación de autores que también subrayan el carácter como un aspecto relevante en aquellos que tienen la responsabilidad de ejercer liderazgo en la iglesia (Sanders, 1995; Lorrits, 2011).

Los líderes que destacaron el aspecto de carácter como base para la definición de quien es un líder, están siendo formados para llegar a ser parte del cuerpo pastoral de la iglesia (L2, L3 y L4). Es posible que al tener la conciencia de lo que la Biblia exige a aquellos que desean dirigir la iglesia, estos creyentes consideran los aspectos de carácter y vida cristiana como muy relevantes.

La perspectiva de los líderes en formación de definir al líder en función de sus rasgos puede asociarse a la *Teoría de los rasgos* que básicamente postulaba que el líder era una persona con cualidades particulares que lo distinguían de los demás (Beraún, 2001). Sin embargo, se puede apreciar una diferencia entre la *Teoría de los rasgos* y lo que expresaron los entrevistados. La *Teoría de los rasgos* asume que los líderes que llegan a tener éxito poseen una serie de características innatas como inteligencia, determinación y personalidad. Solo unos pocos pueden tener estas características y eso es lo que los convierte en líderes de los demás. Los entrevistados, por su lado, lo que señalan es que todo creyente que va a ser considerado como líder en la iglesia debe tener los rasgos de carácter que la Biblia indica. Estos rasgos no son innatos y pueden ser alcanzados por cualquiera que esté dispuesto a cultivarlos en su propia vida.

Solo uno de los entrevistados destacó en su definición de líder el concepto de acción o tarea:



*L1: Un líder es alguien que logra que los demás hagan lo que le corresponde hacer y que lo hagan de manera eficiente.*

Este concepto es aceptable dentro del mundo empresarial. Muy probablemente L1 utilizó esta definición porque tiene poco tiempo en la vida cristiana (apenas 4 años de convertido frente al resto de entrevistados que tienen en promedio 17 años de convertidos). Su definición todavía podría estar matizada por lo que ha sido su vivencia fuera de la iglesia. L1 viene de un cargo de supervisor en una empresa donde tenía personal a su cargo. Muy probablemente allí desarrolló esta visión de liderazgo. En la iglesia, él asumió pronto (a menos de un año de convertido) la coordinación del ministerio de ujieres que atienden las necesidades logísticas de la iglesia. Se podría decir que L1 tiene una perspectiva del liderazgo asociada con el hecho de que las cosas sean realizadas de manera eficiente. El líder sería para L1 aquel creyente que logra que esas tareas sean realizadas de la mejor forma posible.

Otra forma como se puede apreciar que L1 tiene una cosmovisión sobre el liderazgo que está influenciada por sus conocimientos seculares previos es la forma como categoriza a los líderes:

*L1: Hay un liderazgo democrático, hay uno teocrático y hay uno inclusive pasivo porque hay muchas iglesias, en el caso del pastorado, que son muy débiles a la hora de tomar cierto tipo de decisiones con respecto a los creyentes porque piensan que se les van a ir los creyentes.*

Estas tipologías son conocidas dentro de las teorías del liderazgo (Lupano y Castro, 2005). Se habla de líderes autocráticos, democráticos y Laissez faire (“dejar hacer, dejar

pasar”). A estos últimos es a los que L1 llamo “líderes pasivos o débiles”. Muy posiblemente L1 tiene en mente estas categorías pero incluye la de “Líder Teocrático” en un intento de aplicar las clasificaciones al campo eclesial.

En el caso de los pastores, la influencia fue el rasgo que más destacó en la definición que ellos ofrecieron sobre quien es un líder. Tres de los cuatro pastores señalaron que el líder es aquella persona que de alguna manera influye en otros o logran que otros le sigan:

*P1: Un liderazgo es aquel que lleva a las personas... (pausa), que tienen influencia hacia los propósitos de Dios para esa gente, lleva de la mano de Dios al propósito que Dios tiene para esa gente. Los influye, los dirige, los cuida.*

*P3: Creo que algo que define a un líder es el hecho de que sea seguido por otros. La misma congregación ayuda a determinar que alguien sea o no un líder. Las personas atienden al llamado del líder. Le tienen respeto al líder desde el punto de vista personal.*

*P4: El líder es alguien que tiene influencia sobre los que el preside. No solo influye por su enseñanza, sino también por el ejemplo.*

Esta definición muy probablemente está afectada por la labor pastoral de los entrevistados. Para los pastores la influencia sobre el rebaño es algo clave. No puede un pastor conducir un rebaño si no les influye. Al mismo tiempo, dejaron claro que esta influencia no está relacionada con dotes personales necesariamente. Más bien es una influencia que emana de la vida piadosa que tiene el líder en imitación a Jesús:

*P4: No solo influye por su enseñanza, sino también por el ejemplo. Como lo hizo Jesús. Debe dar ejemplo de vida, de carácter y de familia.*

Y es una influencia con el objetivo de guiar al cumplimiento de la voluntad de Dios en aquellos que son guiados (P1: *tienen influencia hacia los propósitos de Dios para esa gente*).

El señalamiento de la influencia como uno de los factores más relevantes que definen al líder también fue expresado desde la perspectiva secular por varios autores como López (2014) y Adair (2005). Para estos autores la relación líder-seguidores es esencial en la definición. Sin seguidores no hay líderes y sin influencia no hay seguidores.

Sin embargo, uno de los pastores no se sintió cómodo con la palabra “líder” usada en la entrevista:

*P2: A mí la palabra líder me choca un poquito. Me choca porque el mundo la utiliza para poner cargos de preeminencia. Yo prefiero llamarlo siervo porque veo que esa palabra (líder) hace que la persona se sienta mayor que otro.*

Esta respuesta pone en evidencia que la palabra “líder” para este pastor tiene una connotación asociada a “cargos de preeminencia” que contrasta con la imagen del siervo. No es de extrañar esta postura puesto que hay autores que han advertido sobre usar las categorías típicas del mundo empresarial en la iglesia (Gómez, 2014; Sánchez, 2000; Lorttis, 2011)

Sin embargo, cuando a este mismo pastor se le preguntó si todos los creyentes eran siervos en la iglesia, su respuesta fue:

*P2: Todos somos llamados a servir. Ahora, hay dentro de la iglesia personas que van a asumir responsabilidades de dirigencia, de dirigir, como los ancianos, diáconos. Pero todos los creyentes están llamados a servir.*

Al parecer este pastor tiene claridad que hay dentro de la iglesia creyentes que tienen responsabilidades de estar al frente de otros creyentes (él llamó a este ejercicio “dirigir”). Se podría decir que las palabras “líder” y “dirigente” son sinónimos y que sería una cuestión de semántica. Pero para este pastor es más que semántica, son dos concepciones diferentes de la tarea de conducir un grupo.

Como puede apreciarse, los líderes en formación definen el liderazgo como la suma de rasgos de carácter sustentados en la Biblia mientras que los pastores lo ven como la acción de influir o guiar a los demás. Entonces, uno esperaría que los líderes en formación enfatizen la necesidad de cultivar los rasgos bíblicos de carácter que califican a un líder para el ejercicio de un ministerio y los pastores, teóricamente, se preocuparían más por dotar a los líderes emergentes de las habilidades y herramientas para que dirijan o influyan de manera positiva en la congregación. Ambas percepciones son complementarias. El líder debe tener un carácter apropiado y debe influir. P3 señaló que el líder debe tener influencia pero también debe tener los dones y habilidades que le hagan competente.

**Cuadro 5. Enfoque de los pastores y líderes en formación sobre que es el liderazgo**

**ENFOQUE DE LOS PASTORES**

El líder es aquel creyente que influye en otros y les guía al logro de la voluntad de Dios

**ENFOQUE DE LOS LÍDERES EN FORMACION**

El líder es aquel que reúne los rasgos bíblicos de carácter exigidos por Dios para el ejercicio ministerial

## **Necesidad de programas para la formación de líderes en la iglesia local**

Todos los entrevistados, tanto pastores como líderes en formación, reconocieron la necesidad que la iglesia tiene de desarrollar programas para la formación del liderazgo. Aun cuando se puede apreciar que los pastores están haciendo un esfuerzo importante para entrenar hombre y mujeres para el ministerio, la expresión de Jesús de que “la mies es mucha y los obreros pocos” se puede aplicar perfectamente en este caso, como lo señala L2: *Siempre ha habido esa necesidad de formar líderes. Nunca tenemos los suficientes líderes para atender todas las áreas que necesitamos atender.*

Ante la pregunta si la iglesia tenía la suficiente cantidad y calidad de líderes que necesitaba, todos respondieron que no. Todos menos uno de ellos quien señaló:

*P1: Sí, yo creo que tenemos la calidad y tenemos la cantidad. Ayer un líder estaba comentando que en la iglesia tenemos 25 hombres de gran calidad que tenemos que desarrollarlos más como líderes y comprometerlos más para que cumplan sus propósitos en la iglesia.*

Más adelante, cuando se le pregunta a P1 de qué manera se formaban los maestros, predicadores, misioneros y pastores que la iglesia necesitaba, esta fue su respuesta:

*P1: Esa es un área que nosotros tenemos que mejorar. Muchos de los hermanos han tomado cursos a través de internet. Nosotros le damos el visto bueno. También aprovechan las enseñanzas que nosotros damos [se refería a los sermones del domingo*

*en la mañana] y ellos la retransmiten en los pequeños grupos. Pero como tal no tenemos un programa de formación teológica de manera formal. Esa es un área que sí tenemos que trabajar. Los hermanos que llegan a ser diáconos, maestros, predicadores es porque nosotros vamos observando sus rasgos, carácter, apego a la doctrina y luego son invitados a ser parte de esos ministerios.*

Es evidente que, aunque inicialmente P1 responde que sí tienen la suficiente cantidad y calidad de líderes que necesitan, al mismo tiempo reconoce que no tienen un programa para la formación de los líderes en áreas ministeriales claves para el crecimiento de la iglesia. Una forma de explicar esta aparente contradicción es que algunos de los líderes que la iglesia tiene actualmente han recibido su formación en otras iglesias o de una forma autodidacta (como lo reconoce P1 cuando señala que “muchos hermanos han tomado cursos por internet”). Así que, es posible tener líderes ministeriales funcionando en la iglesia, pero no necesariamente formados en la misma iglesia bajo un programa intencionado.

No obstante, los pastores reconocen claramente el peligro de no formar a los líderes emergentes. Ante la pregunta de cuáles serían los resultados de no tener un programa para la formación del liderazgo, los pastores usaron expresiones como “la iglesia sería menos eficiente” (P1); “La iglesia tiende a morir” (P3); “sería nefasto y peligroso” (P4) y “catastrófico” (P2).

La expresión más suave la usó P1: “la iglesia sería menos eficiente”. En contexto, él se refiere a que la tarea encomendada por Jesús a la iglesia no se logrará con la contundencia y eficiencia que debe. La falta de herramientas, habilidades y formación hará que las metas se

logren más lentamente. Se puede inferir que P1 considera que la tarea igual se podrá hacer pero no con la rapidez que debe ser hecha.

