



Desarrollo Natural de la Iglesia en la Práctica



Diagrama espiral



Christian A. Schwarz
Christoph Schalk

Editorial CLIE





Desarrollo Natural de la Iglesia en la Práctica

Cada iglesia es indudablemente única...

Por eso, este libro, en vez de proyectar sobre las demás congregaciones las experiencias de algunas iglesias de "éxito", es un estímulo a todas las iglesias a descubrir y desarrollar su propia naturaleza individual; especial y dada por el mismo Dios. Y es que no se trata de "fabricar" iglesias según un modelo, sino de liberar el potencial con el que Jesucristo ha provisto a sus comunidades. Es Él quien hace crecer a la iglesia, y no los esfuerzos humanos...

Este manual de trabajo está fundamentado en los principios explicados en el libro *Desarrollo natural de la iglesia* y tiene como objetivo ayudar a las iglesias a determinar su propio plan de desarrollo. Lleno de ideas, guías de debate y hojas de trabajo, este libro es ideal para pastores y ancianos.

Christian A. Schwarz es director del *Instituto para el Desarrollo Natural de la Iglesia*, ubicado en Alemania. Sus libros sobre la teoría y práctica del iglecrecimiento se han publicado en casi treinta idiomas. Christian Schwarz estudió teología en Bochum, Bethel, Wuppertal y Maguncia (Alemania), y en Pasadena (California).

Christoph Schalk es el intérprete estadístico de las encuestas a las iglesias y dirige los proyectos de investigación del *Instituto para el Desarrollo Natural de la Iglesia*. Entre los años 1994 y 1996, colaboró como director científico en el proyecto mundial de investigación sobre las causas del iglecrecimiento.



• CLASIFIQUESE: 500 ECLESIOLOGÍA •
IGLECRECIMIENTO
• CTC 01-06-0500-14 • REF 224104

ISBN 84-8267-118-9



9 788482 671185

El desarrollo natural de la iglesia en la práctica

El desarrollo natural de la iglesia en la práctica

Christian A. Schwarz • Christoph Schalk



Editorial CLIE

Galvani, 113

08224 TERRASSA (Barcelona)

EL DESARROLLO NATURAL DE LA IGLESIA EN LA PRÁCTICA

Traducción al castellano: Abel Gálvez, Beatriz Fernández

© 1997 C & P Verlag, Emmelsbuell, Germany

© 1999 Editorial CLIE, para la edición española

Depósito legal: B. 51.241-1999

ISBN 84-8267-118-9

Impreso en los Talleres Gráficos de la M.C.E. Horeb,

E.R. nº 2.910 SE –Polígono Industrial Can Trias,

c/Ramon Llull, 5-7– 08232 VILADECALLS (Barcelona)

Printed in Spain

Clasifíquese: 500 ECLESIOLOGÍA: Iglecrecimiento

C.T.C. 01-06-0500-14

Referencia: 22.41.04

ÍNDICE

Introducción: Lo que puede esperar de este libro 7

Parte 1:

Como desarrollar su perfil de iglesia

¿Por qué desarrollar un perfil de iglesia? 10

Cómo proceder 13

Interpretando su perfil de iglesia 16

El seguimiento de su proceso 19

Por qué la intuición es con frecuencia engañosa 22

Parte 2:

Diez pasos operativos

El paso antes del primer paso 26

Paso 1: Reforzar la motivación espiritual 28

Paso 2: Descubrir factores mínimos 31

Paso 3: Poner metas cualitativas 32

Paso 4: Identificar obstáculos 35

Paso 5: Aplicar principios bióticos 38

Paso 6: Poner en juego los puntos fuertes 40

Paso 7: Introducir materiales bióticos 41

Paso 8: Controlar los progresos 43

Paso 9: Dirigir la atención a nuevos factores mínimos 45

Paso 10: Reproducir su iglesia 46

Parte 3:

Cómo mejorar su factor mínimo

La personalidad de su iglesia 48

Característica cualitativa 1: Liderazgo capacitador 53

Característica cualitativa 2: Ministerio según dones 62

Característica cualitativa 3: Espiritualidad ferviente 71

Característica cualitativa 4: Estructuras funcionales 83

Característica cualitativa 5: Culto inspirador 96

Característica cualitativa 6: Células integrales 106

Característica cualitativa 7: Evangelismo según las necesidades 115

Característica cualitativa 8: Relaciones afectivas 126

Parte 4:

Aprendiendo a pensar "bióticamente"

La estructura del programa de formación 134

Unidad formativa 1: Interdependencia 136

Unidad formativa 2: Multiplicación 146

Unidad formativa 3: Transformación de la energía 158

Unidad formativa 4: Efectos múltiples	167
Unidad formativa 5: Simbiosis	179
Unidad formativa 6: Funcionalidad	189
Unidad formativa 7: Encontrar y evaluar las soluciones	201

Parte 5:

Las preguntas más frecuentes sobre el desarrollo natural de la iglesia	207
--	-----

Apéndice 1:

Hojas de trabajo para copiar	235
------------------------------------	-----

Apéndice 2:

La base científica del perfil de iglesia	247
--	-----

Lo que puede esperar de este libro... y lo que no debería esperar

Introducción

Este manual ayuda a los cristianos que están interesados en poner en práctica en sus propias iglesias los principios previamente descritos en el *Desarrollo natural de la iglesia*. Empieza donde acabó el libro anterior, y acaba donde comienzan otros recursos prácticos acerca de las ocho características cualitativas.

- **No** intenta convencer a nadie para que apoye el “desarrollo natural de la iglesia”, ni intenta persuadir a los escépticos.
- **No** presenta los fundamentos del desarrollo natural de la iglesia. Estos fueron explicados en el anterior libro *Desarrollo natural de la iglesia*.
- **No** intenta tratar el marco teológico sobre el que se fundamenta este enfoque para el crecimiento de la iglesia. El libro alemán *Paradigmenwechsel in der Kirche* (“Cambio de paradigma en la iglesia”) está dedicado a esta cuestión. (Este libro también está disponible en inglés con el título de *Paradigm Shift in the Church*.)
- **No** pretende entretener, y tampoco pretende ser una lectura placentera. Ha sido deliberadamente escrito como un manual de trabajo.

El desarrollo natural de la iglesia está basado en el proyecto de investigación sobre las causas del crecimiento de la iglesia más exhaustivo que jamás se haya llevado a cabo –para ello se estudiaron más de mil iglesias en 32 países en los 5 continentes. Este libro no presenta los resultados de dicha investigación. Más bien intenta llevar a la práctica, en su propia iglesia, los resultados más importantes de este estudio.

Este libro asume un entendimiento básico de los bloques constructivos y del vocabulario del desarrollo natural de la iglesia. “Automatismos de crecimiento”, “Las ocho características”, “principios bióticos”, “paradigmas espiritualistas y tecnocráticos”, “enfoque según principios versus enfoque según modelos”, “estrategia del mínimo” y la “hipótesis 65”; estos son sólo unos ejemplos de la terminología que no se explica en detalle en este libro. Lo que encontrará son pequeños recuadros con definicio-

“Este libro es para los creyentes y las iglesias que se preguntan: ¿Cómo se lleva a la práctica todo esto?”

La función de este libro en el sistema total

Lo que se asume

nes cortas que hacen referencia al libro anterior *Desarrollo natural de la iglesia* (abreviado DNI) situados en páginas puntuales donde se discute la relevancia y la aplicación de estos términos en su iglesia. Podrá ver un ejemplo de uno de estos recuadros de definición un poco más abajo con la explicación para el término “desarrollo natural de la iglesia.”

Una doble función Este libro tiene una doble función:

- En primer lugar, es una guía para llevar a la práctica los principios del desarrollo natural de la iglesia. Por esta razón, también puede ser usado por las iglesias que no han desarrollado aún un perfil de iglesia.
- En segundo lugar, es un libro de ayuda para cualquier iglesia que quiera desarrollar un perfil de iglesia. Resume las sugerencias prácticas a las que se refiere el análisis informático.

El estilo no narrativo, el uso de tablas, las hojas de trabajo, las listas de control, y finalmente el uso de los ordenadores para elaborar un perfil de iglesia, puede parecer tecnocrático a algu-

El desarrollo natural de la iglesia propone liberar el potencial que Dios ya ha depositado en su iglesia.

Ver DNI, Pág. 6-14

nos de nuestros lectores. Por esta razón, podríamos comentar aquí que el desarrollo natural de la iglesia tiene poco en común con un pensamiento tecnocrático, esto es, con la ilusión de que se puede “hacer crecer” la iglesia usando energía hu-

mana. Antes bien, se podría entender como un paradigma alternativo de iglecrecimiento.

La meta: desarrollar la individualidad de su iglesia

Entendemos que esta introducción se ha convertido en poco menos que una “advertencia”. Si quiere seguir leyendo —o mejor, continuar trabajando— debe estar muy motivado. Pero si escoge trabajar con nosotros los siguientes capítulos, desarrollará una mayor sensibilidad hacia la personalidad de su iglesia. No buscará nunca más recetas estándar o modelos de iglesias de éxito para imitarlas. Más bien, usted querrá invertir toda su energía en desarrollar el potencial que Dios ya ha puesto en su iglesia.

¿Es esto algo sencillo? No, se podría decir que es un camino difícil. ¿Nos aplaudirá con reverencia el resto del cristianismo? No, piense todo lo contrario. ¿Vale la pena? Sí, ciertamente sí.

Como desarrollar su perfil de iglesia

Una terapia efectiva dependerá de un diagnóstico preciso. No existe una píldora maravillosa que sirva para todos los “pacientes”. Lo que va bien para uno, puede ser perjudicial para otro. En el desarrollo natural de la iglesia, la clave para conseguir un diagnóstico preciso es la realización de un perfil de iglesia. Esta sección explica por qué esto es necesario para el diagnóstico, y también explica cómo analizar con precisión su iglesia.

¿Por qué desarrollar un perfil de iglesia?

"Sin un diagnóstico corremos el peligro de ofrecer una cura para la miopía a un paciente que sufre de cataratas."

¿Ha tenido alguna vez un pequeño jardín en su casa? Quizá entonces haya intentado cultivar sus propias hortalizas. ¿Se acuerda del trabajo necesario para obtener una gran canasta de jugosos tomates rojos? Durante la primavera, probablemente plantó las jóvenes tomateras que quizá hubiera criado con sus propias semillas. A medida que las plantas crecían, cada una de ellas necesitaba un soporte, por lo tanto las ató a una vara. Después se aseguró que todas las plantas tuvieran suficiente agua y fertilizante. Al principio quizá tuvo que proteger las tomateras de las noches heladas. Si sus plantas crecían en un invernadero, seguro que tuvo que asegurarse de que el termostato estuviera encendido durante la noche.

¿Qué tiene todo esto que ver con el desarrollo natural de la iglesia o su puesta en práctica?

Piense en ello: ¿Cuándo regaba las tomateras? ¿Cuándo utilizaba abono? ¿Cuándo encendía el termostato del invernadero? ¿Regaba usted cuando se anunciaban heladas en el pronóstico meteorológico? ¿Abonaba la tierra cuando estaba seca y dura? No.

Seleccionaba el momento adecuado para hacer lo adecuado, regaba cuando estaba seco y protegía sus plantas cuando se anunciaba hielo. Conocer qué es "lo adecuado" es llevar a cabo un constante "análisis" propio de su labor: posiblemente toca la tierra con su pulgar para ver si está muy seca. Echa un vistazo al barómetro regularmente y se mantiene informado sobre

el tiempo. Un experto jardinero quizá incluso llevaría a cabo un análisis real de la tierra para comprobar científicamente los contenidos nutrientes de la tierra. Estos "estudios" le suministran la información necesaria para decidir lo que sus tomates necesitan y en que momento lo necesitan.

De este mismo modo le recomendamos que actúe cuando lleve a la práctica los pasos prácticos del desarrollo natural de la iglesia. En lugar de hacer un cultivo improvisado y al azar o, dicho de otro modo, en vez de intentar edificar una iglesia de forma

El perfil de iglesia indica lo bien desarrolladas que están en su situación las ocho características cualitativas del iglecrecimiento y cuál es su factor mínimo actual.

Ver DNI, Pág. 50-53, 103-109, 120-121

rápida y sin coordinación, empiece preguntándose: ¿cuál es el factor clave decisivo en este momento para el desarrollo de mi iglesia?

Imagine que tiene una cita concertada con su oftalmólogo porque últimamente ha notado que le es difícil leer las letras pequeñas. Cuando llega allí, en lugar de diagnosticar cuidadosamente su problema, el oftalmólogo le entrega una de sus propias gafas y le dice: "Hace algún tiempo, yo tenía el mismo problema. Estas gafas me ayudaron mucho. Llévse las. Seguro que le irán bien."

¿Puede confiar en este oftalmólogo? Seguramente no, aunque escenas como éstas son comunes en el mundo del iglecrecimiento. ¿No es sorprendente la frecuencia con la que la gente suele dar recetas y consejos bien intencionados sin haber pasado algún tiempo diagnosticando el problema real? "Una iglesia en Chicago hace ahora sus cultos los miércoles por la noche y, desde entonces, todo ha ido mejor. Debería intentar lo que ellos han hecho." "Lo que necesita son obras de teatro durante el culto." "Lo que realmente necesita es una cumbre de oración, entonces su ciudad será alcanzada por el evangelio." "En Argentina, resuelven todos sus problemas a través de la guerra espiritual, deberían intentarlo."