Los demás pastores, sin embargo, fueron más radicales en su opinión. Ellos expresaron que la formación de liderazgo es una tarea vital, no opcional. No es que la falta de formación retrasaría el cumplimiento de la tarea, sino que haría un daño irreparable a la iglesia, incluso llevándola a su extinción (P3). Podría haber algo de hipérbole en las expresiones usadas por los pastores, pero en todo caso refleja la importancia que ellos dan a la formación de líderes en la iglesia.

Los mismos líderes en formación consideran como una tarea prioritaria la formación del liderazgo emergente en la iglesia local:

*L1: Una de las cosas que debe asumir la iglesia es la formación de líderes como proceso de enseñanza sistemático*

*L2: Formar líderes debe ser una de las áreas en la cual la iglesia se debe ocupar más. Es un proceso muy largo a veces. Es engorroso y a veces no da los frutos que esperamos, pero es allí donde se van a formar los que se van a encargar de la iglesia en el futuro. Es algo que siempre debe ser prioridad en el proceso de formar a los creyentes.*

*L3: Pero el ideal que quisiera ver en nuestra iglesia es que hubieran varios pastores y que se dedicaran a todas las áreas de formación que la iglesia requiere y que no hubiese esos huecos que por los déficits no son cubiertos.*

Dos de los líderes vivieron la experiencia de estar en una iglesia donde no recibieron la formación que ellos esperaban. Estos líderes seguramente pueden valorar más que los demás la importancia de ser formados de manera intencional:

*L2: En la otra iglesia no recibí ningún entrenamiento. Iba aprendiendo mientras desarrollaba el ministerio. Iba aprendiendo yo solo, por mi cuenta. De hecho cometí muchos errores en el ministerio. Había reuniones donde me orientaban, pero no había ningún tipo de plan de formación.*

*L3: Cuando estaba en la otra iglesia yo sentía de parte de Dios un llamado a enseñar y siempre tuve esa hambre de querer aprender para enseñar. Lamentablemente en aquella congregación no recibí esa ayuda*

En el primer caso (L2) su entrenamiento en la primera iglesia donde estuvo fue auto gestionado y en el ejercicio mismo del ministerio (este hermano era pastor de jóvenes y músico). Reconoce que cometió errores en el ministerio, pero puede comprender ahora que tales errores tuvieron mucho que ver con la falta de entrenamiento.

En el segundo caso (L3), se nota algo de frustración en su expresión porque no fue satisfecha su necesidad de ser formado con la intención de enseñar. El término metafórico “hambre” expresa muy bien esa necesidad creciente que tenía de recibir formación. Este líder pone en contraste dos realidades: sentía que Dios lo llamaba a enseñar, pero no recibía la formación para lograr ese propósito. No obstante, él estaba involucrado en varios ministerios como misiones urbanas y maestro de nuevos creyentes. Aunque estaba trabajando ministerialmente, su deseo de recibir una mejor formación le causó ese sentido de insatisfacción (hambre) que le llevó finalmente a cambiarse de iglesia.



Uno de los pastores advirtió que los programas de formación para el liderazgo deben ser ofrecidos dentro del contexto de la misma iglesia local:

*P3: La formación debe darse en la iglesia local. Ese sistema que antes se daba de traer líderes de fuera no es conveniente. Cuando el líder es formado en la propia iglesia le da al líder la oportunidad de conocer mejor a la congregación e involucrarse más en la vida de ellos, conocer la forma de pensar de la iglesia. Considero que el liderazgo y la iglesia deben ir hacia el proceso de definir su material de trabajo para formar líderes en las iglesias locales. En el ambiente de la iglesia local es donde debe desarrollarse la formación de nuevos líderes.*

Este comentario fue realizado como una opinión final después de la entrevista. Fue una especie de conclusión que el pastor quiso expresar sobre el tema de la formación de líderes. Lo llamativo del comentario es que refleja un grado de convicción importante sobre el papel determinante que tiene la iglesia local en la preparación de los líderes que necesita, lo cual ha sido planteado por otros autores como Valverde, 2003; Reed, 1995; Forman y otros, 2004)

En conclusión, se evidenció un acuerdo general acerca de la necesidad de que en las iglesias exista un programa para la formación continua de los líderes. De hecho se le dio un carácter prioritario a este tipo de programas. Algunos de los entrevistados manifestaron directamente el contraste que experimentaron al pasar de una iglesia que no ofrecía ningún tipo de entrenamiento a una que si lo ofrecía. Esta diferencia ellos la valoraron como muy positiva.

## **El trabajo pastoral para formar líderes**

Aun cuando los pastores y líderes señalan que hay necesidad de mayor formación para los líderes emergentes, la labor que los pastores realizan para entrenar a los actuales líderes es significativa. Todos los líderes entrevistados reconocen haber recibido algún tipo de instrucción para el ministerio que están realizando actualmente en la iglesia.

L1 reconoce que aun cuando no recibió entrenamiento específico para el ejercicio de ujier o diácono, sin embargo, para ser coordinador del área de ujieres si recibió entrenamiento. De hecho, recuerda haber sido enviado a un curso fuera de la ciudad para ser entrenado como líder. L2 señala que fue escogido para ser parte de un proceso de formación junto con once hombres más. Este entrenamiento tenía el objetivo de formar líderes para que ayudaran en el trabajo pastoral de la iglesia. L3, por su lado, también concuerda que ha recibido ayuda para el ejercicio del ministerio que está actualmente desarrollando en la iglesia. En su caso, la razón por la cual se cambió a la iglesia donde está actualmente, fue precisamente que en esta iglesia se ofrecían distintos tipos de cursos, talleres y seminarios para la formación de los creyentes y, dado que él tenía un llamado de Dios para la enseñanza y en su iglesia no se ofrecían estas oportunidades, decidió cambiar de iglesia. Finalmente, L4 reconoce que ha sido formado especialmente en el área de la predicación expositiva (uno de los ministerios que está desarrollando ahora en la iglesia) y que ha recibido cursos de teología básica.

Como puede apreciarse, los líderes entrevistados han sido parte de un proceso de formación que han motivado, coordinado y/o ejecutado los pastores de la iglesia.

Los pastores a su vez reconocen que han sido parte de un proceso de formación. Aunque la mayoría de ellos no llegaron al pastorado a través de un proceso de formación intencional y sistemático, no obstante, si habían recibido el suficiente entrenamiento para ejercer el liderazgo pastoral.

P1, antes de ser pastor, era diácono de la iglesia y, antes de eso, fue líder de evangelismo y maestro de jóvenes en una iglesia anterior. P1 reconoce haber sido formado bajo un proceso intencional de educación para el liderazgo:

*P1: Yo soy producto de un buen proceso de entrenamiento. Fui formado en un proceso de entrenamiento que realizó el pastor (nombre omitido) en la iglesia (nombre omitido). El llevaba frecuentemente cursos de capacitación en la iglesia en las áreas de evangelismo, planificación, predicación, liderazgo. Ese fue un proceso de formación muy importante para mí. Yo tenía una fuerte influencia en el proceso de liderazgo y también en la capacidad para hacerlo bien.*

P1 fue llevado al ministerio pastoral de una manera inesperada para él (no lo estaba buscando ni esperando), pero cuando llegó el momento, él tenía las herramientas y habilidades básicas para pastorear la iglesia.

Esta misma experiencia, con algunos matices particulares, ocurrió con los demás pastores entrevistados. Llegaron al pastorado como resultado de algún tipo de crisis que hizo necesaria la búsqueda de un pastor y ellos estuvieron dispuestos a asumir la tarea. Pero antes de asumir la responsabilidad pastoral, ya habían recibido algún tipo de formación (no siempre formal o intencional) que les dio los recursos básicos para el ministerio.

En cierta forma los pastores, conscientes de la necesidad que tienen los creyentes de estar preparados para el ministerio, se han preocupado por ayudar a los líderes emergentes en su proceso de formación. La experiencia de ellos confirma la importancia de recibir las herramientas y la formación para cumplir con el ministerio, aun cuando este venga de forma inesperada.

Los pastores, no siempre de manera planificada e intencional, desarrollan una especie de plan o “mapa de ruta” en la forma como entrenan a los líderes emergentes dentro de sus iglesias. Se encontró que todos aplican casi los mismos procedimientos y más o menos con los mismos criterios.

En primer lugar, hay una fase que se puede llamar de **observación**. Esta es la fase preliminar de todo el proceso. Básicamente en esta fase los pastores observan con cierta atención a los creyentes y se enfocan especialmente en rasgos de su carácter y habilidades:

P1: *...nosotros vamos viendo aquellos creyentes que experimentan un crecimiento y un interés para crecer espiritualmente de una manera voluntaria y espontanea; siempre están hambrientos de la Palabra, sirven, están a la orden... [nótese de nuevo el uso de la metáfora de “hambrientos” para describir la necesidad de alguien por aprender las verdades bíblicas]*

P2: *[hablando de cómo forman a los maestros]...vimos en ellos su actitud, su don de enseñanza, hasta qué punto la persona podía transmitir la Palabra*

P3: *Lo primero es ver como el creyente actúa, sin tener cargos ni ministerios. Observar cómo se desempeñan en algunas reuniones informales, en eventos donde se pueda apreciar su carácter... Básicamente la observación en reuniones, en*

*actividades, etc. Así sea en una acción de gracias, uno va viendo la manera como lo hace. Es una observación inicial.*

*P4: Nosotros primeramente observamos el don, los hermanos resaltan alguna de esas características. Por otro lado está el compromiso. Generalmente cuando incorporamos a alguien a algún ministerio después de haber estudiado y probado y visto algunas cosas en su carácter, nosotros lo sometemos a prueba.*

Puede notarse que hay algunos rasgos que los pastores buscan en los creyentes en esta fase inicial como para considerarlos aptos para ser formados o incorporados como líderes en la iglesia. Cuando se les preguntó a los pastores cuáles rasgos esperarían ellos ver en los creyentes que quieren formar para el liderazgo, esto fue lo que dijeron:

- Que sea una persona renacida
- Que sea bautizado
- Que tenga un carácter aprobado
- Que esté de acuerdo con la doctrina de la iglesia
- Que tenga conocimiento de la Escritura
- Que tenga el deseo de servir
- Que manifieste un compromiso con el Señor
- Que tenga un llamado al ministerio

Algunos de estos criterios apuntan a rasgos del carácter, otros a evidencias de conversión y compromiso y otros a conocimiento básico de la Palabra o la doctrina. Los pastores buscan ver en los posibles líderes rasgos asociados a estas tres dimensiones y

evalúan qué tanto estos creyentes pueden evidenciar crecimiento y compromiso en cada una de estas dimensiones.

Hay un perfil que se espera del creyente que va a ser considerado como líder emergente. No está escrito quizás, pero los pastores tienen una “intuición clara” de lo que esperan ver en aquellos creyentes que ya estarían listos para entrar en un proceso de formación más intencional.