El desarrollo natural de la iglesia evita este enfoque erróneo y empieza intencionadamente con el paso del diagnóstico. La razón por la que se llevó a cabo esta investigación internacional el año pasado fue, básicamente, desarrollar una herramienta de diagnóstico fiable para las iglesias locales. Hay que apuntar que el diagnóstico no lo es todo, pero sin él —hablando metafóricamente— corremos el peligro de ofrecer una cura para la miopía a un paciente que sufre de cataratas.

El desarrollo natural de la iglesia utiliza el perfil de iglesia para:

- Ayudar a su iglesia a descubrir su factor mínimo para el desarrollo de la iglesia en su situación actual.
- Centrar unos recursos limitados (humanos, económicos, etc.) en los puntos críticos.
- Identificar las virtudes y las debilidades de su iglesia.
- Ahorrar tiempo y eliminar el riesgo de un análisis erróneo.
- Aplicar un proceso científico y exacto desarrollado por sociólogos.

Primero el diagnóstico, luego la terapia

Las ventajas del perfil de iglesia

- Suministrarle una perspectiva objetiva: ¿cómo está su iglesia comparada con las demás?

A menudo nos llaman iglesias que quieren seminarios sobre un tema específico, “dones” o “cultos inspiradores” o cualquier otro aspecto del desarrollo natural de la iglesia que pueda ayudarles a avanzar. Les respondemos diciendo que, aunque este seminario puede ser informativo e interesante para algunos de los miembros de la iglesia, es posible que no les ayude mucho en su desarrollo futuro. De la misma manera que no queremos hacer lo que recomendamos evitar, no queremos dar seminarios sin que no haya habido un perfil de iglesia. ¿Es eso cabezonería? Quizá quiera probar mis antiguas gafas.



Su Reflexión

- En este capítulo ha aprendido las ventajas de desarrollar un perfil de iglesia. Si todavía es escéptico en cuanto a esto, podría serle útil una perspectiva inversa que le llevara a preguntarse: ¿Qué ventajas obtendríamos al no desarrollar un perfil de iglesia preciso para nuestra situación? ¡Escriba las ventajas que se le ocurran!

Cómo proceder

Parte 1: El perfil de Iglesia

Ahora llegamos a la parte práctica: ¿Cómo se lleva a cabo realmente un estudio que nos permita desarrollar un perfil de iglesia?

Primeramente, necesitará los cuestionarios: hay treinta hojas para los que colaboran dentro de su iglesia y una para el pastor. Para elaborar el perfil de iglesia siga los siguientes pasos con atención:

Paso 1: El cuestionario para el pastor

Este cuestionario debe ser rellenado por el pastor principal. Si su iglesia no tiene un pastor a tiempo completo, o ninguna persona con el título de “pastor”, este cuestionario debe ser completado por la persona en el equipo de liderazgo que se encarga de que todo funcione bien en la iglesia.

Estos cuestionarios deben ser rellenados por colaboradores o miembros muy involucrados en la vida de su iglesia. Siempre que sea posible, deberían rellenarlos un mínimo de treinta personas. Si bien el número de cuestionarios se puede reducir un poco para iglesias más pequeñas, hay que apuntar que los resultados del estudio pueden ser sensiblemente menos fiables.

Paso 2: El cuestionario para los colaboradores

Todos los colaboradores que rellenan un cuestionario deben tener, a ser posible, las siguientes características:

- a. Ser miembros que el pastor considere activamente involucrados en el centro mismo de la vida de la iglesia.
- b. Desempeñar regularmente una tarea dentro de la iglesia.
- c. Ser miembros de un grupo pequeño/subgrupo de la iglesia (una célula, un grupo de estudio bíblico, un equipo de ministerio, etc.)

Es mejor dar treinta minutos para completar los cuestionarios durante una reunión rutinaria que se haya programado con antelación y que incluya las personas descritas arriba. Seguidamente se recogen los cuestionarios y se entregan a la persona designada. Este estudio no debería ser realizado sin dar información básica a sus colaboradores. En el contexto de la reunión, ellos pueden ser informados sobre la razón, el propósito y el proceso de esta acción. Se pueden discutir las preguntas inmediatamente. Los cuestionarios pueden ser distribuidos en el con-

“Todas las personas que rellenan un cuestionario deberían saber exactamente cuál es el propósito de tal actividad”

texto de un seminario informativo que se lleve a cabo en su iglesia.

En cualquier caso, cada persona que rellene los cuestionarios debería saber que la iglesia ha decidido dar este paso. El librito informativo *El ABC del desarrollo natural de la iglesia* puede ayudarle en esta tarea. Muchas iglesias han tenido buenas experiencias al entregar este librito informativo a todos los que debían rellenar los cuestionarios. El librito resume las teorías y los principios más importantes del desarrollo natural de la iglesia en unas cuantas páginas, y subraya la importancia del perfil de iglesia. Se puede leer en unos treinta minutos.

Paso 3: Cuando haya recibido todos los cuestionarios rellenos, tiene varias posibilidades para obtener sus resultados:

a. Puede devolver los cuestionarios a la organización, asesor o formador que se los haya entregado. Encontrará su dirección en las hojas informativas que vienen con los cuestionarios. Dentro del periodo predeterminado recibirá su perfil de iglesia con sugerencias para mejorar su factor mínimo. La interpretación le remitirá al texto de este libro e incluirá sugerencias de acción para su situación particular.

b. Puede introducir los datos del cuestionario usted mismo utilizando una versión parcial del software del perfil de iglesia

CORE es el programa de software que calcula su perfil de iglesia. El programa está basado en una fórmula apoyada en los resultados de las iglesias estudiadas hasta ahora.

Ver DNI, Pág. 109, 122-23

CORE. (Necesita encargar los cuestionarios, el disquete procesador y las instrucciones de uso a la entidad encargada de promover el DNI en su país o contactar con su asesor de iglesias.) Devuelva el disquete a la organización que le entregó los cuestionarios y en breve recibirá su perfil de iglesia. La ventaja de esta opción es su

coste reducido, ya que usted mismo introduce los datos.

c. Puede adquirir la versión completa del software si asiste a un cursillo básico de formación sobre el desarrollo natural de la iglesia. Después de procesar las respuestas, su perfil de iglesia puede ser elaborado tocando una tecla y se puede imprimir inmediatamente. Esta opción es mejor para las iglesias que trabajan con frecuencia con su perfil de iglesia y por tanto valoran los resultados inmediatos. Si tiene el software, se podría organizar una reunión introductoria sobre el desarrollo natural de la iglesia, entregar los cuestionarios, hacer

que los participantes los rellenen, y procesar e imprimir el perfil de iglesia durante la misma sesión. También recomendamos la adquisición del paquete de software CORE, a asesores de iglesias, organizaciones y denominaciones que deseen apoyar a las iglesias locales en los pasos prácticos para su desarrollo.

Los precios actuales y las direcciones vienen con la información que se incluye con los cuestionarios.

Seguidamente usted debería llevar a la práctica aquellos pasos que se ajusten mejor a su situación. Le recomendamos que vuelva a hacer otro perfil de iglesia en un periodo de seis a doce meses para ver cómo ha evolucionado su factor mínimo en este tiempo. También le permitirá identificar un nuevo factor mínimo en su iglesia.

Paso 4: Puesta en práctica



Su Reflexión

- ¿Cuándo haremos un perfil de iglesia?
 - ¿A quién debemos convencer antes de llevar a la práctica este plan en nuestra iglesia?
 - ¿Qué posible resistencia podría poner la gente a la idea de elaborar un perfil de iglesia?
 - ¿Cómo voy a tratar esta resistencia?
 - ¿Cómo informaré a los miembros de la iglesia acerca del perfil y de su utilidad para nuestra iglesia?
- ☐ Reunión informativa / seminario
 - ☐ El librito *El ABC del desarrollo natural de la iglesia*
 - ☐ Otras maneras:

Parte 1:
El perfil
de Iglesia

Interpretando su perfil de iglesia

Después de haber calculado los resultados de su perfil de iglesia, conocerá la condición actual del potencial de crecimiento de su iglesia y dónde empezar exactamente a reforzar su iglesia para que pueda experimentar un nuevo crecimiento cualitativo y cuantitativo. El perfil de iglesia le informa sobre el grado de las ocho características cualitativas (ver parte 3). Nuestro estudio indica que estas características distinguen claramente a las iglesias que crecen de las iglesias que pierden miembros (utilizaremos las abreviaciones tal cual se usan en el software CORE):

- Liderazgo capacitador (LE)
- Ministerios según dones (MI)
- Espiritualidad ferviente (SP)
- Estructuras funcionales (ST)
- Culto inspirador (WO)
- Células integrales (SM)
- Evangelismo según las necesidades (EV)
- Relaciones afectivas (RE)

Quality Characteristics

Calculate

Calculate

Quality Characteristics

LE: 49	WO: 71
MI: 65	SM: 54
SP: 82	EV: 59
ST: 53	RE: 46

Avg.: 60 [Show minimum factor manual](#)

Growth

116

Cuando le ordene al CORE calcular los resultados del perfil (las instrucciones para el uso del CORE se incluyen en el paquete del software) primero recibirá resultados numéricos (ver ilustración). "Avg" indica los valores medios de los ocho resultados. "Crecimiento" es un índice de crecimiento basado en las cifras de asistencia a su iglesia. Tendrá únicamente un propósito de investigación para los asesores

del crecimiento de la iglesia que analizan su crecimiento. Si tiene acceso a una hoja de cálculo que elabore gráficas, los resultados del perfil también se pueden reproducir en gráficos de barras más informativos (ver ilustración). Así podrá presentar los resultados de su perfil de iglesia de una manera más efectiva, de un modo gráfico e informativo a la vez.

Cada resultado del perfil se ha calculado en base a un número de preguntas contenidas en el cuestionario. Estos resultados representan –tal como los estadísticos dirían– resultados estándar, basados en un promedio de cincuenta con una desviación estándar de quince. ¿Qué significa esto? Únicamente que el resultado medio de una característica cualitativa de una iglesia normal y corriente es 50. Pero una desviación de más o menos 15 es común.

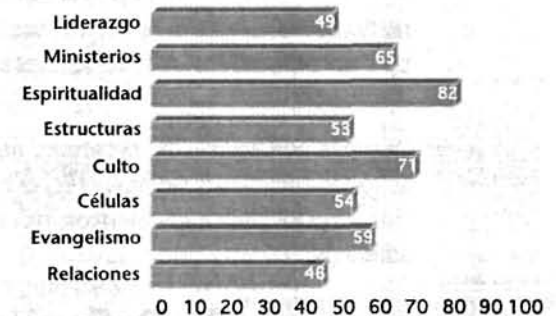
Por lo tanto, si los resultados de su perfil de iglesia varían entre el 35 y 65, son similares a los de la mayoría de las iglesias –a veces un poco mejor, a veces un poco más débiles. El hecho de que su iglesia tenga un factor mínimo no quiere decir que la suya sea una mala iglesia. Incluso las mejores iglesias tienen un factor mínimo. El factor mínimo sólo indica un área que debería recibir atención especial en sus esfuerzos futuros para reforzar el potencial de crecimiento de su iglesia.

Un resultado por encima de 65 indica una calidad por encima de la media. Un resultado menor a 35 indica problemas que no pueden ser ignorados (o por lo menos un problema de datos). Los ocho resultados dan una base fiable para la planificación responsable del iglecrecimiento. A veces, sin embargo, podría ser interesante analizar los datos con más profundidad (por ejemplo dar resultados medios, frecuencia de respuestas, cuestiones específicas, etc.). CORE se basa en fundamentos científicos complejos que no le permiten a usted realizar esta clase de análisis tan detallados. Pero su asesor lo podría hacer para usted. Envíele su archivo CORE y pida un análisis detallado.

Lo que significan los resultados

Perfil de Iglesia

Iglesia del Redentor – 8/97



Los adjetivos son cruciales En las ocho áreas que se han medido en el perfil de iglesia, el ingrediente clave es siempre el adjetivo calificativo. Eche un vistazo a la ilustración del perfil de iglesia en esta página.

Debería darse cuenta primeramente de que la «espiritualidad» y el «culto» reflejan una calidad por encima de la media, mientras que los resultados de «relaciones» y «liderazgo» son bastante normales. Sin embargo, este perfil de iglesia no mide ni la «espiritualidad», ni las «relaciones», ni el «culto» ni el «liderazgo». Lo que se mide es el grado en que una iglesia funciona «bióticamente» en estas áreas.

“Trabajar de manera biótica”: una abreviación de la aplicación continua de los seis principios bióticos en cada área de su iglesia.”

Ver DNI, Pág. 61-62

En esta iglesia, el “culto” es intensamente “inspirador”. Este adjetivo se refiere al modo en que una iglesia está ocupada en llevar a la práctica los seis principios bióticos, lo que lleva a sus miembros a percibir su culto como “inspirador”. Cada iglesia es liderada, tiene gente involucrada en el ministerio y realiza un culto. Cuando estas

áreas se examinan, la pregunta decisiva es. ¿está la iglesia realizando bien esta área? El liderazgo, en nuestro ejemplo, no es muy “capacitador” y las relaciones son “afectivas” en un nivel medio.

Desde la perspectiva del desarrollo natural de la iglesia, los resultados del análisis siempre reflejan hasta qué punto están funcionando los principios bióticos, resumidos en cada uno de los adjetivos.