En segundo lugar, hay una fase de **comprobación o iniciación ministerial** donde se ofrece al candidato algún tipo de tarea básica para seguir comprobando esos rasgos iniciales pero con más atención a los posibles dones y habilidades que la persona tenga.

El pastor P1 recoge bien esta parte del proceso:

*P1: ...lo que hacemos es que le vamos dando algunas responsabilidades, vemos su fidelidad y a partir de allí vamos dándole oportunidades en el ministerio. Eso es lo que sucede en la práctica.*

*...Creo que con todos los creyentes con ese potencial de liderazgo hay que darles responsabilidades pequeñas y en la medida que son fieles con esas responsabilidades, en lo poco, se les va dando mayores responsabilidades. Es un proceso donde tenemos que ir nosotros probando su fidelidad en las tareas pequeñas. Yo creo que esa es la mejor manera. No podemos subir a alguien a una responsabilidad grande en la iglesia cuando no ha sido probado en lo poco.*

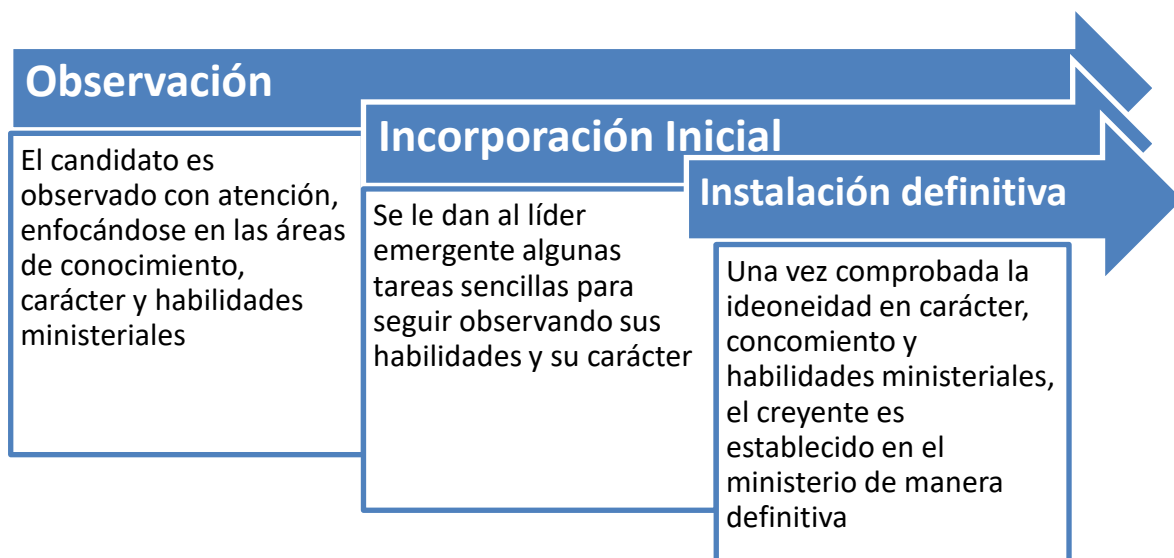
El pastor P2 enfatiza la necesidad de que el posible candidato dé evidencias tanto del dominio de la Escritura como de un carácter aprobado, antes de ser incorporado a un

ministerio (*si no pasa por eso, no puede ser dirigente*). P3 indica que una vez evaluado inicialmente al candidato y verificado que muestra rasgos básicos para ser entrenado entonces *se le puede dedicar más tiempo*. Esta expresión se refiere a que el candidato pasa a una fase diferente donde recibe más atención de parte de los pastores en su formación. Finalmente P 4 señala que el candidato una vez que pasa la fase inicial de observación, va a un periodo donde es probado intencionalmente por los pastores:

P4: *...Nunca entra de una vez, sino que se le dice que va a estar en un periodo de prueba a ver cómo le va en esa área. Y dentro de ese proceso una de las cosas que se observa es el compromiso, que es algo muy importante. Se espera que la persona sienta un compromiso real por lo que está haciendo. Y también está el punto de la capacidad que tenga el hermano para hacer lo que se le encomienda a hacer.*

Finalmente, cuando el líder emergente muestra que reúne las condiciones para estar en un ministerio, se llega a la fase de **instalación definitiva en el ministerio**. En esta fase el pastor o pastores buscan la dirección de Dios en oración (P2), buscan el consenso de los otros pastores (P3: *...el consenso de los líderes es un indicio muy seguro. Si todos los líderes coinciden que esa persona está lista para el ministerio eso sería un buen punto y con bastante certeza de que sería la persona idónea para un cargo ministerial*) y dan al creyente la oportunidad de evaluarse él mismo, si en verdad quiere desarrollar ese ministerio (P4).

El patrón para la formación del liderazgo que fue encontrado en esta investigación se puede resumir en el siguiente gráfico:



**Figura 1. Patrón en la formación de liderazgo usado por los pastores entrevistados**

Llama la atención que los líderes en formación manifestaron tener cierto grado de conciencia de que estaban pasando por un proceso de formación para el liderazgo. De manera que este patrón o “mapa de ruta” que los pastores usan llega a ser evidente al líder.

L1: [¿Estaba consciente de que otros estaban invirtiendo en usted?]: Sí. *Una vez me enviaron a un entrenamiento a Maturín en una iglesia metodista. Fue un curso de liderazgo que hacen todos los años y ellos me enviaron allá para formación.*

Aunque L1 reconoce que no ha habido un proceso sistemático y continuo en su formación, pero sí asocia este entrenamiento recibido en la ciudad de Maturín como una forma en que los pastores estaban invirtiendo en su formación como líder.



Esta conciencia de ser formado para el ministerio, según L2, no llegó de inmediato, sino que fue creciendo mientras el proceso de formación ocurría:

*L2: Estaba consiente, pero no lo había visto con tanta claridad como lo veo hoy en día. Me di cuenta porque se estableció un plan de formación. Se hacían reuniones periódicas cada 15 días. En esas reuniones se presentaban algunos materiales. Se daba como talleres no formales. Se discutían ciertos temas y los miembros del grupo se ayudaban unos a otros.*

L3: reconoció el esfuerzo que estaba haciendo su pastor en invertir tiempo para su formación:

*L3: Si reconozco que hubo inversión en mi formación porque cuando yo comencé en el instituto IBLD regional<sup>4</sup>, los únicos que daban clase eran el pastor y su esposa. Ese grupo comenzó grande, pero muchos desistieron, pero yo valoré ese esfuerzo de nuestro pastor y seguí adelante porque tenía el deseo de ser preparado en la educación teológica. Las personas invierten en uno, pero uno también tiene que dar de sí para seguir formando.*

Los pastores, por su lado, evidenciaron utilizar una variedad de recursos y estrategias en el proceso de formar a los nuevos líderes en la iglesia local. La formación de líderes, para P1, es parte de un proceso más completo y general en la formación de todos los creyentes. P1 sigue en su iglesia la estrategia del diamante de béisbol sugerida por Rick

---

<sup>4</sup> L3 se refiere a un núcleo por extensión del Instituto Bíblico Las Delicias, una escuela de formación teológica que ha servido por más de cincuenta años como centro de formación teológica en el oriente de Venezuela.

Warren, donde cada base representa una fase dentro de todo el proceso. De acuerdo a esta estrategia:

*P1: La primera base... es membresía (miembro comprometido de la iglesia), la segunda base es lograr la madurez (un carácter semejante al de Cristo), allí hacemos énfasis en la necesidad de desarrollar los hábitos espirituales básicos como el tiempo con Dios, el estudio de la Biblia, el congregarse, el servir; la tercera base que es el ministerio donde el creyente ya empieza a involucrarse de acuerdo a su don en un ministerio definido, a veces los creyentes van explorando y ajustándose a los ministerios donde se sienten más atraídos; y en cuarto lugar, que es el **home**, donde ellos ya encuentran ese ministerio para el cual Dios los creó, que es la misión que Dios tiene para su vida, para ayudarles a cumplir la Gran Comisión.*

Hasta ahora P1 muestra satisfacción con esta estrategia y los resultados que les ha dado. Esto se evidencia en el hecho de que la actual estructura ministerial de la iglesia tiene coordinadores para cada área de trabajo.

*P1: Cada ministerio tiene un líder. Entonces tenemos el líder de adoración a [nombre omitido], en el liderazgo de enseñanza tenemos a [nombre omitido], en el liderazgo de comunión tenemos a [nombre omitido], en el liderazgo de servicio tenemos a [nombre omitido], en proclamación tenemos a [nombre omitido]*

*Tenemos un organigrama de cómo estamos estructurados. Ese organigrama está diseñado en base a los cinco propósitos de la iglesia: Proclamación, Enseñanza, Servicio, Comunión y Adoración. Dentro de cada uno de esos propósitos tenemos unos*

*ministerios agrupados allí. En cada uno de esos ministerios tenemos líderes designados para cada uno de ellos.*

Esta forma de organización siguiendo estos cinco ministerios también es sugerida por Warren en su libro “Una iglesia con propósito”. Es una forma práctica, simplificada y consistente de orientar a la iglesia en la manera cómo puede lograr el cumplimiento de la Gran Comisión y mantener un balance entre el alcance a los perdidos y la atención de los creyentes.

Una experiencia similar la compartió P3. También ellos tienen un programa básico de formación que combinan con talleres, seminarios, mentorías y una escuela interna de formación ministerial llamada CECAM (Centro de Capacitación Ministerial). El CECAM funciona como un centro para el desarrollo de todos los creyentes en cuanto a sus dones y ministerios. Los facilitadores son alumnos avanzados que se reúnen una vez por semana en grupos pequeños de 5 hasta doce creyentes.

P2 ha organizado, también en el nivel de líderes, una Escuela de Misiones para entrenar específicamente a aquellos hermanos y hermanas que desean iniciar una nueva iglesia. También ofrecen seminarios de formación para los diáconos que, aunque reconocen que no es suficiente, les da una visión inicial de lo que se espera de ellos en este ministerio:

*P2: ...Se sabe que un seminario no es suficiente para formar el carácter de un diácono, hay que seguir trabajando con ellos. Mientras ellos están ejerciendo el diaconado, se debe seguir trabajando con ellos porque uno puede ver fallas en el ministerio. La falla que he detectado es que hace falta más formación.*

Incluso P2 está pensando incorporar a dos hermanos más al pastorado para formar un Cuerpo Pastoral. Él reconoce esta necesidad, pero tuvo una experiencia difícil hace dieciséis años con el primer equipo pastoral por los muchos desacuerdos que habían entre ellos. Piensa que hay ahora dos hermanos que reúnen los requisitos bíblicos para ser pastores y está animado a entrenarlos para formar este equipo.