Su Reflexión

• La siguiente característica cualitativa es actualmente el factor mínimo de su iglesia:

• El resultado de..... en su factor mínimo está:

☐ En un nivel medio (entre 35 y 65)

☐ Por encima de la media (más 65)

☐ Por debajo de la media (por debajo del 35)

• ¿Qué piensa de estos resultados? ¿Describen su iglesia con precisión?

• ¿Sería útil contactar con un asesor de iglesias o pedir un análisis detallado?

El seguimiento de su proceso

**Parte 1:
El perfil
de Iglesia**

“Poco se obtiene al realizar un único perfil de iglesia.”

Algunas iglesias son reacias a efectuar un seguimiento de su progreso de desarrollo. Después de varios conflictos, se toma la decisión de hacer un perfil de iglesia. Se reciben los resultados y se toma la decisión de mejorar el factor mínimo. Pero el último paso, el control del progreso, se puede ver perjudicado por la observación: “nuestro último perfil se efectuó hace pocos meses, ¿por qué volver a hacer otro ahora?” Siempre que se omite este paso, la iglesia se priva de la importante experiencia de controlar su progreso en el desarrollo de la iglesia.

Hace algún tiempo, nuestro instituto trabajó con una iglesia local que estaba muy entusiasmada con el desarrollo natural de la iglesia y había realizado un perfil de iglesia nueve meses antes. Nos aseguraron que habían trabajado intensamente para mejorar su factor mínimo. Sin embargo, la iglesia continuaba perdiendo miembros. Un nuevo perfil de iglesia reveló que el factor mínimo todavía era similar, pero los resultados incluso eran más bajos que antes. Durante una sesión de evaluación se descubrió la raíz de este resultado sorprendente: habían hablado acerca de los numerosos planes que querían desarrollar sin haber llegado a llevarlos a la práctica. Sus discusiones les habían creado la impresión de que estaban haciendo algo, pero, en realidad, nada había cambiado.

Otra iglesia había trabajado duro para mejorar su factor mínimo, “ministerio según dones”. Se podía ver el fruto visible de sus esfuerzos. El signo más evidente de su éxito fue que ellos habían superado una escasez de colaboradores en casi todas las áreas del ministerio, y los colaboradores estaban mucho más motivados que antes. Debido a que su éxito era tan evidente, los líderes no sintieron la necesidad de hacer

un nuevo perfil de iglesia. Pero entonces sucedió algo curioso. La iglesia empezó a perder miembros de nuevo. El pastor y los líderes no sabían cómo explicárselo. Decidieron efectuar otro perfil de iglesia y éste reveló el problema. Aunque el factor cualitativo “ministerio según dones” había mejorado bastante, la

Las consecuencias de no efectuar un seguimiento

Controlar los progresos del desarrollo natural de la iglesia implica descubrir hasta qué punto han sido fructíferas las medidas aplicadas. Un modo de hacer esto es realizar otro perfil de iglesia.

Ver DNI, Pág. 120-121

cualidad de “estructuras funcionales” había flaqueado y se había convertido en su nuevo factor mínimo.

Descubrir los errores durante la puesta en práctica

Un análisis en profundidad demostró que aunque la iglesia había estado trabajando en el área de “ministerios según dones”, ellos habían cometido un error significativo. Los líderes de la iglesia habían ayudado a otros miembros a descubrir sus dones, les habían ofrecido consejo sobre ellos y habían encontrado tareas donde los miembros pudieran utilizarlos. Pero no habían desarrollado una estructura de apoyo para sus obreros ni los habían distribuido en equipos. Esto se tradujo en que había mucha gente en la iglesia con un trabajo adecuado a sus dones pero que estaban aislados en su ministerio.

Como llaneros solitarios, no tenían el apoyo de un equipo ni líderes a los cuales pedir ayuda cuando surgían problemas. A muchos les faltaba incluso la información básica necesaria para llevar a cabo su tarea con éxito. Todos estos factores contribuyeron a hacer desaparecer su entusiasmo inicial y causó una disminución gradual en la membresía. Afortunadamente, esta iglesia aprendió de la experiencia y ahora hacen un seguimiento de su situación regularmente a través de un perfil de iglesia.

Cómo le ayuda CORE a controlar sus progresos.

Se puede hacer un seguimiento del progreso con la versión actual de CORE simplemente comparando dos o más perfiles de iglesia (las instrucciones sobre cómo utilizar el software se incluyen con el paquete de los disquetes del programa). Después de cargar los archivos de sus últimos dos perfiles de iglesia, puede convertir los nuevos resultados en un gráfico de más-menos en su hoja de cálculo.



En este tipo de gráfico (ver ilustración), se puede ver rápidamente qué área ha mejorado en calidad y también el éxito que han tenido sus pasos para mejorar el desarrollo de su iglesia. También se pueden descubrir las áreas que todavía necesitan un mejor desarrollo cualitativo.

De todas maneras, si no trabaja con la versión completa de CORE, sino que utiliza la versión para introducir los datos y luego

le envía los archivos de datos al asesor de iglesias, también puede seguir utilizando la función de análisis de gráficos de su hoja de cálculo. Simplemente pida los archivos calculados y podrá interpretar sus resultados con CORE.

Las iglesias están cambiando continuamente. Se unen nuevas personas. Otras se marchan. Los creyentes cambian. Los factores contextuales impactan a la iglesia local. La sociedad deja su impronta. Los movimientos espirituales van y vienen. Los pastores y los líderes dejan huella en la iglesia durante un tiempo. Los programas de iglecrecimiento se ponen en práctica o se ignoran. La iglesia nunca se queda estancada en un status quo.

A largo plazo

Si quiere estar al día en el tema del desarrollo de su iglesia, es importante observar los cambios en periodos largos de tiempo. No tiene mucho sentido desarrollar un perfil de iglesia una sola vez ya sea como herramienta para solucionar una crisis o solamente por pura curiosidad. Pero incluso si se efectúa un segundo perfil de iglesia para evaluar el progreso, la utilidad verdadera de esta herramienta de análisis no queda exhausta. El desarrollo de la iglesia tiene lugar cuando se persiguen procesos a largo plazo, se ponen en práctica y se controlan continuamente.



Su Reflexión

- ¿Cuándo comprobará el éxito del trabajo que ha realizado para mejorar su factor mínimo?
- ¿Sería útil comprar la versión completa de CORE para que podamos desarrollar un seguimiento continuo de nuestro perfil de iglesia?

Parte 1:
El perfil
de iglesia

Por qué la intuición es con frecuencia engañosa

"Conectar las perspectivas de muchos individuos aportará una imagen más precisa."

Algunas personas creen que saben lo que va mal en la iglesia: "en nuestra iglesia falta amor..." o "si oráramos más y tuviéramos una fe más fuerte..." Muchos creyentes piensan que conocen su iglesia bastante bien y en consecuencia también conocen qué es lo que su iglesia necesita para avanzar. De este modo, ¿qué nuevas percepciones se podrían realmente obtener al establecer un perfil de iglesia?

El problema es que cada miembro, incluso el pastor, ve sólo parte del cuadro o de la realidad. Lo que ellos señalan puede ser cierto, pero aún así sólo es una parte del cuadro. Únicamente al unir sus diferentes visiones parciales en una perspectiva integral conseguirán una imagen precisa y adecuada.

En este punto es donde encaja el perfil de iglesia. Las diferentes percepciones de treinta colaboradores y un pastor se combinan a través de una compleja fórmula para dar una visión completa. Esta fórmula mundial es un extracto de todas aquellas iglesias que han sido estudiadas hasta ahora: más de mil iglesias en más de treinta países. Con esta fórmula, hemos introducido resultados medios y desviaciones estándar para diferentes países, además de las respuestas individuales de los miembros de las iglesias de los cuales se obtuvieron los perfiles.

CORE utiliza una "fórmula mundial" incorporada para calcular un perfil de iglesia individual para cada iglesia. Esta fórmula está basada en los resultados del estudio de más de mil iglesias que son comparados con los datos de cada iglesia local que se analiza.

Ver DNI, Pág. 108-109

De este modo, el perfil de iglesia ofrece resultados exactos. "Exacto" no significa que la iglesia haya sido evaluada "objetivamente", esto es, independientemente de la perspectiva de aquellos que forman parte del equipo de la iglesia. De hecho, es esta perspectiva subjetiva la que determina las actitudes de aquellos que trabajan en la iglesia y su manera de encarar los problemas. El cuestionario de iglesia sirve para hacer objetivas las perspectivas subjetivas.

Hace un tiempo, recibimos una llamada del pastor de una iglesia que había llevado a cabo un análisis de iglesia. Cuando recibieron los resultados del perfil de iglesia de nuestro instituto, uno de los miembros de la iglesia también había sumado todas las respuestas "manualmente", y estaba sorprendido de que los

resultados fueran completamente diferentes. Esto no nos sorprendió por varias razones: primero, durante el proceso manual de autovaloración, se asignaron muchas preguntas a las características cualitativas equivocadas. Segundo, estaban usando una clave de resultados arbitraria. Tercero, este procedimiento también ignoraba el impacto de las frases negativas en las preguntas (o preguntas positivas se habían valorado como negativas). Cuarto, ellos no tenían la "fórmula mundial" necesaria para convertir los resultados en bruto en resultados de perfil. Incluso si hubieran tenido la información necesaria, el proceso de calcular todos estos resultados hubiera tardado días en completarse. Esta es la razón por la cual nuestro instituto utiliza los programas especiales de software que han sido específicamente diseñados para producir perfiles de iglesia. Para pedir este programa, póngase en contacto con su asesor o con la entidad responsable en su país.

Un asesor de iglesias en Australia nos comunicó una experiencia parecida. Su mensaje de correo electrónico empezaba con: "Estoy muy confundido con los resultados del perfil de iglesia..." El perfil no encajaba nada con la iglesia con la que estaba trabajando. Cuando revisamos los procedimientos que habían seguido para desarrollar el perfil de iglesia, descubrimos que no había usado CORE, que se basa en el estudio mundial de iglecrecimiento, sino un programa de hoja de cálculo que él mismo había diseñado para hacer los cálculos.

En casos extremos, algunos resultados equivocados pueden pasar desapercibidos. Hace unos cuantos años un equipo de psicólogos le pidió a un grupo de directores que rellenara un test de personalidad. Más tarde, sin que los directores lo supieran, mezclaron los resultados de tal manera que ninguna de las personas examinadas recibió su propio perfil. Aún así, ¡más del 90% de los entrevistados dijeron que se podían identificar con los resultados de los tests! Incluso en el contexto de los estudios de iglesia, hay tests que rozan la calidad de los horóscopos, y aún así son aceptados. El desarrollo de la iglesia es posible sin programas informáticos, manuales o asesores de iglesia. Sin embargo, si planea descubrir cuál de las ocho características cualitativas es su factor mínimo actual, debería seleccionar cuidadosamente un método que haya sido desarrollado en base a una base de datos suficientemente amplia. Sólo de este modo se asegura que tiene una clave de interpretación diseñada correctamente. Si se salta este paso, corre el peligro de recibir re-

Los tests imprecisos también pueden tener aceptación

sultados que no sean muy fiables. En muchos casos, hubiera sido mejor fiarse de un autoanálisis completamente subjetivo: "¿Cuál piensa que es nuestro factor mínimo?"



Su Reflexión

- Una autoevaluación subjetiva por parte de los miembros de la iglesia puede ser valiosa para sensibilizarse hacia los problemas, pero esto no se debe confundir con elaborar un perfil de iglesia. Ahora mismo ¿cuál diría que es el factor mínimo de su iglesia? ¿Se ajusta esto a los resultados de su perfil de iglesia?

Diez pasos operativos

*El desarrollo natural de la iglesia no es una acción única con un principio y un final estáticos. Más bien, es un proceso que moldea la vida de la iglesia a largo plazo. ¿Cómo se puede fomentar este proceso? Esta sección ha sido diseñada para ofrecer una ayuda útil para la puesta en práctica, en su propia iglesia, del programa de diez pasos ya descrito en el libro **Desarrollo natural de la iglesia** en las páginas 103-125.*

Parte 2:
La puesta en
práctica

El paso antes del primer paso

“Su propia meta determinará, en gran medida, los pasos prácticos que tenga que dar.”

Antes de empezar a aplicar los siguientes pasos prácticos, debería tener una noción clara de su propósito con esta operación. Conceptos como “iglecrecimiento” o “desarrollo de la iglesia” pueden ser –y son– definidos de un modo diferente por diversos grupos de creyentes. Por lo tanto, ¿cuál es la meta que le motivó a tratar este tema con mayor profundidad?

1. ¿Es su meta conseguir una mayor asistencia al culto?
2. ¿Está intentando desarrollar, dentro de lo posible, aspectos parciales de la iglesia de Jesucristo con estructuras ya existentes que considera entorpecedoras pero que son inamovibles?
3. ¿Es su meta reformar, tanto como sea posible, aquellas estructuras que frenan el crecimiento de su iglesia?
4. ¿Está intentando aumentar la confianza en el iglecrecimiento en una iglesia que tiende a ver este tema con bastante suspicacia?
5. Si su iglesia ha crecido de una manera significativa en los últimos años, ¿quiere darle una mayor atención a los factores cualitativos de la iglesia?
6. ¿Desea que su iglesia estancada o en decrecimiento experimente de nuevo un crecimiento?
7. En su iglesia aparentemente saludable, ¿es su meta preservar esta salud en el futuro?
8. ¿Desea que su iglesia forme nuevas iglesias?
9. ¿Espera abrir una nueva iglesia sin la ayuda de una iglesia madre?