Dentro de este proceso de formación de líderes, de acuerdo a la opinión de los pastores también ha sido clave la ayuda entre iglesias:

*P4: En estos momentos, y debido al poco tiempo que tenemos trabajando, lo que estamos haciendo es adoptando, luego de una revisión, ciertas cosas que ya han hecho otras iglesias para nosotros comenzar. En estos momentos tenemos alianzas con dos iglesias: la iglesia Dios es Amor (Maturín) y la iglesia Filadelfia (Puerto La Cruz) que nos han facilitado maestros para formarnos a nosotros y formar líderes dentro de la iglesia.*

*Esperamos que dentro de un tiempo nosotros pudiéramos también desarrollar nuestros materiales y todas las cosas puedan salir de la iglesia.*

Esta expresión de P4 refleja una realidad creciente en la mayoría de las iglesias de la Asociación ASIGEO. Se ven a sí mismas como una red de iglesias donde la relación de apoyo mutuo es importante. Esta conciencia de apoyo mutuo no ha alcanzado un nivel satisfactorio entre las iglesias todavía, pero ha ido incrementándose con el tiempo.

Al mismo tiempo que la investigación mostró el esfuerzo que están haciendo los pastores en la formación de sus líderes, también evidenció algunas limitaciones o problemas importantes en el proceso que se deben considerar.

L3 mencionó la limitación de que en su iglesia haya un solo pastor que, aunque se esfuerza notablemente para hacer el trabajo de capacitación, todavía deja muchos aspectos claves sin poder atender (L3: *...Pero el ideal que quisiera ver en nuestra iglesia es que hubieran varios pastores y que se dedicaran a todas las áreas de formación que la iglesia requiere y que no hubiese esos huecos que por el déficit no son cubiertos*).

También L3 señala que observa un problema importante cuando los líderes que están siendo formados no están activos en el ministerio:

*L3: En este momento estamos evaluando a estos hermanos que aunque han recibido preparación no están involucrados en los ministerios de la iglesia. Nada se logra con darles formación si no están trabajando en los ministerios de la iglesia.*

Esta observación es importante porque muestra que algunos cursos o talleres que se ofrecen en la iglesia permiten que creyentes que no están desarrollando un ministerio específico sean entrenados, pero que al final no se involucran en ninguna área ministerial. Esto ocurre con frecuencia en algunas iglesias donde se ofrece entrenamiento a “voluntarios” o “interesados” en ser parte de algún ministerio pero que al final, después de recibir esta formación, no se sienten comprometidos al trabajo ministerial. L3 evaluó esta situación como preocupante y como un asunto por resolver:

*L3: En la iglesia se están dando ahora varios cursos para formar creyentes. Es un programa del IBLD regional. Hace poco se graduaron como 10 creyentes de licenciatura en teología; alrededor de 15 en Técnico Superior Universitario en Teología. Hay una buena cantidad de jóvenes formándose en el estudio de la teología. Actualmente tenemos un buen número de creyentes que han recibido formación*

*teológica. Hemos evaluado que algunos no están desarrollando a plenitud ese conocimiento que han recibido. Hay una disparidad entre lo que se sabe y la práctica. Tenemos una cierta debilidad en ese sentido. Incluso, algunos que están en el ministerio no están desarrollando lo que han aprendido.*

El peligro que hay en este tipo de entrenamiento es que la formación ministerial se puede entender como simplemente formación académica o cognitiva sin ninguna vinculación con la vida o ministerio del creyente.

P1 reconoció que, en su caso, a pesar de que son dos pastores, él no puede dedicar el tiempo requerido a la capacitación porque no está a tiempo completo y en cuanto al otro pastor, “no es su área fuerte trabajar en la enseñanza formal”. Esta es una situación que ellos reconocen con honestidad:

*P1: Nosotros debemos buscar las maneras de superar eso. Los mismos líderes nos han dicho en las reuniones que necesitan que nosotros los preparemos formalmente. Algo más formal y sistemático.*

L1 coincide en esta necesidad de que los pastores dediquen más tiempo específicamente a la formación del liderazgo. Él indicó que actualmente no cuentan en la iglesia con un programa sistemático que forme de manera continua a los líderes. Al preguntársele cuáles podría ser las razones por las cuales no tienen un programa así, indicó que habría que revisar cuales son las prioridades que tiene el pastorado y los recursos con los cuales cuenta la iglesia.

P3 igualmente reconoció que no tienen en la iglesia un programa para formar intencionalmente a los creyentes que van a liderar ministerios en la congregación. En su

caso, lo atribuyó a que “no ha sido un objetivo claro en nuestras agendas como líderes. Se hace de manera informal pero no hay algo pre establecido que se haga con intencionalidad”.

### **Imagen de desempeño ministerial que tienen de sí mismos los líderes**

Cuando se preguntó a los líderes cómo se evaluaban en cuanto a su desempeño ministerial usando una escala que incluía las categorías Deficiente-Regular-Aceptable-Excelente todos respondieron que escogían la categoría Aceptable. Por lo general, el latinoamericano tiene un sentido de pudor en no querer parecer arrogante ante los demás. Esta pudo ser la razón por la que ninguno escogió la categoría de “Excelente” para auto calificarse. Por otro lado, ninguno escogió las categorías de Deficiente o Regular, lo cual indica que tampoco se ven a sí mismos con fallas importantes. La escogencia del criterio Aceptable permite al entrevistado sentirse más cómodo porque evita parecer arrogante y al mismo tiempo le da valor a su actual desempeño.

La razón que todos presentaron para tal selección fue que debían seguir mejorando en áreas específicas de su vida personal, familiar o ministerial:

*P1: Aceptable porque todavía hay trabajos que debo hacer en mi ministerio, por ejemplo, captar a más hermanos para que quieran servir en este ministerio. Que más personas sientan el amor de servir al otro. Ese es un trabajo que está allí pendiente.*

*P2: Aceptable. Porque creo que puedo dar más. Creo que pudiera involucrarme un poco más en la vida de los muchachos del ministerio. Lo estoy haciendo con algunas*

*personas, estoy atendiendo a una persona en mentoría, he estado teniendo conversaciones con otras que la necesitan y de repente no son tan abiertos, pero estoy buscando la forma de iniciar algún tipo de mentoría con ellos. Considero que hay mucho más que dar.*

*P3: Yo lo pongo en aceptable porque hay áreas que debo seguir mejorando. Siempre hay áreas que uno debe ir perfeccionando. Por ejemplo, el área familiar, debo ir madurando en el matrimonio, son cosas que uno va aprendiendo con el tiempo. Eso no es de la noche a la mañana. En mi conducta también hay áreas que debo ir mejorando. Gracias a Dios hay áreas que han ido mejorando en el tiempo.*

*P4: Estaría de regular pasando a aceptable. Escogería esa valoración porque hay muchas áreas donde debo trabajar y fortalecer aún. Viendo lo que hacen los pastores, ese trabajo arduo, el trabajo ministerial exige grandes responsabilidades, una entrega, muchas cosas. En mi hay deficiencias que debo superar todavía.*

La imagen de rendimiento ministerial de los líderes entrevistados indica que hay un buen nivel de satisfacción en ellos por el trabajo que están realizando. No se sienten frustrados, limitados o inadecuados en su tarea ministerial. Al contrario, ante la pregunta: ¿Cuan preparado se siente para el ministerio?, la mayoría respondió que se sienten preparados para el ejercicio del actual ministerio que desempeñan. Solamente L4 dijo que se sentía como un 50% preparado, pero si se toma en cuenta que él estaba enfatizando el ministerio de predicación expositiva y que tiene dos años en este ministerio, es aceptable que piense de esta manera.



Desde la perspectiva de los pastores, los criterios para definir el buen desempeño ministerial tienen que ver con los resultados observados en el ejercicio del ministerio. Estos resultados pueden estar relacionados con aspectos cuantitativos:

*P1: Nosotros para cada propósito tenemos unas metas. Algunas son numéricas, por ejemplo, haber realizado 50 reuniones en el año. Ese es un indicador de efectividad para ese ministerio. Otro ejemplo, hacer dos retiros durante el año. Si se logra o no lo que los indicadores señalan, es una forma de medir la efectividad.*

O cualitativos:

*P3: Por ejemplo, en la parte de misiones se envía al misionero y vemos como el misionero se va desempeñando en el sitio donde ha sido designado y vemos si la misión está creciendo, no tanto en número, sino ver si los creyentes nuevos están creciendo en la parte espiritual, están mostrando cambios de vida. Desde ese punto de vista uno puede decir que ese creyente está poniendo en práctica lo que aprendió, como dice 1 Timoteo que hombres idóneos ponen en práctica el mensaje que recibieron. Si ellos son idóneos el resultado debe ser algo bueno. Si los dirigidos por el líder muestran en sus vidas crecimiento, eso demuestra que está haciendo bien su trabajo.*

En todo caso, sea de manera objetiva o subjetiva, cualitativa o cuantitativa, los pastores evalúan lo que el líder hace en su trabajo y se forman una idea del rendimiento que este lleva.

No se trata solo de evaluar el trabajo del líder, sino también de acompañarlo en el proceso de su ejercicio ministerial (P3: *El líder se va observando. No se deja solo, se va*

*con él en el proceso*). Este acompañamiento toma la forma de una mentoría o asistencia personal en las áreas donde el líder pueda mostrar algún tipo de debilidad. La relación de mentoría fue mencionada por los pastores como una manera efectiva de formar a los creyentes en su crecimiento:

*P1: Una cosa de la cual cada día me convengo más es que cada uno de nosotros tengamos de manera formal mentores, un programa de mentores para que ayudemos en las áreas personal y ministerial a aquellos creyentes que están creciendo como líderes. Es algo sumamente necesario, una persona de confianza, madura a quien nosotros podamos rendirle cuentas de nuestras vidas, a quien podamos imitar y verlo como modelo en el área ministerial donde se conduce. Alguien a quien tú puedas compartir asuntos difíciles de tu vida, las luchas en la casa, en el ministerio, en el trabajo. Creo que es un proceso fundamental para poder tener buenos líderes. Cuando tenemos un líder que no le rinde cuentas a nadie es un problema potencial muy grande. Es importante que todos los líderes de la iglesia tengan a alguien a quien rendirle cuentas de su vida y su ministerio.*

*P4: [hablando de los coordinadores]... Por el hecho de ser coordinadores, ellos están al frente de otros hermanos y sobre esa base es que se le hace un seguimiento un poco más estricto, se les invita a ciertos estudios y ciertas enseñanzas especiales. Tratamos de trabajar con ellos un poco más de la mano por el hecho de ser coordinadores.*

## Apoyo de la Organización ASIGEO en la formación de líderes en las iglesias

Cuando se le preguntó a los pastores si conocían algún programa o recursos de la organización que pudiera ayudarles en la formación de sus líderes, casi todos respondieron que no conocían tales programas o recursos.

La ASIGEO, sin embargo, sí ha desarrollado a través del Instituto Bíblico Las Delicias (IBLD) un programa de formación teológica regional en varias ciudades claves del oriente. De hecho, P1 mencionó este programa cuando se le hizo la pregunta. Igualmente L3 hizo mención de este programa cuando habló de su propia formación en la iglesia.

El programa regional del IBLD está dirigido a la formación teológica del creyente, proveyendo herramientas y habilidades en la interpretación y exposición del texto bíblico, así como el manejo de las principales doctrinas cristianas. No obstante, L3 advirtió del peligro de tener creyentes en estos programas que no estén comprometidos en el ministerio de la iglesia local.

Muy probablemente los pastores esperan un tipo de programa que se enfoque más en el trabajo ministerial práctico. Para ellos, el desarrollo del carácter, las sanas relaciones familiares y las habilidades para ejercer las tareas ministeriales tienen un valor importante. En este momento, la organización no ofrece este tipo de programas.

Por esta razón, los pastores han desarrollado ideas, recursos y programas para la formación tanto de los creyentes como de los líderes, sin contar directamente con la ayuda de la organización. Sea que ellos mismos hayan producido estos programas, que los hayan adaptado de otras iglesias o que hayan recibido el apoyo de alguna iglesia hermana, los pastores han asumido la responsabilidad de formar a su propia gente.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES

Después de haber revisado los resultados de la investigación, es importante resaltar algunos aspectos de los datos obtenidos. Este capítulo de conclusión busca llevar los resultados a algunas consideraciones e implicaciones para los pastores, los líderes en formación y las iglesias en general.

#### **Importancia de tener un concepto unificado de quien es un líder y que es el liderazgo**

Ya nos advertían Lupano y Castro (2005) acerca de lo difícil de tener un concepto único de quién es el líder y de que es el liderazgo. A lo largo del tiempo se han formado diferentes teorías que tratan de explicar el fenómeno del liderazgo en las sociedades humanas (Giraldo y Naranjo, 2014). Todas ellas tienen algo importante que aportar al tema, pero desde puntos de vistas diferentes.

Eso explica la razón por la cual cuando se preguntaron a pastores y líderes emergentes quién es un líder, hubo al menos tres enfoques:

1. El líder como alguien que reúne ciertas cualidades o características
2. El líder como alguien que logra que los demás hagan lo que deben hacer
3. El líder como alguien que influye en otros para lograr los planes de Dios

Esta diversidad de enfoques también es percibida en el ámbito no religioso. De las teorías seculares sobre el liderazgo, por lo menos pueden apreciarse cuatro aspectos comunes: Los rasgos del que dirige, la influencia que ejerce el líder hacia sus seguidores, el tipo de relación líder-seguidor y el contexto en el cual el líder ejerce su liderazgo. De una u otra forma estos enfoques diversos estuvieron representados en las diferentes respuestas de los entrevistados.

Distintos acercamientos son importantes porque contribuyen a enriquecer o ampliar el entendimiento sobre los conceptos. Sin embargo, cuando necesitamos ponernos de acuerdo para lograr una meta definida se hace necesario buscar un entendimiento único y que todos manejemos una sola definición consensuada de lo que se quiere.

Si un pastor o grupo de pastores quiere formar líderes en su iglesia local es muy importante que responda con la mayor claridad posible preguntas como:

- a. ¿Quién es un líder?
- b. ¿Cuándo un creyente debe ser considerado líder dentro de la iglesia?
- c. ¿Por qué razón necesitamos líderes formados dentro de la iglesia?
- d. ¿Cuáles criterios bíblicos debo tomar en cuenta para la formación de líderes en la iglesia?

Las respuestas a estas preguntas deben ser manejadas tanto por los pastores como por aquellos que van a ser formados como líderes. De esta forma todos sabrán a dónde van y cuándo habrán llegado a la meta.

Alguien podría pensar que estas preguntas tienen respuestas obvias, pero no necesariamente es así. Por ejemplo, P1 y L1 (que son un pastor y un líder de la misma iglesia) no tienen la misma idea o expectativa de quien es un líder y de lo que se espera de líder. Y algo parecido ocurrió con los demás entrevistados. No hay coincidencia entre pastores y líderes emergentes acerca de la definición y función de los líderes. Esto ocurre mayormente porque las ideas que tienen los pastores no coinciden con las que tienen los líderes en formación y la iglesia en general. Hace falta por ello un acuerdo que sea conocido por todos.

Esta falta de acuerdo puede derivar en expectativas no cumplidas en unos y otros (maestros y discípulos). Los pastores van a enfocar su entrenamiento en lo que ellos consideran que es y debe hacer un líder (desarrollar habilidades y destrezas para influir en un grupo y llevarlos al cumplimiento de la voluntad de Dios). Los líderes emergentes, por su lado, van a enfocar su esfuerzo en lograr el perfil que ellos valoran como determinante para ser considerados líderes en la iglesia (en este caso reunir los rasgos bíblicos de carácter, familia y manejo de la Escritura) Curiosamente pueden haber en la iglesia creyentes que reúnan los rasgos bíblicos de carácter, pero aun así no sean considerados para desarrollar liderazgo en la congregación. Pero igualmente, es posible que en la iglesia haya personas de influencia que no tienen los rasgos de carácter necesarios para ser considerados líderes. Ambos aspectos en sí mismos no parecen ser suficientes. De allí la necesidad de trabajar más en una definición que exprese de manera completa lo que los

pastores entienden por “líder” y por “liderazgo” y transmitir estas definiciones a los creyentes que van a ser formados para el liderazgo en la iglesia local.

La definición acordada por los pastores de la iglesia no tiene que ser compleja. En este trabajo se asumió una definición sencilla de líder cristiano: “...es un creyente que tiene una responsabilidad en su iglesia local guiando a un grupo en un área específica de ministerio. Son ejemplos de líderes cristianos: Líder de una célula, maestro/facilitador/guía en un grupo de estudio bíblico, diácono, etc. También definimos al líder de ministerio como “aquel creyente que está al frente de un área ministerial dentro de la iglesia y tiene a su cargo otros líderes”. Son ejemplos de líderes de ministerio el Coordinador de Educación Cristiana, el Coordinador de Culto, el Líder de un grupo misionero, el Integrante de la Junta Pastoral, etc.

Sánchez (2000) sugiere que el líder cristiano es aquel creyente que tiene la capacidad de motivar a otros para que alcancen las metas establecidas por Dios para sus vidas. Malphurs y Mancini (2004) por su lado definen al líder cristiano como un siervo que usa su capacidad y credibilidad para influir a las personas en un contexto particular de manera que busquen la dirección que Dios quiere darles.

Finalmente podemos sumar a estas definiciones la de Anderson (2016) quien define al líder conforme al corazón de Dios como “un discípulo de Cristo que ha sido encomendado por Dios a cumplir una tarea, mediante la participación de otros, utilizando efectivamente los recursos dados por Dios, en el logro de la tarea, siguiendo un proceso alineado con la enseñanza de la Escritura, con el fin de contribuir con los propósitos de Dios y su Reino”

Como se puede apreciar, las definiciones pueden ser tan sencillas o elaboradas como el pastorado quiera. Lo importante es que los que van a formar líderes en la iglesia partan de una definición tomada en consenso que les permita enfocarse bien en el tipo de creyente que quieren formar.

### **Necesidad de que los pastores asuman la tarea**

### **de la formación de los líderes en la iglesia local**

La necesidad de tener programas permanentes para la formación del liderazgo de relevo es experimentada tanto por el mundo empresarial secular como por la iglesia cristiana. En una investigación llevada a cabo a nivel mundial, Abel y Ray (2013) nos dicen que el 40% de los líderes no se sienten preparados para ocupar el cargo que tienen y que el 75% de las empresas y organizaciones no han implementado programas para la formación de un liderazgo de relevo.

En nuestra investigación se demostró que todos los encuestados están de acuerdo en que es necesario tener en la iglesia un programa permanente de formación para el liderazgo emergente. La necesidad siempre irá por delante de la disponibilidad de hombres y mujeres formados para atender dicha necesidad. En la iglesia, así como en otras entidades de servicio, hay un creciente desafío de dar solución pronta y oportuna a las situaciones que a diario se presentan.



Este proceso de formación permanente debe ser liderado por los mismos pastores de la iglesia. Adair (2005) señala que en toda empresa u organización debe ser el director ejecutivo o quien ocupe el rol de líder estratégico quien conduzca el proceso de formación. La razón que señala Adair es que el líder principal da el ejemplo, la motivación, los recursos y el impulso necesario para que tal programa tenga éxito. Si esto es verdad para empresas y organizaciones no religiosas, ¿cuánto más puede ser verdad para la iglesia?

Valverde (2003) destaca en su investigación que la formación en la iglesia local debe ser llevada a cabo por los líderes a otros líderes en formación de acuerdo al modelo de Jesús y Pablo. Un aspecto importante de esta conclusión de Valverde es que solamente alguien que encarna en su propia vida los valores del liderazgo bíblico puede transmitir a otros estos valores. Como dijo Pablo a los corintios: “Sed imitadores de mí, así como yo de Cristo” (1Corintios 11:1).

En nuestra investigación fue demostrado que los pastores sí estaban comprometidos en la formación del liderazgo emergente de sus iglesias. Todos describieron distintos esfuerzos que hacían para tener los líderes que la iglesia necesitaba. Al mismo tiempo reconocieron que la demanda de formación supera por mucho la capacidad de ellos para atender a todos los líderes emergentes o cubrir todas las necesidades de liderazgo entrenado que la iglesia tiene.

En algunos casos, los pastores han desarrollado programas locales propios como la Escuela de Misiones o el Centro de Capacitación Ministerial. En otras se recurre a algún programa foráneo como el Centro regional del Instituto Bíblico Las Delicias (IBLD-Regional) y, en otros casos, se acude a la ayuda de una iglesia hermana para buscar

maestros que formen al liderazgo de la iglesia (ayuda iglesia-iglesia). Todos estos esfuerzos demuestran el compromiso de los pastores entrevistados en dar solución efectiva al problema de la formación de líderes en sus propias iglesias.

Al mismo tiempo, los pastores reconocen que, ante sus limitaciones, sería de mucha ayuda contar con un programa completo y sistemático que les permita formar a los líderes en cada nivel de necesidad que la iglesia tiene. Algunos de los pastores entrevistados señalaron tener programas bien definidos para los nuevos creyentes y creyentes en un nivel medio, pero no para creyentes más avanzados (como líderes de ministerio, predicadores, misioneros o pastores). Otros, sí tienen programas para líderes más avanzados, pero necesitan apoyo en la formación de líderes de nivel medio, como líderes de células, diáconos, maestros. Se notó la necesidad de que las iglesias contaran con un programa completo que cubriera todos los niveles en los cuales los líderes necesitan ser formados.

Así como es importante definir quién es un líder y que significa el liderazgo, también es importante que los pastores respondan preguntas que pueden ayudarles a definir el tipo de programa que necesitan para la formación de sus líderes:

- a. ¿Cuántos diferentes tipos de líderes necesitamos entrenar en nuestra iglesia?
- b. ¿Cuál es el perfil<sup>5</sup> para cada nivel de liderazgo que requerimos?
- c. ¿Cuáles serán los recursos, programas y estrategias que mejor nos ayuden a lograr el perfil de cada nivel?