¿Cuál es la meta “correcta”?

Una y otra vez se nos está preguntando cuál de estas metas es correcta –desde el punto de vista del desarrollo natural de la iglesia– y cuáles no lo son. Cualquiera de las metas mencionadas arriba pueden ser “correctas” para usted. Y usted puede utilizar los principios del desarrollo natural de la iglesia para conseguir cualquiera de estas metas. Pero deben ser sus propias metas, no las metas modelo que encuentre en algún libro. Sus metas individuales determinarán, en gran medida, los pasos que deberá dar para poner en práctica el enfoque del desarrollo natural de la iglesia en su propia iglesia. Por esta razón, debería clarificar esta pregunta antes de dar cualquier paso.

Imagine la siguiente situación: Su iglesia se caracteriza por una teología totalmente incompatible con proyectos misioneros, además de una estructura eclesial anquilosada. ¿Cómo influirá este contexto institucional particular en sus planes de iglecrecimiento? ¿Va a atacar la teología existente y la estructura de su iglesia? ¿O va a definir su preocupación con bastante precaución, sin cuestionar las estructuras existentes, para crear un clima más favorable al desarrollo de la iglesia en su propio contexto?

Se puede hacer de las dos maneras. El modo en que aborde una situación dependerá en gran medida de sus propias metas. Si ha elegido la meta tres en la lista de metas anterior, seguramente va a exponer aquellos factores que son las causas de los problemas de su iglesia. Pero si empieza en la meta 4, su respuesta puede ser exactamente la contraria: evitará los temas que puedan irritar a la gente y procederá con mayor cautela, intentando conectar nuevas ideas con las tradiciones y las doctrinas ya existentes. En este caso, su meta no es cambiar radicalmente las estructuras de la iglesia, sino promover tanto como sea posible –dentro del esquema existente– el cumplimiento de la Gran Comisión.

Los siguientes diez pasos se pueden aplicar a las metas más variadas. Sin embargo, el modo en que usted use estas ideas dependerá mucho de su visión de lo que quiere conseguir.



Su Reflexión

• ¿Con cuál de estas metas se puede identificar más?

- ☐ 1. Aumentar la asistencia al culto
- ☐ 2. Desarrollar su iglesia dentro de los parámetros existentes
- ☐ 3. Superar las barreras en contra del iglecrecimiento
- ☐ 4. Fomentar la confianza en el desarrollo de la iglesia
- ☐ 5. Enfatizar los factores cualitativos en una iglesia que ha crecido rápidamente
- ☐ 6. Llevar a una iglesia que no crece hacia el crecimiento
- ☐ 7. Conseguir que la iglesia tenga una salud más fuerte
- ☐ 8. Abrir iglesias hijas
- ☐ 9. Abrir una nueva iglesia

Quizá tenga metas completamente diferentes para el desarrollo de la iglesia. Escríbalas.

Maneras diferentes para metas diferentes

Parte 2:
La puesta en
práctica

Paso 1: Reforzar la motivación espiritual

“Enseñe a las personas a anhelar un océano amplio y sin fronteras.”

Antoine de Saint-Exupéry dijo: “Si quieres construir un barco, no pidas a la gente que compre madera, o que prepare herramientas, o que distribuya las tareas y organice el trabajo, sino enseñale a la gente a anhelar un océano amplio y sin fronteras.”

No podríamos encontrar una mejor manera para definir este primer paso. Mientras que los pasos del 2 al 10 tienen que ver con cosas similares a las que decía Saint-Exupéry “llamar a las personas, comprar madera, preparar las herramientas, distribuir tareas, organizar el trabajo,” el primer paso empieza en un nivel más fundamental: el anhelo por entender el propósito de Dios para su propia iglesia.

Los pasos del 2 al 10 empiezan donde este anhelo ya se ha arraigado, pero no son necesariamente los mejores pasos para despertar este anhelo. Establecer un perfil de iglesia, por ejemplo, puede ser un buen modo de ayudar a aquellos que ya están cautivados por la visión de hacer realidad lo que ha empezado a florecer en sus corazones. Pero de poco sirve para crear este anhelo.

Una inquietud duradera para cada iglesia

La cuestión sobre la motivación por el desarrollo de la iglesia no puede ser pasada por alto. No es un tema que se plantee una sola vez para continuar con el tema siguiente. En algunas iglesias, los creyentes no han desarrollado nunca este anhelo; en otras iglesias, este deseo empezó hace algunos años pero ha ido apagándose con el tiempo. En algunas otras iglesias, hay grupos de creyentes con una profunda motivación espiritual que se preguntan: “¿Qué podemos hacer para contagiarlo a más creyentes?”

Ayudas de fuera del movimiento del iglecrecimiento

Afortunadamente, hay muchos recursos disponibles para promover y liberar la motivación espiritual. Muchos de estos recursos no han sido creados dentro del paradigma del iglecrecimiento, y tienen muy poco que ver con éste. A menudo encontramos algunos comentarios que devalúan los aspectos técnicos del desarrollo de la iglesia. En muchos casos, estos recursos hablan el lenguaje del “paradigma espiritualista”. Aún así, si estos recursos ayudan a crear un avivamiento espiritual, ya han cumplido su propósito.

En la página siguiente, encontrará una lista de sugerencias que le permitirán ayudar a muchos miembros a encontrar una nueva

motivación espiritual en sus vidas. No todas las sugerencias serán aplicables en su caso. Quizá descubra algunas que ni siquiera están en la lista.

“La motivación espiritual” no se refiere a la característica cualitativa “espiritualidad ferviente”, sino a la motivación con la que nos preocupamos por el tema del iglecrecimiento en primer lugar.

Ver DNI, Pág. 106-107



Su Reflexión

• Lea la siguiente lista y pregúntese: “¿Cuál de estos pasos o sugerencias podrían ser útiles para fomentar un nuevo anhelo espiritual por los propósitos de Dios para nuestra congregación? Utilice esta hoja para escribir alguna aplicación concreta que pueda venir a su mente

☐ Estudiar la vida de una iglesia modelo.

¿Cuál?

☐ Visitar un culto inspirador en una iglesia fuera de nuestra congregación.

¿Dónde?

☐ Invitar a un predicador que nos motive.

¿A quién?

☐ Hacer un retiro espiritual para preguntarnos acerca de nuestra fe personal.

¿Con quién?

- ☐ Preparar una serie de sermones que estén centrados en desarrollar un anhelo por Dios.

¿Cuándo?

- ☐ Asistir a un acontecimiento cristiano grande e inspirador.

¿A cuál?

- ☐ Contactar con una comunidad cristiana.

¿Cuál?

- ☐ Estudiar literatura devocional con alguien.

¿Qué material?

- ☐ Utilizar recursos pastorales en nuestra propia iglesia.

¿Cuáles?

Otros:

Paso 2: Descubrir factores mínimos

Parte 2:
La puesta en práctica

Las razones de la importancia estratégica de identificar los factores mínimos en su iglesia se discuten con profundidad en el libro *Desarrollo natural de la iglesia*, y no las vamos a repetir aquí. Con la ayuda de la imagen del barril del mínimo, podemos demostrar su significado incluso a las personas que no están necesariamente interesadas en cuestiones de iglecrecimiento.

La primera parte de este manual describe algunas maneras de llevar a cabo este paso, algunas opciones para valorar los resultados y la manera de interpretarlos. En la parte 5, y también en el apéndice 2, encontrará información adicional sobre la base científica de este estudio. Cuando esté completamente preparado para hacer el perfil de iglesia, debería tener todos estos recursos listos para contestar preguntas o tratar cualquier malentendido.

“La imagen del barril del mínimo es una simple demostración de la estrategia del mínimo.”



Su Reflexión

- Indique aquí el factor mínimo que ha reflejado el perfil de iglesia. Si hay varias características cualitativas que hayan obtenido una puntuación igualmente baja, sería útil anotar dos factores mínimos (pero no más) en los que usted quiera concentrar sus energías en el futuro.

Los factores mínimos son aquellas características cualitativas de una iglesia que están menos desarrolladas y bloquean el crecimiento de la iglesia.

Ver DNI, Pág. 49-60, 108-109

- ¿Cuándo se realizó este perfil de iglesia?

Parte 2:
La puesta en
práctica

Paso 3: Poner metas cualitativas

“Para cada paso, defina los resultados concretos que espera.”

Con el perfil de iglesia, también recibe unas sugerencias de los pasos prácticos que puede dar para mejorar el factor mínimo. Estas sugerencias son relativamente generales—una consecuencia del enfoque según principios del desarrollo natural de la iglesia. De este modo, evitamos forzar a las iglesias a trabajar a través de una serie de métodos ya preparados que no se adecuen a su situación.

Echando un buen vistazo a su iglesia y a las listas de posibles pasos que tenga que considerar, posiblemente con la ayuda de un asesor de iglesias, usted podrá determinar mejor cuál es de estas sugerencias deberían ser llevadas a la práctica y de qué modo se podrían aplicar o modificar. Para cada medida adoptada, debería formular metas concretas de lo que espera ver como resultado. Deben ser específicas, no generales. “Hacer un seminario sobre el evangelismo,” es demasiado general. Sin embargo, “Llevar al 10% de los participantes del seminario de evangelismo a descubrir el don de la evangelización hacia finales de año y tener una sesión personal con cada participante sobre cómo pueden usar sus dones con más eficacia para cumplir la gran comisión,” es específico.

En la página 111 del libro *Desarrollo natural de Iglesia* encontrará ejemplos para cada una de las ocho características y metas cualitativas que sean adecuadas. En cada caso, la clave está en desarrollar un progreso concreto en una o en algunas de las áreas cualitativas de la iglesia.

En el contexto del desarrollo natural de la iglesia las metas cualitativas representan aquellas metas precisas, orientadas temporalmente y controlables que apuntan a incrementar la calidad de la iglesia.

Ver DNI, Pág. 110-111



Su Reflexión

- En la hoja de trabajo de la siguiente página, escriba una lista de unas cinco metas cualitativas para su factor mínimo. Podría encontrar algunas ideas en la lista de sugerencias para su factor mínimo que encontrará en la tercera parte del libro. No tenga miedo de ser juguetón. Escriba las metas de tal modo que se ajusten a su situación particular.

Tenga en cuenta que las metas deben seguir los siguientes criterios: a) dirigirse a un área concreta de la iglesia que necesite ser mejorada, b) tener un criterio temporal, c) dar resultados que se puedan medir.

Por favor no piense aún en las posibles barreras que puedan entorpecer la consecución de estas metas. Pensar demasiado temprano en las circunstancias de entorpecimiento es una de las más grandes piedras de tropiezo a la hora de encontrar soluciones nuevas y creativas.

Hoja de trabajo: Metas cualitativas

Podemos esperar una mejora cualitativa significativa en nuestro factor mínimo alcanzando las siguientes metas:

Meta 1: _____

Fecha: _____

Resultado: _____

Meta 2: _____

Fecha: _____

Resultado: _____

Meta 3: _____

Fecha: _____

Resultado: _____

Meta 4: _____

Fecha: _____

Resultado: _____

Meta 5: _____

Fecha: _____

Resultado: _____

Paso 4: Identificar obstáculos

Cuando empiece a poner en práctica las metas cualitativas, empezará a encontrar problemas. Estos problemas pueden venir de factores externos (tales como la falta de espacio). Sin embargo, en muchos casos, la resistencia surgirá de otros creyentes.

Un tipo de resistencia se debe sobre todo a la ignorancia. Es sorprendente ver como se disuelve el escepticismo cuando uno se toma el tiempo necesario para explicar los principios del desarrollo natural de la iglesia en profundidad. Por desgracia, muy pocas de sus dificultades se encontrarán dentro de esta categoría.

Parte de la resistencia se basa en dificultades psicológico-relacionales, mientras que otra parte se debe a "bloqueos de paradigma". Gran parte de la oposición al desarrollo natural de la iglesia, a menudo formulada en lenguaje teológico, se debe en última instancia a los esquemas mentales de algunos cristianos que nosotros hemos denominado paradigmas "espiritualistas" y "tecnocráticos". Esta es la razón por la cual tratamos este problema en profundidad en el libro *Desarrollo natural de la iglesia*.

La resistencia, que a veces surge de una falta de información, no debe ser tratada como un problema pastoral. Intentar resolver problemas psicorrelacionales con más información es inútil. Por lo tanto es crucial que analice cuidadosamente cuál es la categoría del problema que está intentando resolver.

Finalmente le vamos a confiar una amarga verdad. Los bloqueos de paradigma no se pueden resolver con más información ni con consejería pastoral. Aunque cualquier cristiano que haya descubierto señales de un esquema mental cuestionable en su propia manera de pensar pueda tratar de encontrar un cambio de paradigma en su propia vida, esto no lo puede hacer por otra persona.

Siempre que piense que algunos bloqueos son causados en primera instancia por el paradigma utilizado, no intente llevar a la gente hacia un cambio de paradigma. Los métodos que a menudo se sugieren en libros de gestión – "Cómo llevar a otras personas a un cambio de paradigma" – son poco realistas (prometen lo que simplemente no funciona) o tienden a cruzar la im-

"Los bloqueos de paradigma no pueden ser resueltos mediante acumulación de información o consejería pastoral."