---

<sup>5</sup> La palabra perfil se usa aquí para referirse a la suma de conocimientos, actitudes y habilidades que alguien debe mostrar para cumplir satisfactoriamente una tarea.

- d. ¿En que forma los pastores estaríamos comprometidos en el desarrollo de los programas para la formación del liderazgo?

Preguntas como estas pueden ayudar a los pastores a definir un poco más tanto la forma como el contenido de los posibles programas y estrategias que necesitan para ayudar en la formación de sus líderes. Debe dedicarse el tiempo necesario a responder estas y otras preguntas parecidas que permitan a los pastores tener claridad en la tarea de dedicar tiempo a la formación de los creyentes en general y los líderes en particular.

**Importancia de apoyar a los líderes emergentes  
en todo el proceso de su formación y desarrollo posterior.**

Esta investigación mostró que los líderes entrevistados tienen una imagen favorable de su propio rendimiento ministerial. Sin embargo, esto no significa que ellos se sientan totalmente satisfechos con el trabajo que están realizando o con el avance personal que llevan. Al contrario, todos señalaron áreas de necesidad y carencia donde requieren ser atendidos (mayor compromiso con el ministerio, relación con la familia, manejo de la Escritura, entre otros).

A eso se suma que varios pastores señalaron la importancia de hacer un seguimiento más personal y directo a los líderes en formación. Se mencionó la mentoría como una de las estrategias más importantes en el proceso de formación de los líderes. Esta mentoría debía incluir la instrucción oportuna, la atención a las necesidades del líder, la vigilancia de su

vida personal y la rendición de cuentas. Todo esto en el marco de una relación favorable de amor y cuidado mutuo.

Otro aspecto importante que emerge de la investigación es la necesidad de tener una visión de formación a lo largo de la vida, en lugar de pensar en una formación puntual (que tenga principio y fin). Es un error considerar que un líder dentro de la iglesia ya culminó sus estudios y no tiene más nada que aprender. Si los pastores están pendientes de las necesidades de sus líderes, siempre habrá conocimientos, habilidades y aspectos del carácter que ellos van a necesitar aprender o actualizar, así que el proceso no tiene límites en cuanto a su terminación.

### **Necesidad de que la organización ASIGEO tenga un papel más orientador hacia los pastores e iglesias en la formación del liderazgo emergente**

Los pastores en su mayoría dijeron no conocer específicamente algún programa de la Organización (ASIGEO) que se enfocará en la formación de los líderes ministeriales de las iglesias locales. Este desconocimiento no significa que la Organización no tenga programas para la formación teológica de los creyentes. El Instituto Bíblico Las Delicias ha desplegado en los últimos años unos programas regionales que se enfocan en la preparación bíblico-teológica de los creyentes. En este programa se ofrecen varios niveles de formación como Bachillerato, Técnico Superior Universitario y Licenciatura en Teología.

Muy probablemente los pastores buscan algún tipo de programa o recurso que les ayude a formar líderes que realmente muestren un compromiso con el ejercicio de sus dones en ministerios de su iglesia local. Uno de los entrevistados advirtió que en su iglesia hay varios hermanos inscritos en los programas de IBLD-Regional pero ellos no están comprometidos con algún ministerio en la iglesia. Se presenta un divorcio entre lo que la persona sabe y lo que hace.

Aquí está un punto de consideración para la organización en cuanto a revisar la necesidad de desarrollar programas y recursos que puedan ser presentados a los pastores como alternativas posibles en el desarrollo de sus líderes emergentes.

Un aporte importante que puede hacer la organización es la de reunir toda la información de lo que las iglesias están haciendo en materia de formación de líderes y poner esta información a la orden de las demás iglesias. Uno de los pastores entrevistados mencionó que varias iglesias en la organización están desarrollando programas a nivel local para la formación de liderazgo y están teniendo éxito en este objetivo. De los mismos pastores entrevistados, al menos dos de ellos han desarrollado en sus iglesias programas propios para el entrenamiento de sus líderes. Los otros dos utilizan programas de otras iglesias. Esto significa que hay un potencial importante en algunas de las iglesias, el cual no es totalmente conocido por las demás en la organización. ASIGEO podría servir de nexo entre las iglesias facilitando toda esta información y las conexiones necesarias entre las iglesias.

Otra manera en que la ASIGEO puede colaborar con los pastores en la formación del liderazgo de las iglesias es ofreciendo algún tipo de entrenamiento corto y motivacional a

los líderes bajo la supervisión y patrocinio de los mismos pastores. Esta iniciativa surgió en el año 2011 a través del pastor Alejandro Molero, de la iglesia Bíblica Metropolitana de la ciudad de Barcelona, bajo el nombre de Academia de Liderazgo Emergente (ALE). Esta Academia consistía en un entrenamiento intensivo de cuatro a cinco días. En este entrenamiento se ofrecían talleres diversos en las áreas de predicación, interpretación bíblica, desarrollo de carácter, naturaleza y misión de la iglesia, mayordomía y otras áreas de interés para los líderes. Los entrenamientos eran ofrecidos por pastores de la misma organización que tenían la formación teológica y ministerial suficiente para dar los cursos.

Lamentablemente esta experiencia no pudo ser continuada. La Academia solo duró dos años (2011 y 2012). Sin embargo, a pesar del poco tiempo que duró la Academia de Liderazgo Emergente pudo motivar y dar un entrenamiento inicial a más de veinte líderes jóvenes de diecinueve diferentes iglesias del oriente. ASIGEO tiene una posibilidad importante de retomar esta iniciativa con el objetivo de ayudar a los pastores a motivar y entrenar a los líderes emergentes que necesita.

Hay también otros recursos que la organización puede estudiar y ofrecer a los pastores para ayudarles en la responsabilidad de formación del liderazgo local. Uno de ellos es la educación virtual. La educación virtual ofrecida a través del internet se ha convertido en una alternativa importante, especialmente por su bajo costo y total accesibilidad. El estudiante puede conectarse al programa desde su propia casa, en el horario que disponga y a su propio ritmo de avance. Un ejemplo de este tipo de programa es el ofrecido por ProMeta (Programa de Maestría en Estudios Teológicos Accesibles). La misión de ProMeta es “formar líderes cristianos a través de educación accesible que contextualiza en forma relevante la verdad de la Biblia” (tomado de su página web en [www.pro-meta.org](http://www.pro-meta.org)). Este

ministerio educativo ofrece diferentes niveles de formación y valiosos recursos que pueden ser utilizados por los pastores en la formación de sus líderes. Hay un nivel de maestría con dos especialidades (Liderazgo Cristiano y Estudios Bíblicos), un diplomado en Misión Transcultural y un nivel de certificado de estudios de posgrado donde se ofrecen recursos como Teología de la Vida Cristiana, Comunicaciones interpersonales, Modelos de discipulado en el Nuevo Testamento, El proyecto de Dios a través de la historia, El evangelio en su cultura, Destrezas de investigación y Liderazgo en el Nuevo Testamento.

La organización ASIGEO puede promover este tipo de programa entre los pastores y estos a su vez lo pueden promover en sus iglesias y organizar la mejor manera en que sus líderes pueden ser entrenados a través de este recurso educativo (ver Apéndice 3).

Como toda investigación, hay aspectos que no fueron incluidos o desarrollados en este trabajo. Es importante considerar que este tema es suficientemente amplio y complejo que difícilmente se podría considerar agotado. Otras investigaciones posteriores pueden complementar la presente investigación y seguir abonando distintas perspectivas que completen aún más las actuales conclusiones.

Dentro de los asuntos que pueden ser tomados en cuenta por otros investigadores que deseen avanzar los aspectos incluidos en este trabajo pueden mencionarse:

1. La ampliación de la muestra de iglesias. En esta investigación una de las limitaciones fue que solo se investigaron cuatro iglesias de la ASIGEO y todas en centros urbanos. Una investigación más exhaustiva podría tomar en cuenta una cantidad mayor de iglesias e incluirá iglesias ubicadas en ciudades pequeñas o centro rurales. Las iglesias de ASIGEO se encuentran ubicadas en

los cinco estados del oriente del país e incluyen un buen número de iglesias menores de 100 miembros y también incluye iglesias ubicadas en áreas rurales.

2. La definición de llamado y como esto define el liderazgo. Uno de los aspectos que no se desarrolló en esta investigación fue la definición de qué es el “llamado” (como experiencia personal que sustenta la decisión de servir al Señor en algún área ministerial) y la forma como este llamado define y afecta el liderazgo de la iglesia. Algunos de los entrevistados mencionaron que “fueron llamados” al ministerio. Varias experiencias personales fueron tomadas como indicativo de que la voluntad de Dios era que ellos sirvieran al Señor en el liderazgo de la iglesia. Como se puede observar, este puede ser un tema complejo por su naturaleza subjetiva y personal. Una investigación futura podría incluir este asunto e indagar de manera más completa cuáles son las diferentes perspectivas que tanto pastores como líderes en formación tienen de qué es el “llamado” y contrastar estas apreciaciones con lo que la Biblia señala sobre el tema.
3. Alianzas estratégicas como recurso para la formación del liderazgo local. Aunque fue mencionado de manera general, sería importante que una investigación posterior revisara los diferentes tipos de alianzas que se pueden realizar entre las iglesias locales y otras iglesias locales o instituciones educativas como institutos, seminarios y universidades para lograr el objetivo de formar líderes en la iglesia. En ASIGEO este es, hasta ahora, un tema de cada iglesia individual donde la organización no interviene. Es posible que una investigación más amplia demuestre la necesidad de dar cierto carácter formal



o institucional a las alianzas educativas de manera que haya un consenso entre las iglesias que preserve la sana doctrina y la calidad de la formación recibida.

4. Distintos tipos de niveles de liderazgo en la iglesia local. Es posible que se puedan describir distintos niveles de liderazgo dentro de la iglesia local. Por ejemplo, el pastorado de la iglesia es uno de los niveles que requiere una mayor comprensión de la iglesia como comunidad y las habilidades, dones y formación necesarias para conducir a la congregación a las metas propuestas. Pero un líder de célula seguramente requerirá menos dones, habilidades y conocimientos que las requeridas para el pastorado. No estamos hablando de jerarquías como si la iglesia fuera una estructura piramidal (de esto ya Jesús advirtió a sus discípulos en Mateo 20:20-28), sino más bien de la suma de capacidades que cada nivel requiere. Una investigación posterior podría explorar este asunto con el objetivo de definir los elementos esenciales que se deben tomar en cuenta para la formación de líderes en cada nivel de la iglesia.
5. Los líderes cristianos fuera de la iglesia. Finalmente, no por menos importante, debe mencionarse el tema de los creyentes que ejercen liderazgo en ambientes seculares. Algunas iglesias han tomado interés en ayudar a los creyentes que les ha tocado ejercer liderazgo a través de sus profesiones o cargos. Las presiones y exigencias a estos creyentes es significativa. Se podría hacer una investigación sobre lo que las iglesias de ASIGEO u otras organizaciones en el país están haciendo para ayudar a estos creyentes y sugerir algunas líneas de trabajo que motiven, orienten y ofrezcan recursos a las iglesias para atender esta necesidad.