El paradigma espiritualista es un modelo mental que devoraba espiritualmente el significado de asuntos organizativos, el pensamiento racional y el estudio empírico.

Ver DNI, Pág. 90-91, 94-95, 98-99, 112-113

Como tratar los bloqueos de paradigma

El paradigma tecnocrático es la ilusión por la cual, usando ciertos métodos, se puede crear la iglesia de Jesucristo. El pensamiento tecnocrático se revela como una variante tradicionalista, o una variante de iglerecimiento ("¡Sólo tienes que usar este método!")

Ver DNI, Pág. 88-89, 94-95, 112-113

portante frontera de la manipulación (el siguiente paso sería el "lavado de cerebro") La gente tiene una reacción alérgica a cualquier intento de manipulación. Esta reacción suele ser el signo de una mente saludable.

En pocas palabras, los problemas pastorales merecen atención pastoral, los déficits de información deben ser atacados con información. Pero ¿cómo se tratan los bloqueos de paradigma de otros creyentes?

Deje el milagro de cambiar los paradigmas de las personas a Dios. Sí, estos milagros suceden de tanto en tanto. Según nuestra experiencia, la probabilidad de que sucedan decrece proporcionalmente con nuestros esfuerzos de forzarlos en otros.

Por otro lado, cuanto más nos esforcemos en mejorar la calidad de nuestras relaciones, mejor serán los procesos de cuidado pastoral en nuestra iglesia, más alto será el nivel de conocimiento acerca del desarrollo natural de la iglesia, y nuestra iglesia se convertirá con más rapidez en la tierra fértil en la que se den estos cambios de paradigma inesperados.



Su Reflexión

• En primer lugar, tome una de las metas cualitativas que escribió en la página 34 y cópiela en la primera línea de la siguiente página. Entonces anote los posibles obstáculos que se podrían cruzar en el camino para alcanzar esta meta. Intente clasificar los problemas en alguna de las siguientes categorías: a) falta de información, b) problema psicorrelacional, c) bloqueo de paradigma y d) otra.

Ejemplo: Una esperada lucha de poder pertenecería a la categoría "b"; la referencia al alto coste de un paso sugerido posiblemente sería un problema de la categoría "a"; el argumento "Esto no es espiritual" indica la categoría "c"; la enfermedad de un miembro de la plantilla estaría en la categoría "d". En muchos casos descubrirá que las diferentes categorías están unidas a un mismo problema. En este caso, es especialmente útil fijarse en las diferentes raíces que alimentan los argumentos de la oposición.

Seguidamente, use este mismo proceso para tratar con las otras metas de su lista en la página 36. Encontrará una hoja de trabajo para copiar en la siguiente página.

Hoja de trabajo: Cómo tratar la resistencia

Parte 2:
La puesta en práctica

Describa la meta que quiere alcanzar.

Barrera 1: _____

Tipo de barrera:

☐ Falta de información ☐ Bloqueos de paradigma

☐ Problema psicorrelacional ☐ Otro

Posibles pasos para superar la resistencia:

Barrera 2: _____

Tipo de barrera:

☐ Falta de información ☐ Bloqueos de paradigma

☐ Problema psicorrelacional ☐ Otro

Posibles pasos para superar la resistencia:

Barrera 3: _____

Tipo de barrera:

☐ Falta de información ☐ Bloqueos de paradigma

☐ Problema psicorrelacional ☐ Otro

Posibles pasos para superar la resistencia:

Parte 2:
La puesta en
práctica

Paso 5: Aplicar principios bióticos

“Los principios bióticos nos dan algo parecido a un “sexto sentido”, un sentido de los automatismos de crecimiento divinos.”

El desarrollo natural de la iglesia no tiene nada que ver con promover el iglescimiento meramente a través de esfuerzos humanos. Más bien, deberíamos dirigir nuestros pasos a liberar los automatismos de crecimiento divinos mejor que antes. En el libro *Desarrollo natural de la iglesia*, mostramos extensamente por qué nosotros como seres humanos podemos funcionar muy bien a la hora de mejorar la calidad de nuestra iglesia, mientras que el crecimiento cuantitativo (la asistencia, la membresía, las conversiones), pertenecen a un área que se resiste a los esfuerzos humanos.

Aquí, la influencia negativa de dos paradigmas teológicos equivocados, pero muy generalizados, es obvia. Mientras que los “espiritualistas” definen la calidad de una iglesia como una esfera que se escapa de la influencia humana creativa, los “tecnócratas” tienen tendencia a ver el crecimiento cuantitativo como el resultado de la actividad humana. Los esquemas mentales de los representantes de cualquiera de las dos posturas no les permiten entender la importancia del término “automatismos de crecimiento”, un concepto clave en el desarrollo natural de la

Los principios bióticos son principios que han sido tomados de la naturaleza (griego: *bios* = vida) y cuya aplicación consciente o inconsciente se puede encontrar en las iglesias que crecen.

Ver DNI, Pág. 61-82, 114-115

iglesia. En nuestra experiencia, la relevancia espiritual y estratégica de este concepto se revela sólo cuando la gente empieza a pensar en términos de un paradigma nuevo, bipolar y biótico.

Los automatismos de crecimiento divinos (un concepto un poco abstracto a primera vista) se pueden estudiar —en la creación y en la iglesia— observando los principios bióticos que aplican el término “automa-

tismos de crecimiento” a la vida diaria de la iglesia. En la parte 4 de este manual encontrará un programa de entrenamiento que incrementará sus posibilidades de tomar decisiones en armonía con los principios bióticos. Esta formación ha sido diseñada para que se utilice individualmente o en grupos de creyentes, los líderes de iglesia, por ejemplo. Cualquiera que lleve a cabo esta formación, podrá tomar decisiones de acuerdo con los principios del desarrollo natural de la iglesia. Con el tiempo, usted

desarrollará una clase de “sexto sentido”, una sensibilidad especial hacia los automatismos de crecimiento divinos.



Su Reflexión

- ¿Cuándo planea llevar a cabo el programa descrito arriba? ¿Con quién?

Parte 2:
La puesta en
práctica

Paso 6: Poner en juego los puntos fuertes

"Cuando aplique este principio podrá experimentar lo mucho que la iglesia parece desarrollarse 'por sí misma'."

Concentrar las fuerzas de una iglesia en trabajar en su factor mínimo, es un principio inmensamente poderoso. Estamos de acuerdo en que no todo lo que pueda identificar en su iglesia como un "punto fuerte" se puede usar directamente para mejorar la calidad de su factor mínimo. Pero le recompensará un estudio cuidadoso de todas las áreas de la vida de su iglesia para identificar puntos fuertes (potencialmente ocultos) que puedan ser usados para este propósito.

Cuando consiga dirigir la energía de sus puntos fuertes, que vienen de Dios, hacia las áreas cualitativas menos desarrolladas de su iglesia, verá cómo la iglesia parece desarrollarse "por sí misma".

El término "factores máximos" designa las características cualitativas de una iglesia que están más desarrolladas.

Ver DNI, Pág. 56-57, 116-117



Su Reflexión

• En la lista siguiente, señale cada punto que considere una virtud de su iglesia

- ☐ Los factores máximos de su iglesia (de acuerdo con el perfil de iglesia).
- ☐ Aspectos de la cultura espiritual de su iglesia que puedan influenciar positivamente el trabajo con el factor mínimo.
- ☐ Factores de contexto (esto es, factores en el ambiente de la iglesia) que podrían ser usados para trabajar con el factor mínimo.
- ☐ Dones espirituales entre los creyentes que son necesarios especialmente para el trabajo con el factor mínimo.
- ☐ Otras virtudes que podrían ser relevantes para trabajar en el factor mínimo.
- Escriba lo que necesitaría hacer para poner a trabajar estos puntos fuertes en su factor mínimo.

Parte 2:
La puesta en
práctica

Paso 7: Introducir materiales bióticos

Hay una gran diferencia entre el trabajo estratégico de los líderes de iglesia y la vida diaria de los miembros de la iglesia. Para tratar esta segunda categoría, nuestro instituto está en el proceso de desarrollar materiales para cada una de las ocho características cualitativas. Su objetivo es reforzar la calidad de cada área usando consistentemente los principios del desarrollo natural de la iglesia.

Desarrollo natural de la iglesia y *Desarrollo natural de la iglesia en la práctica* han sido escritos de un modo condensado y con un estilo no narrativo usando numerosos términos técnicos, en base a los descubrimientos de la investigación científica. Pero estos materiales bióticos son muy diferentes. Aunque los principios del desarrollo natural de la iglesia son su base, no los discutimos sistemáticamente. Tampoco usamos la mayoría de los términos técnicos del desarrollo natural de la iglesia ("principios bióticos", "factor mínimo", etc.) si podemos evitarlo. En lugar de presentar nuestros argumentos en base a los resultados de la investigación, intentamos expresarnos de forma narrativa usando historias, anécdotas y experiencias reales. En estos libros, las necesidades de cada uno de los creyentes son nuestra preocupación central. Conscientemente no tratamos el tema del crecimiento de la iglesia desde la perspectiva de los líderes de iglesia ("¿Cómo podemos mejorar la calidad de nuestro factor mínimo?") sino desde la perspectiva del día a día de los creyentes ("¿Cómo puedo experimentar crecimiento en esta área?").

Los recursos de esta serie han sido diseñados especialmente para grupos pequeños. Hasta ahora hemos observado que los resultados en las iglesias que adoptan estos procesos hablan por sí mismos. En la mayoría de los casos que consiguieron involucrar al 50% de los asistentes al culto en procesos de crecimiento biótico, observamos que el factor mínimo se transformaba en el nuevo factor máximo.

"El tema del iglecrecimiento se debe trabajar conscientemente desde la perspectiva de la vida diaria del creyente."

Los materiales bióticos son recursos que explican en detalle el enfoque del desarrollo natural de la iglesia en el trabajo diario de la iglesia.

Ver DNI, Pág. 118-119



Su Reflexión

- Los siguientes recursos para el desarrollo natural de la iglesia podrían ayudarnos en nuestro trabajo con el factor mínimo:
- ¿Cuál de nuestras células debería trabajar con estos materiales?

Paso 8: Controlar los progresos

Parte 2:
La puesta en
práctica

Si nuestro objetivo es integrar el desarrollo natural de la iglesia a largo plazo en la vida de la iglesia, es importante hacer que la autovaloración forme parte del estilo de vida de aquellos que lideran el ministerio de la iglesia. No debería haber ningún culto ni ningún programa de iglesia o actividad que no tuviera a los líderes responsables preguntándose después, "¿Qué podríamos hacer para mejorar la próxima vez?" El gran problema es que la autovaloración –positiva o negativa– está muy descuidada en muchas iglesias. La falta de autovaloración frustra a los colaboradores, impide que exista una interacción fructífera dentro del equipo de ministerio y finalmente institucionaliza la mediocridad en la iglesia.

"La falta de autovaloración frustra a los colaboradores e institucionaliza la mediocridad en la iglesia."

La primera parte de este manual (en las páginas 9 a 24) detalla cómo la elaboración del perfil de iglesia a intervalos regulares puede controlar el crecimiento cualitativo. El cambio desde un desarrollo de la iglesia orientado a la consecución de resultados rápidos, hacia otro orientado a la elaboración de procesos de desarrollo a largo plazo, sólo tendrá éxito si hay un buen sistema para controlar los procesos que llegue a arraigarse en el caminar diario de la iglesia.

Uno de los medios más fáciles para controlar los progresos en el desarrollo de la iglesia es elaborar un nuevo perfil de iglesia y comparar los resultados con el anterior.

Ver DNI, Pág. 120-121



Su Reflexión

- Aquí hay varios ejemplos de una buena autovaloración para controlar los progresos. Compruebe aquellas ideas que crea que podrían (o deberían) funcionar en su iglesia. Para cada una que no señale, indique por favor las ventajas de no usar este sistema en particular.
- ☐ Elaborar un nuevo perfil de iglesia.
- ☐ Observar y analizar la asistencia a la iglesia.
- ☐ Referirse regularmente a las listas de factores cualitativos en la parte tercera de este libro.

- ☐ Reuniones de autovaloración después de cada actividad de la iglesia.
- ☐ Reuniones de autovaloración con cada miembro del equipo.
- ☐ Otro:

Paso 9: Dirigir la atención a nuevos factores mínimos

Parte 2:
La puesta en práctica

Nos preguntan a veces el periodo durante el cual una iglesia debe centrarse en el desarrollo natural de la iglesia. Esta pregunta refleja lo mucho que nuestro pensamiento está centrado en las actividades, programas y modelos de iglesia. ¿Llegará el día en que la iglesia deje de capacitar a la gente para el servicio, de canalizar los dones de los creyentes para el ministerio, de contagiar una fe gozosa, de reformar las estructuras de la iglesia, de mejorar los cultos, de multiplicar las células, de intensificar los esfuerzos evangelísticos o de mejorar los lazos de amor cristiano? Todas estas cosas pertenecen a la comisión básica de cualquier iglesia hasta que Jesús vuelva.

“Una de las ocho características cualitativas siempre será el factor mínimo actual.”

Siempre hay algunas tareas específicas que merecen una atención especial por parte del liderazgo de la iglesia. Una de las ocho características cualitativas siempre será el factor mínimo actual de su iglesia. Mejorar la calidad de este factor mínimo siempre será la finalidad. Por ello, nunca podemos decir que hemos llegado al final del desarrollo natural de la iglesia. Lo que puede suceder es que entre en un periodo donde una multitud de dificultades y barreras que había durante la primera fase dejen de existir. Además, la iglesia puede descubrir, afortunadamente, que lo que en un principio parecía requerir grandes inversiones de energía ahora parece ocurrir “por sí mismo”.