## APÉNDICE 1

### MODELO DE ENTREVISTA AL PASTOR DE LA IGLESIA

#### Datos de información personal

1. Nombre completo
2. Edad
3. Tiempo de creyente
4. Tiempo de bautizado
5. Grado académico (estudios seculares y teológicos si es el caso)
6. Tiempo en el ministerio pastoral
7. Proceso a través del cual llegó a ser pastor de la congregación actual

#### Preguntas de la entrevista

1. ¿Qué define a un líder en la iglesia?, ¿Cómo se sabe que alguien es un líder o que no lo es?
2. ¿Puede nombrar a algunas personas que usted considera que son líderes ministeriales?
3. ¿Cuáles son los diferentes ministerios o áreas de trabajo que existen actualmente en la iglesia?, ¿todas estas áreas de ministerio tienen la cantidad y calidad de líderes que necesita o hay alguna deficiencia?, si hay deficiencia, ¿a qué cree que se debe?
4. ¿De qué manera los creyentes llegan a ser incorporados como líderes ministeriales?, ¿se sigue un procedimiento estándar en todos los casos o cada caso es diferente?
5. ¿Cuáles rasgos debe mostrar un creyente antes de ser formado como líder?, ¿cuán objetivos y medibles son estos rasgos?
6. ¿Cómo se sabe que un creyente está listo para asumir un liderazgo en un ministerio?
7. ¿Qué sistema de evaluación se utiliza para medir la eficiencia de un líder en el desempeño de su ministerio?, ¿hay algunos criterios más relevantes que otros?
8. ¿Cómo reciben su formación los diáconos, misioneros, maestros, predicadores y pastores de la iglesia?
9. ¿Existe algún tipo de entrenamiento particular para que los creyentes estén preparados para ser líderes en un ministerio? De ser positiva la respuesta, ¿puede describir en que consiste este entrenamiento?, ¿cómo se puede medir objetivamente la efectividad de dicho entrenamiento?, ¿Qué tipo de atención se da al carácter, familia y espiritualidad del líder potencial?
10. De no existir un programa o entrenamiento para el liderazgo ministerial, ¿Cuáles son las razones para ello?, ¿Qué características y contenido debería incluir un

entrenamiento ministerial para los creyentes que deben asumir la responsabilidad de conducir un ministerio?

11. ¿De qué forma podría un entrenamiento para el liderazgo ministerial influir en el desempeño de los líderes ministeriales de la iglesia?
12. ¿Conoce algunos programas o recursos que la organización de iglesias ofrece para el desarrollo de los líderes de la iglesia? Si es positiva su respuesta, ¿ha usado alguno de estos programas o recursos?, ¿Qué tan efectivos han llegado a ser?
13. ¿Cuáles podrían ser los resultados de que una iglesia no forme al liderazgo que requiere para sus diferentes necesidades?

## APÉNDICE 2

### MODELO DE ENTREVISTA A LIDERES EN FORMACIÓN

#### Datos de información personal

1. Nombre completo
  2. Edad
  3. Tiempo de creyente
  4. Tiempo de bautizado
  5. Ministerio que desempeña actualmente (si aplica)
  6. Grado académico
  7. Ocupación actual (secular)
- 
1. ¿Cuánto tiempo tiene en el ministerio que actualmente está desarrollando en la iglesia?
  2. ¿Es el primer ministerio que desarrolla o ha desempeñado otros en el pasado? De ser positiva la respuesta, ¿Cuáles han sido esos ministerios y por cuanto tiempo los desarrolló?
  3. En los distintos ministerios que tiene actualmente la iglesia, ¿hay la suficiente cantidad y calidad de líderes que estos ministerios requieren? De ser negativa la respuesta, ¿a qué se debe esta deficiencia?
  4. ¿Cómo supieron los líderes de la iglesia que usted estaba listo para desarrollar el ministerio que actualmente desempeña?, ¿de qué forma le comunicaron a usted esta noticia?
  5. ¿Estaba consiente que otros estaban invirtiendo en usted tiempo y esfuerzo para formarlos como líderes?, ¿cómo se dio cuenta de esta inversión de tiempo y esfuerzo en usted?
  6. En la formación de un líder, ¿Cuánto depende del líder y cuanto de aquellos que lo están formando?, ¿Cuáles serían las responsabilidades de los que están siendo formados y cuáles de los que están formando?
  7. ¿Qué define a un líder en la iglesia?, ¿Cómo se sabe que alguien es un líder o que no lo es?, ¿usted se considera un líder ministerial? (explique su respuesta)
  8. ¿Cómo evaluaría su desempeño ministerial de acuerdo a la escala: deficiente, regular, aceptable, excelente? Explique por qué se ha evaluado así
  9. ¿Cuán preparado se siente para el desempeño del ministerio que ejerce actualmente en la iglesia? Explique su respuesta
  10. ¿Qué tipo de entrenamiento o formación ha recibido para el desempeño del ministerio que actualmente está desarrollando o los que ha desarrollado en el pasado?

11. De haber recibido algún entrenamiento para el desempeño ministerial, ¿en qué ha consistido este entrenamiento?, ¿Qué atención recibió en este entrenamiento en las áreas de conocimiento de la Biblia, carácter, vida familiar, espiritualidad?, ¿en qué formas específicas este entrenamiento le ha ayudado a desarrollar mejor su ministerio? Si tuviera que hacer algún ajuste a este entrenamiento, ¿Qué tipo de ajuste haría?
12. En caso de no haber recibido ningún entrenamiento para el ministerio, ¿Cuáles cree usted que son las razones por las cuales no lo ha recibido?, ¿de qué manera la falta de entrenamiento puede influir en su actual desempeño ministerial?, ¿qué tipo de mejoría tendría su desempeño ministerial si usted recibiera entrenamiento?, ¿Qué aspectos a usted le gustaría ver incluidos en un entrenamiento ministerial que usted recibiría?

### APÉNDICE 3

## LA EDUCACIÓN VIRTUAL COMO ALTERNATIVA DE FORMACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA IGLESIA LOCAL: EL CASO proMETA

Uno de los pastores entrevistados mencionó que muchos de los líderes de su iglesia se forman a sí mismos a través del internet. Este pastor se refería al hecho de que el internet es una herramienta a través de la cual los creyentes buscan respuestas a sus dudas en relación a temas de la Biblia, la iglesia o la teología.

Debe reconocerse, sin ninguna duda, la ventaja que ha significado el acceso a internet para este tiempo. Pero así como hay buena información, también hay información tergiversada o sesgada que puede mal formar a los creyentes. Abogamos entonces por un uso prudente o regulado del internet como herramienta de formación para los creyentes de la iglesia.

Por otro lado, edificado sobre la plataforma del internet, la educación virtual ha innovado la forma y el fondo del proceso de enseñanza y aprendizaje. Con este enfoque de la educación virtual, la educación no se trata ahora de ir a un aula y escuchar a alguien que sabe y luego intentar reproducir esa información en una evaluación objetiva. La educación virtual les permite a los alumnos estar en cualquier parte del mundo, entrar al “aula virtual” en cualquier momento del día y compartir los saberes individuales en un contexto de

comunidad virtual de aprendizaje. La información y su manejo ya no es exclusividad de un “maestro” sino que está a disposición de todos para que todos aprendamos juntos. Y, por cierto, el aprendizaje ya no se entiende como una mera reproducción de una información, sino como la habilidad de usar esa información en la resolución de problemas generados en el entorno del estudiante.

El rápido avance de la tecnología, así como la accesibilidad de más personas a estas tecnologías hacen suponer que la educación virtual será una de las tendencias más significativas de los próximos años. Por otro lado, las limitaciones de la educación tradicional, centrada en el maestro y confinada al aula de clase, están exigiendo un urgente cambio de paradigma que dinamice el proceso educativo y logre mejores resultados en los que aprenden. La hoja de ruta en los próximos decenios parece favorecer una educación más inclusiva, accesible, económica y efectiva. Ese es el objetivo de la educación virtual.

A lo largo ya de diez años, el Programa de Maestría en Educación Teológica Accesible (ProMETA) ha venido desarrollando la visión de acercar la educación teológica de calidad a la iglesia local a través del aprendizaje virtual. Su principal preocupación es que los líderes puedan ser formados sobre la base de sólidos principios bíblicos aplicados de manera relevante y contextual en el entorno de cada estudiante. ProMETA se enfoca en un modelo de educación que no sea solo formativo, sino transformativo, es decir, que logre cambios permanentes y evidentes en la vida del creyente.

Actualmente ProMETA ofrece cursos en varios niveles. En el nivel de maestría ofrece dos especializaciones, una en Estudios Bíblicos y otra en Liderazgo Cristiano. La maestría en estudios bíblicos tiene a su vez dos énfasis: Interpretación y enseñanza (el estudiante se

concentra en la exposición del texto bíblico) y Aplicación Contextualizada (el alumno puede escoger una variedad de materias para adaptar el aprendizaje a su ministerio particular).

ProMETA ofrece también un programa de menor duración llamado Programa de Estudios de Posgrado. En este caso se requiere que el estudiante tome al menos cinco cursos de una lista de cursos ofrecidos. Para este certificado el estudiante debe tener grado académico de licenciatura o bachillerato. Como se puede apreciar, este programa abre las puertas a muchos creyentes y líderes de la iglesia que pudieran tener limitaciones para acceder al programa de maestría.

Existe también en ProMETA una especialidad en Misiones Transcultural. Este programa se llama Entrenamiento Misionológico Accesible (EMA) y ofrece un diploma en Misión Intercultural después de dos años de entrenamiento.

Entre las ventajas de contar con herramientas como las ofrecidas por ProMETA están las siguientes:

1. Los bajos costos de este tipo de entrenamiento permiten que más creyentes puedan tomar esta opción. Lo que se paga por cada materia es varias veces más económico que lo que un estudiante debería pagar en cursos de este nivel.
2. El estudiante no se limita a un horario de clases ni a la asistencia a un centro de educación. Para estudiantes bastante ocupados que tienen relativamente poco tiempo para trasladarse a un centro educativo en horarios ya establecidos esta es una excelente opción de formación.



3. Los materiales educativos de ProMETA están diseñados pensando en una formación integral que afecte el conocimiento, el carácter y las habilidades ministeriales del estudiante. Este es un punto que surgió varias veces en las entrevistas con los pastores y líderes. Ellos esperan un tipo de educación que no sea meramente cognitiva, sino que ayude en la transformación del carácter y desarrollo ministerial del creyente.
4. Los estudiantes tienen la posibilidad de interactuar con otros de varios países y culturas diferentes enriqueciendo de esta manera la cosmovisión de cada estudiante. La comunidad de estudiantes de ProMETA es virtual y está formada por todos los estudiantes de varios países que comparten la misma pasión de servir a Jesús en sus diferentes regiones. Al establecer relaciones de aprendizaje compartido, las vivencias de cada estudiante se suman a la de los demás ampliando los saberes particulares. Esta es una experiencia única de un entorno virtual de aprendizaje.

De la investigación realizada, se concluyó que los pastores y líderes en formación valoran la necesidad de tener programas de formación sistemática, bíblica y relevante que pueda ser accesible a los creyentes de las iglesias locales. En ese sentido se puede establecer una alianza entre ASIGEO y ProMETA que permita lograr el objetivo de formación del liderazgo emergente en las iglesias.

En un convenio ASIGEO-ProMETA, ASIGEO se comprometería a informar, motivar y promover entre los pastores de las iglesias los programas de ProMETA de manera masiva y constante. Cada pastor que asume la responsabilidad de iniciar en su iglesia cursos de

ProMETA informará a la directiva de la organización para que se mantenga un control estadístico del alcance de este tipo de formación en la organización.

Por su lado, ProMETA se comprometería a dar toda la información necesaria para que las iglesias conozcan los contenidos de los programas, los requisitos para cada nivel y especialidad y las formas de inscribirse en cada curso. De igual manera, ProMETA se comprometería a mantener su oferta académica a nivel de los cursos, así como la mentoría y asesoría necesarias para facilitar a las iglesias el avance en los cursos.

## APENDICE 4

### MODELO DE CARTA SOLICITANDO PERMISO PARA LA INVESTIGACIÓN

Amado hermano: \_\_\_\_\_

Recibe un cordial saludo en la bendición de nuestro buen Dios

La presente tiene por objeto solicitar tu permiso para realizar una investigación acerca de la formación de líderes en la iglesia como parte de mi tesis de maestría para el South African Theological Seminary. Esta investigación incluye una entrevista que quiero hacerte en el entendido de que tus datos personales, así como cualquier otra información de referencia serán tratados con la mayor confidencialidad para proteger tu identidad y la de la iglesia. El tratamiento de la información recaba será estrictamente académica y solamente para efectos de esta tesis.

Tu firma al final de esta carta será el aval para recibir tu aprobación

Agradeciéndote tu colaboración, me despido en la gracia del Señor

Samuel Marcano  
Investigador

-----  
Entrevistado

## REFERENCIAS

- Abel, Amy y Rebecca Ray (2013). *Desarrollo Estratégico de Liderazgo, tendencias y enfoques a escala mundial*. USA: The Conference Board.
- Adair, John (2005). *How to grow leader [Cómo hacer crecer al líder]*. London: Kogan Page.
- Álvarez-Gayou, Juan (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodologías*. México: Editorial Paidós.
- Balestrini, Mirian (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
- Baxter, Gregory (2011). *A Leadership Training Manual for the 21 st Century Church Leader Based on the Pattern and Principles Jesus Created to Train the Twelve Apostles [Un manual para el entrenamiento de líderes para los líderes de la iglesia del siglo 21 basado en el patrón y principios que Jesús creó para entrenar a los doce apóstoles]*. USA: Virginia Baptist Theology Seminary
- Bell, Skip, Roger Dudley y Douglas Tilstra (2007). *Formación de liderazgo en la educación ministerial – 3ª parte: Comparación del efecto de transformación en tres programas seleccionados. 93-120*. USA: Seminary Studies.
- Beraún, Lida (2001). *Liderazgo para generar capacidades*. Perú: Mercurio Publicaciones.
- Campbell, Fred (2003). *El auténtico liderazgo servidor*. Obrero Fiel. Disponible en [https://obrerofiel.s3.amazonaws.com/liderazgo%20espiritual/pdf/autentico%20liderazgo%20\\_libro.pdf](https://obrerofiel.s3.amazonaws.com/liderazgo%20espiritual/pdf/autentico%20liderazgo%20_libro.pdf)
- Castro, A. y Fernández M. (2006). *Teorías implícitas del liderazgo. Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos*. Boletín de Psicología, No. 86, Marzo 2006, 85-107.
- Deiros, Pablo A. (2006). Prefacio a la Edición Electrónica. En *Diccionario Hispano-Americano de la misión* (Nueva edición revisada.). Bellingham, WA: Logos Research Systems.
- Escalona, Belkys, de (2010). *Investigación Cualitativa, fundamentos y praxis*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Fernández, Iglesias Sara (2014). *Un análisis del fenómeno del liderazgo en la empresa*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de León, España.

- Formación de Liderazgo Emergente. Consulta realizada en Caripe, Estado Monagas, Venezuela, Enero del 2010.
- Forman, Rowland, Jeff Jones y Bruce Miller (2004) *The Leadership Baton* [El bastón de mando del liderazgo]. USA: Zondervan
- Guevara, Luis (2010). Listado oficial de iglesias inscritas en la Asociación de Iglesias Evangélicas de Oriente.
- Giraldo, Daniel González y Jorge Andrés Naranjo Agudelo (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Trabajo monográfico no publicado. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Gómez, R. (2014). *El líder cristiano no nace ni se hace: Dios lo hace*. Apuntes Universitarios, Vol. 4, Nº. 2, págs. 131-136.
- Guevara, Luis (2016). Listado oficial de las iglesias actualmente inscritas en ASIGEO. Documento facilitado al investigador.
- Hernez-Broome, Gina y Richard L. Hughes. *Leadership Development: Past, Present, and Future* [Desarrollo de liderazgo pasado, presente y future]. Center for Creative Leadership. Disponible en <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/cclLeadershipDevelopment.pdf>
- Instituto de Formación Ministerial de la ADIEL (1995). Material no publicado facilitado al autor.
- Keit Anderson (2016, Mayo), *El líder conforme al corazón de Dios*. Ponencia presentada en la Tercera Conferencia Líderes de Movimiento, Cuba.
- Leadership & Management in The UK - the Key to Sustainable Growth* [Liderazgo y administración en el Reino Unido – la clave para el crecimiento sustentable] (2012) Department for Business, Innovation & Skills Leadership and Management Network Group.
- Leimbach, Michael. *¿De dónde vienen sus nuevos líderes? Restableciendo las fortalezas del liderazgo reservado para el éxito de hoy y de mañana*. Consultado el 30 de Julio del 2016. Disponible en <http://www.wilsonlearning.com/wlw/articles/1/new-leaders>
- Lewis, Alvin y Minnie de Lewis (1994). *Historia de la Iglesia Evangélica del Oriente de Venezuela*. USA.
- Lloret, J. (2000). *La educación contemporánea de adultos en la formación del liderazgo laico pastoral*. KAIRÓS Nº 2, Enero – Junio.
- López, José Ángel (2013). *Ser educador requiere liderazgo* en Liderazgo y Educación, Javier Argos y Pilar Ezquerria (coordinadores), España: Universidad de Cantabria.
- Lorrits, Crawford (2011). *Liderazgo perdurable, cuatro cualidades de quienes ejercen influencia*. USA: Portavoz.

- Lupano, M. y Castro M. (2005). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Psicodebate 6, Psicología, Cultura y Sociedad. Vol.6, 107-121. Universidad de Palermo. Disponible en <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- MacPerson, Bruce (2004). *El liderazgo cristiano*. Disponible en <https://www.worldventure.com/files/El-Liderazgo-Cristiano.pdf>
- Malphurs, Aubrey y William F. Mancini (2004). *Building Leaders, Blueprints for Developing Leadership at Every Level of Yours Churches* [Construcción de líderes, planos para el desarrollo del liderazgo en cada nivel de tu iglesia]. USA: BakerBooks
- Mcintosh, Tim (s.f.) *Liderazgo al Estilo Peruano, Cómo los peruanos definen y practican el liderazgo*. Lima: Azul Publicidad.
- Morrison, Philip (2011). *Implications of Paul's Model for Leadership Training in Light of Church Growth in Africa* [Implicaciones del modelo paulino para el entrenamiento de líderes a la luz del crecimiento de la iglesia en África]. Africa Journal of Evangelical Theology. Vol. 30. Scott Christian University. Kenya.
- Palella, Santa y Feliberto Martins (2010). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Reed, Jeff (1995). *Entrenamiento de Líderes en el Contexto de la Iglesia Local*. En Manual sobre entrenamiento de líderes en la iglesia local de BILD International, s.l.
- Rodríguez S.; Quiles L. y Herrera O (2005). *Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad*. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, vol. XV, núm. 2, julio-diciembre, pp. 133-154.
- Rodríguez, Mauro Estrada (1989). *Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Rojas, Belkys (2010). *Investigación Cualitativa, fundamentos y praxis*. Caracas: Fondo Editorial de Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Sánchez, Jorge (2000). *El líder del siglo XXI*. USA: UNILIT.
- Smalling, Roger (2005). *Liderazgo Cristiano, principios y práctica*, s.l.
- Sanders, Oswald (1995). *Liderazgo Espiritual*. USA: Portavoz
- Saracco, Norberto (sf). *Pastoral Latinoamericana: Desafíos y tentaciones*. Consultado el 28/07/2016. Disponible en [http://www.pentecostalidad.com/archivos/Norberto%20Saracco--pastoral latinoamericana tentaciones y desafios.pdf](http://www.pentecostalidad.com/archivos/Norberto%20Saracco--pastoral%20latinoamericana%20tentaciones%20y%20desafios.pdf).
- Scharmer, Otto (2009). *Leadership Development is not about Filling a Gap but about Igniting a Field of Inspired Connection and Action, Ten Propositions on*

*Transforming the Current Leadership Development Paradigm* [El desarrollo de liderazgo no es acerca de rellenar huecos sino de encender un campo de conexión inspirada y acción, Diez proposiciones para transformar el actual paradigma de desarrollo de líderes]. USA: Massachusetts Institute of Technology.

Supo, José (2013). *Cómo validar un instrumento, la guía para validar un instrumento en diez pasos*. Perú.

*The Third Annual Study of Challenges and Opportunities* [El tercer estudio anual de desafíos y oportunidades] (2012). Conducted in Collaboration with the Institute for Corporate Productivity (i4cp) and Training magazine.

Valles, Miguel (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social, Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. España: Editorial Síntesis.

Valverde, Manuel (2003). *El papel de la iglesia local en la ciudad de Guatemala, en la capacitación de hombres para el ministerio pastoral*. Tesis doctoral no publicada, Seminario Teológico de Dallas, USA.

Varguillas, C. (2006). *El uso de ATLAS.ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido*, Laurus, vol. 12, núm. Extraordinario, pp. 73-87.

Yat Sun Sin, Matthew (2013). *The central role of lead pastors in developing spiritual leaders at a local church* [EL papel central del pastor principal en el desarrollo de líderes espirituales en la iglesia local]. Tesis doctoral no publicada. Trinity Western University, USA.