El desarrollo natural de la iglesia no está orientado a conseguir soluciones rápidas, sino a implantar un proceso de desarrollo sostenible. Todas sus medidas apuntan a procesos de desarrollo orgánico que se organizan ellos mismos.

Ver DNI, Pág. 122-123

Esta es la clave: cuanto más nos aseguramos de que todos los pasos se caracterizan por el principio de “autoorganización” más probable será ver, a la larga, estructuras de crecimiento autosuficientes que sobrevivan incluso al cambio de algunos líderes con carisma.



Su Reflexión

- ¿Cuál es el nuevo factor mínimo de su iglesia?
- ¿Qué medidas son necesarias para mejorar la calidad en el área que nos preocupa?

Parte 2:
La puesta en
práctica

Paso 10: Reproducir su iglesia

“La regla debería ser iglesias de 100 a 200 miembros que ayudan a otras iglesias a nacer.”

No todas las iglesias se multiplican dando a luz nuevas iglesias, pero cada iglesia que no lo haga debería tener buenas razones para esta decisión. De la misma manera que en la creación de Dios las criaturas sanas se reproducen y se multiplican, esto también debería suceder con las iglesias.

En el libro *Desarrollo natural de la Iglesia* hemos demostrado que, para la mayoría de las iglesias, no es una meta posible ni deseable crecer hasta el tamaño de una megaiglesia. Una iglesia grande no debería ser normalmente nuestro modelo. A la vista de nuestros resultados, el reto de la multiplicación continua de la iglesia ha adquirido una nueva urgencia.

Las iglesias de mil miembros o más, son las excepciones. Por el contrario, la regla debería ser iglesias de cien a doscientos miembros que ayudan a nacer a nuevas iglesias continuamente. Se puede demostrar que esto es, con mucho, la contribución más efectiva que una iglesia puede hacer a la evangelización mundial.



Su Reflexión

En el contexto del desarrollo natural de la iglesia, plantar nuevas iglesias no se entiende como una medida agresiva respecto a las iglesias existentes, sino como una consecuencia normal y deseable de los procesos de desarrollo orgánicos.

Ver DNI, Pág. 124-125

• *Seguidamente tiene una lista de diferentes situaciones que se pueden aplicar a iglesias que hayan comenzado a llevar a la práctica los principios del desarrollo natural de la iglesia. Si alguna de estas condiciones se da en su iglesia, quizá abrir una iglesia hija debería ser su siguiente paso.*

☐ Su iglesia debe su origen a un proyecto de abrir nuevas iglesias relativamente reciente que ha prosperado bastante.

☐ Aunque su iglesia tenga los niveles cualitativos de las ocho características básicas

por encima de la media (más de 50) ha alcanzado una barrera de crecimiento natural. El crecimiento cuantitativo se ha estancado.

☐ Ha tomado la decisión consciente de seguir siendo una iglesia pequeña, pero desea continuar involucrado en alcanzar a la gente con el amor de Dios

☐ Los ocho resultados del perfil de iglesia dan 65 o más. Este perfil generalmente indica un gran potencial para abrir nuevas iglesias.

Parte 3: Características cualitativas

3

Cómo mejorar su factor mínimo

El perfil de iglesia le ha ayudado a descubrir cuál de las características cualitativas de las iglesias que crecen es su factor mínimo en este momento. Pero ¿qué puede hacer para incrementar la calidad en esta área? En esta parte encontrará sugerencias para cada una de las ocho características cualitativas.

Parte 3:
Características
cualitativas

La personalidad de su iglesia

“No todas las sugerencias serán un paso adecuado para su situación en este momento.”

Las ideas de los siguientes capítulos presuponen que ya ha elaborado el perfil de iglesia y que quiere centrar su atención en su factor mínimo. Hemos evitado conscientemente la utilización de programas “paso a paso” para cada una de las características cualitativas, ya que no haría justicia a la individualidad de las diferentes realidades de cada iglesia. Por lo tanto debe «individualizar» cada idea y ajustarla a la situación concreta de su iglesia. También tendrá que elegir entre varias ideas. Es posible que no todas las sugerencias sean útiles para su situación en este momento específico. Qué ideas elegir y en qué orden las va a desarrollar dependerá de varios factores, por ejemplo:

El resultado de su factor mínimo

- ¿Es su factor mínimo alto o bajo? Si el resultado es menor de 35, la mayoría de las medidas que sugerimos serán nuevas para usted. Debería considerar cuidadosamente cuál de los pasos necesarios sería recibido con mayor aceptación. ¿Es más alto de 65? Entonces, incluso en el área de su factor mínimo, ¡su iglesia ya es un modelo para otras! Aún así, es un área que merece atención. Quizá ya haya puesto en práctica muchas de nuestras sugerencias. A medida que trabaje con este factor, su meta no será introducir cosas completamente nuevas, sino hacer una reflexión crítica sobre lo que ya está hecho, renovarlo y reformarlo. Utilice las listas al final de cada capítulo para preguntarse: «¿Qué podríamos mejorar en esta área en el futuro?»

El carácter de su iglesia

- ¿Cuál es el carácter de su iglesia y su estilo para expresar la espiritualidad? Sus esfuerzos para mejorar el factor «espiritualidad ferviente» serán muy diferentes si su iglesia es una iglesia bautista no carismática o si lidera una iglesia pentecostal. Las posibilidades de progreso para mejorar las «estructuras funcionales» variarán si trabaja en una iglesia luterana tradicional con varias décadas de vida o si el perfil de iglesia forma parte de un proyecto para abrir nuevas iglesias. Es importante entender que los principios son los mismos en todas las circunstancias, pero puede variar en gran medida la aplicación de estos principios.

Experiencia anterior con el desarrollo natural de la iglesia

- ¿Cuál es su grado de experiencia con el desarrollo natural de la iglesia? ¿Ha trabajado ya durante algún tiempo aplicando estos principios conscientemente, o este enfoque es totalmente nuevo para usted? Si ya ha trabajado con estos principios, será capaz

de llevar a la práctica las nuevas ideas inmediatamente. Seguramente ha trabajado con anterioridad mejorando el factor mínimo con bastante éxito. Esta experiencia positiva es una buena conexión con su realidad actual. Si está considerando este enfoque seriamente por primera vez, quizás deba invertir un tiempo considerable en comunicar la información básica acerca del desarrollo natural de la iglesia. «¿Qué es un factor mínimo?» «¿Por qué hay que hacer un perfil de iglesia?» «¿Qué hay de significativo en estas ocho características cualitativas?» o incluso algo más básico. «¿Por qué luchar para edificar y desarrollar la iglesia? ¿No es suficiente con predicar la palabra y que la gente reciba cuidado pastoral?» Quizás pueda prever otras preguntas.

- ¿Por qué el nuevo perfil de iglesia nos da el mismo factor mínimo que el anterior? Es posible que usted identifique un factor mínimo específico mediante un perfil de iglesia e invierta tiempo en mejorarlo y después, en un segundo perfil de iglesia, descubra que continúa siendo el factor mínimo. Esto debería indicarle la importancia de seguir centrando su atención en este factor. Revise los pasos y las ideas que se sugieren. Pregúntese: ¿Qué hemos puesto en práctica realmente? En este caso las listas al final de cada capítulo sobre las ocho características cualitativas les serán especialmente útiles

- ¿Se está centrando de nuevo en un factor cualitativo que ya había tratado previamente, después de haber tratado con otros factores cualitativos? Este caso suele darse en una iglesia que ya ha usado la herramienta del perfil de iglesia durante un tiempo. Quizás la «espiritualidad ferviente» fuera su factor mínimo hace cuatro años. Lo mejoraron con éxito y comenzaron a trabajar los factores «estructuras funcionales» y «relaciones afectivas». Pero ahora la «Espiritualidad ferviente» ha vuelto a resurgir como el factor mínimo. Este historial influenciará su modo de tratar las ideas de este libro. Quizás se hayan olvidado de algunos pasos que dieron previamente pero que necesitan ser revitalizados. O quizás su membresía ha cambiado tanto con el tiempo que sería útil repetir los mismos pasos pero con diferentes participantes

En el marco del desarrollo natural de la iglesia sólo aquellos factores que tienen una correlación positiva probada con el crecimiento cuantitativo y cuya aplicación práctica promueve el iglecrecimiento son considerados como principios universales.

Ver DNI, Pág. 16-19, 58-60

Ningún cambio en el factor mínimo

«Una segunda ronda» centrándose en un factor mínimo que ya ha sido trabajado previamente

El tamaño de la iglesia • ¿Está trabajando en una iglesia grande o pequeña? Habrá una gran diferencia si trabaja su factor mínimo en una congregación de 1000 miembros o en una de 30. El tamaño de la iglesia es un factor importante que influirá en la elección de los pasos a dar. Las estructuras de liderazgo, los procesos para tomar decisiones, los obreros disponibles, las vías de comunicación, el espacio disponible, los recursos económicos y muchos otros factores difieren considerablemente según el tamaño de la iglesia.

La disponibilidad de materiales • ¿Cuántos recursos de ayuda para el desarrollo natural de la iglesia están ya disponibles en su país? En su empeño por ayudar a las iglesias a aplicar los principios del desarrollo natural de la iglesia, nuestro instituto está desarrollando recursos para cada una de las ocho características cualitativas. En este momento (primavera 1999) hay seis de los ocho bloques formativos disponibles en alemán. Los primeros dos recursos aparecerán en inglés un poco más entrado el año 2000. Se están desarrollando otros materiales a diferentes velocidades en otros idiomas, pero no tiene que esperar para empezar a trabajar porque los materiales nos estén listos aún en su idioma. Quizás deba modificar ciertas ideas y pasos. Posiblemente conozca otros materiales que, aún no habiendo sido desarrollados en base a los conceptos del desarrollo natural de la iglesia, puedan –con algunas modificaciones– ayudarle en su tarea de mejorar su factor mínimo. Es posible que sepa de otros ofrecidos por su denominación o por su organización eclesial, que, aún sin comunicar principios aplicables universalmente, se podrían ajustar perfectamente a su situación.

Individualice las ideas En pocas palabras, las ideas de las siguientes páginas le ofrecen una guía que puede usar para fijarse sus propias metas cualitativas (página 34). La ayuda de un asesor externo (un asesor de iglecrecimiento, un formador, etc) puede serle muy útil en este punto. La función de un asesor de iglesias no es bombardear a la iglesia con «consejos inteligentes» («se deberá hacer de esta o aquella manera») sino más bien ayudar a los cristianos a desarrollar un programa de iglecrecimiento que se adecue a su iglesia y a su propia situación.

Para cada una de las ocho características cualitativas se ofrecen cuatro bloques formativos en las siguientes páginas.

La pregunta En lugar de dar una definición de las ocho características cualitativas, usted encontrará un apartado con una pregunta corta

cuya respuesta le hará más sensible a la condición actual de su iglesia en esta área. Bajo la pregunta hallará referencias de información adicional en el libro *Desarrollo natural de la iglesia*.

Hay otro apartado con el título «Cita Bíblica» donde hemos seleccionado un versículo que encierra la esencia de cada una de las características cualitativas. Pero, por favor, tenga en cuenta que el texto no tiene la intención de ser una «prueba» bíblica para un factor cualitativo, ni «legitimizarlo», ni tampoco pretende ofrecer la visión más importante que hay en la Biblia respecto al tema. Solamente es un buen punto de referencia bíblico que puede ser útil cuando intente comunicar el significado de un factor cualitativo a otros creyentes.

En la sección «pasos prácticos» encontrará ideas de pasos a dar en su propia situación. Pero en cada uno se le invita a adaptar la idea a su iglesia. Es posible que una de las actividades propuestas le sugiera una idea totalmente nueva acerca de cómo llevar a la práctica algún principio. Tendrá que seleccionar las sugerencias que se ajustan mejor a la situación de su iglesia. Es importante que haga su selección pensando en una meta cualitativa (página 32).

Las listas de control se pueden utilizar en cualquier momento durante el proceso de desarrollo de la iglesia, incluso si el factor en cuestión no es su factor mínimo actual. Simplemente marque aquellos puntos que ya son descriptivos de su iglesia. Cuando marque algún punto le pedimos que indique de qué modo se ha llevado a la práctica esta medida. Puede llegar a la conclusión de que, en su situación, la medida sugerida no debería realizarse ni en este momento ni en el futuro. En este caso es esencial anotar por qué sería mejor para el desarrollo de su iglesia no llevar a cabo esta medida. Este paso le evitará rechazar algunas medidas que se proponen simplemente porque no resultan agradables o sean inusuales. Si decide no llevar a la práctica una sugerencia debería tener buenas razones para ello, es decir, cosas que beneficien al desarrollo de su iglesia.

Finalmente, no se desanime si en un principio sólo puede marcar algunos puntos en las listas. Quizá el momento para dar alguno de estos pasos no sea el adecuado. Sería mejor esperar un año. La función de estas listas de control es ayudarle a tener algunos puntos en mente, aunque quizás no pueda trabajar en ellos ahora mismo. Cuanto más progrese en el proceso del desarrollo de la iglesia más puntos debería poder marcar en sus listas de control.

Cita Bíblica

Pasos prácticos

Listas de control

No todo a la vez

Parte 3:
Características
cualitativas

Hoja de trabajo: Las condiciones de la iglesia

Repase de nuevo las descripciones generales de los diferentes puntos de partida de las iglesias (páginas 48-51). Después anote sus observaciones acerca de las condiciones actuales de su iglesia y qué consecuencias tendría esto en su trabajo para mejorar la calidad del factor mínimo. Este paso le ayudará a seleccionar, de entre aquellas medidas que se sugieran, las que se ajusten mejor a su situación.

1. Resultado del factor mínimo:

¿Consecuencias?

2. Tipo de iglesia:

¿Consecuencias?

3. Experiencia anterior en el desarrollo natural de la iglesia:

¿Consecuencias?

4. Ningún cambio en un factor mínimo anterior:

¿Consecuencias?

5. «Segundo Intento» para un factor mínimo que se ha trabajado con anterioridad:

¿Consecuencias?

6. Tamaño de la iglesia:

¿Consecuencias?

7. Disponibilidad de recursos de trabajo:

¿Consecuencias?

Característica cualitativa 1: Liderazgo capacitador

Parte 3:
Características
cualitativas

La pregunta: ¿El ministerio de los líderes está centrado en preparar a otros creyentes para el servicio?
Ver DNI, Pág. 34-35

Si esta característica cualitativa es el factor mínimo de su iglesia, sólo tendrá éxito si los líderes de su iglesia están dispuestos a trabajar en sí mismos y en su estilo de liderazgo.

Si éste es el caso, no hay otro factor mínimo en que se pueda llevar a cabo un progreso tan rápido en un periodo de tiempo relativamente corto. A diferencia de las otras características cualitativas, que tienen que ver con procesos de cambio que involucran a toda la iglesia, este factor suele involucrar a un grupo de gente relativamente pequeño.

Nuestra experiencia indica que esta característica cualitativa es uno de aquellos factores plagados de angustias y tabúes. «¡Seguramente éste no será nuestro factor mínimo!» Esta angustia se basa a menudo en un malentendido de la estrategia del factor mínimo, lo cual no quiere decir necesariamente que la iglesia sea defectuosa en esta área. Sólo indica un área donde una inversión de energía probablemente supondrá mejores resultados en el crecimiento de la iglesia.

Parece interesante que el «liderazgo capacitador» sea un factor mínimo relativamente frecuente, particularmente en iglesias en crecimiento con un alto índice de calidad. La razón de esto es que en las iglesias de crecimiento rápido el nivel que se espera de los líderes se incrementa enormemente. Por esta razón, parece lógico emplear una gran inversión de energía extra en el factor del liderazgo. Las expectativas de unos «líderes capacitadores» cambian rápidamente en las iglesias que crecen.

Cita bíblica: "...a fin de perfeccionar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo." Efesios 4:12

"Esta característica cualitativa es uno de aquellos factores plagados de angustias y tabúes."



Su Reflexión

• Por favor, anote aquí cuáles de las siguientes ideas prácticas son más relevantes para la situación de su iglesia.

Parte 3: Características cualitativas

Pasos prácticos

"Los líderes capacitados dependen también de que alguien los capacite."

Recuerde que los líderes capacitadores también necesitan ser ellos mismos capacitados continuamente.

Cada líder que se dedica a otras personas necesita mentores que se dediquen a él. Estos mentores pueden surgir de relaciones formales y también informales. Cuanto más extensa es su responsabilidad como líderes más grande es su necesidad de tener personas en su vida que estén interesados en su crecimiento espiritual y en extraer más y más ese potencial que Dios ha puesto en ellos. Únicamente una persona que haya experimentado el impacto beneficioso de estos procesos puede ayudar a otros a experimentar lo mismo.

- ¿Tienen los líderes de su iglesia mentores que se preocupen de su crecimiento espiritual? ¿Quién podría desarrollar este ministerio?

Beneficiéase de los asesores

Busque un aliado externo

Experimentará una gran ayuda pidiendo a un asesor externo que supervise el trabajo de su equipo de liderazgo. Puede tratar con él preguntas acerca de cómo aplicar los principios generales de crecimiento en el contexto específico de su iglesia. Él le puede proveer ayuda hecha a medida para su situación. Además hay asesores que han sido formados en los principios del desarrollo natural de la iglesia y tienen experiencia en estos procesos. Puede encontrar información sobre los asesores en la hoja informativa que acompaña a los cuestionarios.

- Las siguientes personas podrían ser asesores externos:

Reconozca sus dones y sus limitaciones

Descubra en qué áreas le ha dotado Dios como líder y en qué áreas no ha sido dotado.

De la misma manera que a otros creyentes, Dios ha dotado a los líderes de las iglesias con algunos dones específicos, pero no con muchos otros. Ni siquiera los pastores pueden convertirse en un «cerdo que dé leche y lana y además ponga huevos», en

otras palabras, una persona superdotada, ya que esto no forma parte del plan de Dios. Cuando se proyectan unas expectativas así en los líderes estos deben oponerse con decisión. Por esta razón, es muy importante que tenga una visión clara de sus propios dones y limitaciones. Ya que una de sus responsabilidades primarias es ayudar a la gente a encontrar un lugar en el ministerio de la iglesia que se adecue a sus dones, es importante que usted viva este principio en primer lugar.

- Descubra los dones de su equipo de liderazgo (el Método para la prueba de dones puede ser útil; tiene la ventaja de ser compatible con otros recursos del desarrollo natural de la iglesia). Después de identificar los dones, apunte aquellos fuertemente representados en su equipo de liderazgo.

Deje que los dones de su equipo complementen a los suyos propios.

Déjese complementar con la ayuda de otros

Supongamos que un líder descubre que Dios no le ha provisto de un don bien desarrollado en el campo de la administración. Esta idea subraya la necesidad urgente de personas que puedan complementarle en esta área. Es posible que un líder vea que no tiene la habilidad de empezar una conversación sobre cuestiones de fe con gente no creyente. Esta concienciación debería motivar a los líderes a identificar a aquellas personas de la iglesia que Dios ha dotado con el don de la evangelización. Dios no ha dado todos los dones a una persona, sino que ha dado a cada creyente algunos de los dones necesarios para edificar el cuerpo de Cristo. Cuanto más use su propio don, más cuenta se dará de lo mucho que necesita el ministerio de los demás para complementar sus carencias. Esta es la razón por la cual es tan importante ayudar a cada miembro a descubrir sus dones espirituales y usarlos para edificar la iglesia. A medida que utilice los recursos anteriores podrá descubrir qué dones ha puesto Dios en los miembros de su equipo.

- Haga una lista de aquellos dones que no están muy representados en su equipo de liderazgo. Es en estas áreas donde necesita especialmente los dones complementarios de los demás.

- *Anote cómo desea ayudar a sus colaboradores en la iglesia a descubrir sus dones.*

Defina sus metas Como equipo de liderazgo, defina sus metas cualitativas para el desarrollo de la iglesia.

El liderazgo capacitador debe centrarse en metas claras. Debería ser capaz de describir en términos precisos en qué metas va a centrar sus energías en el futuro, inmediato. Aunque no alcance muchas otras cosas en el futuro no debe preocuparse puesto que está dedicando parte de sus esfuerzos a las metas que se había fijado. Debería escribir estas metas, ya que escribirlas le aportará claridad de pensamiento. Asegúrese de que sus metas se puedan evaluar. «Queremos trabajar para alcanzar a más personas por medio de nuestros grupos de estudio» es una buena declaración de intenciones, pero no una meta. Una meta claramente definida sería «Para abril del próximo año habremos organizado dos nuevas células cuyos líderes hayan sido preparados para aplicar el principio de la multiplicación en su trabajo.» Otra meta sería: «Para junio, el factor cualitativo «liderazgo capacitador» habrá dejado de ser el factor mínimo de nuestra iglesia».

- *En los próximos seis meses (fecha.....) habremos alcanzado las siguientes metas:*

Reduzca Actividades Reduzca su número de actividades.

Este es un punto extraordinariamente importante. Es un error pensar que en el iglecrecimiento la meta es aumentar el número de actividades y con ello la inversión de energía sin límites. Si desea embarcarse en cosas nuevas debería suprimir algunas ac-

tividades viejas. Los principios del desarrollo natural de la iglesia le ayudarán a desarrollar una sabia visión general hacia aquellas medidas que intentan conseguir buenos resultados para el reino de Dios con una inversión de energía relativamente pequeña. Lo importante es que el líder sea capaz de seleccionar y concentrarse en aquellas cosas que puedan dar buenos resultados, según las posibilidades de su calendario. Por lo tanto, elimine en la medida de lo posible aquellas actividades que no contribuyan directamente al desarrollo de la iglesia.

- *En la siguiente fecha ya habremos eliminado las siguientes actividades de nuestro programa.*

Como equipo de liderazgo lleve a cabo el programa de formación «Aprendiendo a pensar bióticamente».

Este programa formativo, que se encuentra en las páginas 133 a 206, no es necesariamente importante o recomendable para cada creyente en su iglesia. Pero aquellos que llevan responsabilidades en la iglesia deberían esforzarse en dominar los principios bióticos del desarrollo de la iglesia. El propósito del programa es ensayar y practicar la toma de decisiones bióticas (en contraste con decisiones tecnocráticas o espiritualistas) para aquellos asuntos críticos futuros que vayan a dar un buen resultado para su iglesia. Todos los que realicen este entrenamiento desarrollarán una mayor sensibilidad hacia el principio de la autoorganización espiritual.

- *Con fecha del nuestro equipo de liderazgo habrá realizado este programa de entrenamiento.*

Seleccione a unos cuantos colaboradores y dedíquese a ellos.

Al igual que la tarea del pastor no puede ser cuidar de todos los miembros de la iglesia en la misma medida (según el modelo de «pastor=iglesia») no deberíamos esperar que cada líder voluntario realice todas las tareas necesarias de su propio ministerio

Practique el pensamiento biótico

Invierta su tiempo en algunas personas

por sí mismo. Más bien, debería invertir sus energías primeramente en equipar a unos pocos de los líderes que ha seleccionado, los cuales su vez, dedicarán sus esfuerzos a otros creyentes. Esta dinámica hace posible la consiguiente «multiplicación» (el segundo principio biótico). La meta debe ser una constante selección de nuevos líderes emergentes, y después una preparación para desarrollar su potencial de liderazgo, para que después de algún tiempo, ellos mismos puedan desarrollar sus tareas de ministerio por sí mismos.

• *Durante los próximos seis meses trabajaremos de una manera intensiva con los siguientes creyentes que muestran un potencial para el liderazgo.*

• *Daremos los siguientes pasos para ayudar a los líderes emergentes a desarrollar su potencial provisto por Dios y participar con responsabilidad en el trabajo de la iglesia.*

Analice la efectividad

Analice la efectividad de sus pasos.
Para poder analizar la efectividad de sus pasos, debería elaborar un nuevo perfil de iglesia después de seis meses. De este modo, podría determinar si necesita continuar con sus esfuerzos en el área de «liderazgo capacitador» o si sus esfuerzos han tenido tanto éxito que debe pasar a la siguiente característica cualitativa (su nuevo factor mínimo).

• *Elaboraremos un nuevo perfil de iglesia para analizar nuestro progreso el(fecha).*

Lista de control: Liderazgo capacitador



☐ Los líderes de nuestra iglesia se reunirán como mínimo una vez cada trimestre con un asesor/formador para centrarse en las metas y los planes para el desarrollo de la iglesia.

¿Con quién?

☐ Hemos desarrollado una estructura de apoyo para nuestros líderes en las diferentes áreas de ministerio de nuestra iglesia.

¿Cómo es?

☐ Los líderes se reúnen con sus formadores por lo menos una vez al trimestre.

¿Cuándo fue la última reunión?

☐ Los pastores y los líderes de la iglesia han descubierto sus dones espirituales y conocen qué tareas se adecuan a sus dones.

¿Ejemplos?

☐ Los miembros del equipo de liderazgo de la iglesia han encargado a otros aquellas tareas que no encajaban con sus propios dones.

¿Cuáles?

☐ El pastor ha descubierto miembros con unos dones que le podrían ayudar a descargarse de diferentes tareas.

¿Quiénes?

☐ El equipo de liderazgo de la iglesia tiene un plan para ayudar a cada creyente a encontrar un lugar en el ministerio de la iglesia que encaje con sus dones.

¿Cómo es?

- ☐ El liderazgo de la iglesia ha desarrollado objetivos para el desarrollo de la iglesia a corto, medio y largo plazo.

¿Ejemplos?

- ☐ La gente activa en los ministerios de la iglesia ha participado realmente en la definición de esos objetivos.

¿De qué modo?

- ☐ Los líderes de la iglesia han formulado un plan de desarrollo personal para ellos mismos que describe cómo quieren crecer en la fe.

¿Qué aspecto tiene este plan?

- ☐ El pastor pasa mucho tiempo en oración para recibir dirección de Dios para su propia vida personal y la de su iglesia.

¿Cuánto?

- ☐ El pastor se dedica personalmente a 3-4 miembros con el don del liderazgo en reuniones regulares con ellos para animar su desarrollo.

¿Quiénes?

- ☐ Evaluamos críticamente las actividades y programas de nuestra iglesia regularmente.

¿Cuándo fue la última vez?

- ☐ Nuestro equipo de liderazgo de la iglesia ha identificado las necesidades de nuestros miembros con la ayuda de conversaciones intencionadas y encuestas.

¿Resultado?

- ☐ Hemos descubierto modos de aplicar los puntos fuertes que hay en nuestra iglesia para desarrollar el factor cualitativo «liderazgo capacitador».

¿Qué puntos fuertes?

- ☐ Hemos identificado algunas barreras que parecían bloquear la puesta en práctica con éxito de algunos pasos prácticos necesarios y las hemos tratado del modo adecuado.

¿Ejemplos?

- ☐ Los resultados de nuestras medidas para mejorar se controlan regularmente.

¿Cuándo fue la última vez que se hizo?

- ☐ Los pasos que estamos dando se evalúan según los principios bióticos.

¿Con qué resultados?

- ☐ Hemos puesto fecha para un nuevo perfil de iglesia.

¿Cuándo?

Otro:

Parte 3:
Características
cualitativas

Característica cualitativa 2: Ministerio según dones

“En ningún lugar podrá estudiar lo que significa desarrollar la iglesia según el plan de Dios mejor que aquí.”

Si su iglesia descubrió que esta característica cualitativa es su factor mínimo no significa que sus colaboradores estén haciendo un «mal» trabajo. Más bien, indi-

ca que el trabajo en su iglesia no está suficientemente orientado a los dones. Esta situación es una de las causas más frecuentes de la enorme sobrecarga de trabajo de los colaboradores, especialmente de los miembros más comprometidos.

A medida que aplique las ideas prácticas de las otras siete características cualitativas, se dará cuenta de que el concepto de los dones espirituales juega un papel central en todas ellas. Lo que está en juego aquí es nada más y nada menos que la misma esencia del «cuerpo de Cristo». Cada creyente es un miembro de este cuerpo, y los dones que cada uno ha recibido determinarán el papel que él o ella vaya a desempeñar en ese cuerpo de acuerdo con la voluntad de Dios (DNI Pág. 117). En otras palabras, si los miembros no descubren y usan sus dones espirituales, la iglesia no puede esperar grandes progresos en ningún área del desarrollo de la iglesia. Además, no existe otra área en que se pueda estudiar mejor la diferencia entre programas de crecimiento tecnocráticos inventados por los humanos y el desarrollo de la iglesia de acuerdo con el plan de Dios.

Cita bíblica: “Cada uno según el don que ha recibido, minístrelo a los otros, como buenos administradores de la multiforme gracia de Dios.”
1 Pedro 4:10



Su Reflexión

- Por favor, indique cuáles de las siguientes ideas prácticas son más relevantes para la situación de su iglesia.

La pregunta: ¿Están las tareas de su iglesia distribuidas de acuerdo con el criterio de los dones espirituales de cada uno de los creyentes?

Ver DNI, Pág. 24-25

Pasos prácticos

Parte 3:
Características
cualitativas

A través de sermones, estudios bíblicos, talleres, etc., fomente la comprensión del tema «ministerio según dones».

A pesar de que el concepto de «ministerio según dones» es extraordinariamente poderoso para el desarrollo de la iglesia, es uno de los conceptos practicados con menos consistencia. En última instancia, el desarrollo de la iglesia no significa otra cosa que ayudar a los creyentes a encontrar su lugar en la iglesia donde Dios les ha llamado a servir. Cuando existe un avance en esta área, la iglesia experimenta que el cuerpo de Cristo funciona según el plan de Dios. De este modo, muchas cosas casi se autorregulan. Si el principio de «ministerio según dones» ha de moldear significativamente la vida cotidiana de la iglesia, es importante informar a la gente acerca de ello a diferentes niveles y de diferentes maneras, ya sean sermones, estudios bíblicos, talleres, etc.

- En los próximos seis meses utilizaremos los siguientes medios para ayudar a los miembros de la iglesia a entender mejor el concepto de «ministerio según dones»:

Ayude a todos los creyentes a descubrir sus dones.

Es crucial no pararse en la mera comunicación de información. En su lugar, ayude a los miembros de la iglesia de manera concreta a identificar sus dones espirituales: hay varios recursos que han sido desarrollados para ayudar a todos los creyentes a descubrir sus dones. Recomendamos el manual de trabajo *Método para la prueba de dones* que hemos desarrollado especialmente para las iglesias que utilizan los principios del desarrollo natural de la iglesia (nueva edición española disponible para el otoño del 2000). Este manual lleva a la persona que lo estudie a entender claramente aquellas áreas en las que Dios le ha concedido dones. Si ya tiene un ministerio de células que funciona bien, puede utilizar estos manuales en sus células. Para facilitar este trabajo, también hemos desarrollado un manual del líder que contiene instrucciones prácticas para uno, tres, seis o doce estudios, centrándose en el tema de los dones. Los grupos que ha-

“El desarrollo de la iglesia significa: Cada creyente sirve en el lugar donde Dios le ha llamado.”

Comience un proceso de descubrimiento

yan seguido este proceso representan un enorme potencial para el futuro desarrollo de la iglesia.

- *Nos aseguraremos de que todos los creyentes descubrirán sus dones espirituales durante los siguientes seis meses de las siguientes maneras:*

Analice resultados Recoja y analice los resultados de la prueba de dones.

Algunas iglesias han dado los primeros dos pasos únicamente para preguntarse por qué no han visto ningún cambio. El liderazgo de la iglesia debe recoger los resultados de la prueba de dones para así permitirles preparar los futuros ministerios con la gente adecuada con los dones adecuados que Dios ya ha dado a la iglesia. Los líderes deberían insistir en estar informados acerca de los resultados de todos los que hayan completado la prueba de dones. Entonces deberían anotar los resultados en una lista general y analizar la fuerza de los diferentes dones (manifiestos y latentes) en su iglesia. (Para instrucciones acerca de este proceso vea el manual del líder.) Tal visión general le dará una perspectiva especial sobre el llamamiento específico de su iglesia.

- *Con fecha de.....habremos evaluado los resultados de la prueba de dones de toda la iglesia.*

Prepare a consejeros de dones Prepare a consejeros de dones.

Ahora llega la parte interesante. Programe una reunión con cada miembro que haya descubierto sus dones espirituales para hablar sobre su llamamiento personal. Durante esta conversación, puede evaluar los resultados de la prueba de dones y a la vez tratar otros factores que van más allá de la cuestión de los dones, tales como la situación familiar, restricciones de tiempo, personalidad, preferencias y formación. Esta conversación debería ser dirigida por colaboradores que hayan sido preparados y formados específicamente para este ministerio. El material de estudio *The gift network* contiene un manual especial para consejeros de dones. A medida que utilice estos recursos, descubrirá que esta tarea no es muy complicada, si uno ha sido preparado cuidadosamente.

- *Prepararemos a un consejero (para una iglesia pequeña) o a más consejeros de las siguientes maneras:*

Ofrezca orientación sobre los dones continuamente.

La orientación sobre los dones debe ser algo más que una única reunión, llegando a ser una «institución fija» de la iglesia. Cada nuevo creyente y cada nuevo colaborador debería poder aprovecharse de este ministerio. Durante las sesiones, verá que algunos de los creyentes están justo en el lugar donde Dios les ha llamado a estar, mientras que otros no lo están. Es importante que los líderes ayuden a estas personas a encontrar el lugar en la iglesia que corresponda a sus dones y de esta manera a su llamamiento. El programa de software «NETZ-SOFT», que forma parte del equipo de recursos *The gift network* puede ayudarle en el proceso de combinar los dones con las tareas. Durante la sesión de orientación sobre dones, se hará una descripción escrita del ministerio para cada creyente.

- *Realizaremos una primera ronda de sesiones de orientación sobre dones con fecha de.....*

Deje de hacer aquellas tareas que no contribuyan al crecimiento de la iglesia.

En muchos casos, el concepto de «ministerios según dones» no da fruto porque los miembros están sobrecargados de tareas que, a pesar de no ser equivocadas, no traen mucho fruto al crecimiento de la iglesia. En el desarrollo natural de la iglesia la meta no es incrementar el número de actividades tanto como sea posible, sino concentrarse en actividades clave. Si muchos de los colaboradores de la iglesia ya están sobrecargados con responsabilidades, recomendamos que recorte tantas actividades como sea posible del programa total de la iglesia. Las iglesias que toman esta decisión radical se sorprenden muy a menudo del número de tareas que se pueden eliminar y cuántas nuevas energías pueden ser liberadas para el desarrollo de la iglesia.

- *Las siguientes responsabilidades pueden ser eliminadas de nuestra iglesia:*

Ofrezca orientación sobre los dones

Reduzca el número de responsabilidades

Anime a sus evangelistas Asegúrese de involucrar a aquellos con el don de la evangelización en ministerios evangelísticos.

Asegúrese de identificar a aquellos creyentes a los que Dios les ha dado el don de la evangelización. En nuestros seminarios de fin de semana en los que utilizamos la prueba de dones no hemos descubierto ninguna excepción a la tesis de C. Peter Wagner: «Dios ha dado el don de la evangelización a alrededor de un diez por ciento de todos los creyentes». Los líderes de la iglesia deben saber quiénes son estas personas. Asegúrese de que inviertan todas sus energías en la evangelización incluso cuando ello signifique que deben ser liberados de otras responsabilidades. Ayúdeles a dedicarse de una manera regular a un ministerio evangelístico activo. Si cada creyente al que Dios ha dotado con el don de la evangelización ayuda a dos personas al año a llegar a la fe en Cristo (una meta realista para alguien con el don de la evangelización), solo con su ministerio el número de cristianos se doblaría en sólo cuatro años.

- Los siguientes creyentes de nuestra iglesia tienen el don de la evangelización:

- Con fecha de..... habremos hablado con cada uno de ellos para ayudarles a concentrarse de una manera más intensa en su ministerio evangelístico.

Analice su efectividad Analice la efectividad de cada uno de sus pasos.

Para analizar lo efectivos que han sido sus pasos, debería elaborar un nuevo perfil de iglesia después de seis meses. De este modo puede examinar la necesidad de continuar con estos esfuerzos en el área de este factor cualitativo «ministerio según dones» o descubrir que sus esfuerzos han tenido tanto éxito que puede pasar a la siguiente característica cualitativa, su nuevo factor mínimo.

- Elaboraremos un nuevo perfil de iglesia para controlar nuestro progreso con fecha de.....

Lista de control: Ministerio según dones



- ☐ Nuestra iglesia enseña continuamente acerca de los dones espirituales y su uso en nuestra iglesia.

¿Cómo?

- ☐ Como mínimo un 75% de nuestras células ha tratado en profundidad la cuestión de los dones espirituales.

¿De qué maneras?

- ☐ Como mínimo un 75% de los que asisten al culto han descubierto sus dones espirituales.

¿Cómo?

- ☐ Como mínimo un 75% de los creyentes que han descubierto sus dones también están involucrados en un ministerio en la iglesia que se adecua a sus dones.

¿Quién se asegura de que esto sea así?

- ☐ Tenemos una lista general que indica cómo están distribuidos los dones en la iglesia.

¿Dónde?

- ☐ Animamos a la gente a que deje responsabilidades que no se correspondan con sus dones.

¿Cuándo fue la última vez?

- ☐ Tenemos descripciones escritas de cada tarea para la mayoría de las responsabilidades presentes y futuras de la iglesia.

¿Dónde se pueden encontrar?

- ☐ Tenemos personas en la iglesia cuya responsabilidad principal consiste en coordinar la relación entre dones y tareas en la iglesia (los consejeros de dones).

¿Nombres?

- ☐ El consejero de dones en nuestra iglesia tiene los recursos necesarios para ayudarlo en su ministerio.

¿Cuáles?

- ☐ Hemos tenido como mínimo una conversación con cada creyente que ha descubierto sus dones, acerca de su llamamiento.

¿Con quién?

- ☐ Los que han recibido el don de la evangelización por parte de Dios reciben atención continua por parte de nuestros obreros.

¿Por quién?

- ☐ Cada persona que se une a la iglesia recibe ayuda para descubrir sus dones y usarlos para glorificar a Dios.

¿Quién se encarga de este ministerio?

- ☐ Los creyentes testifican regularmente durante los cultos acerca de cómo Dios bendice el uso de los dones espirituales.

¿Cuándo fue la última vez?

- ☐ El pastor y los líderes de la iglesia se concentran en las responsabilidades para las que Dios les ha dotado.

¿Por ejemplo?

- ☐ Existen posibilidades de experimentar diferentes ministerios en cada una de las áreas de nuestra iglesia.

¿Por ejemplo?

- ☐ En la iglesia hay un clima abierto a la experimentación.

¿Cómo se potencia?

- ☐ Nuestra iglesia ofrece formación y oportunidades de liderazgo para las diferentes áreas de dones espirituales.

¿Cuáles?

- ☐ Cada colaborador en la iglesia tiene un supervisor que le proporciona un apoyo continuo.

¿Nombres de estos supervisores?

- ☐ Muchos de los dones en esta iglesia están unidos conscientemente a los ministerios con personas que no son creyentes.

¿Por ejemplo?

- ☐ Animamos a los creyentes a renovar periódicamente su prueba de dones.

¿De qué modo?

- ☐ Ayudamos también a los miembros de la iglesia a experimentar crecimiento en el fruto del espíritu. (Gálatas 5:22)

¿Cómo?

- ☐ Hemos descubierto maneras para aplicar los puntos fuertes que hay en nuestra iglesia para desarrollar el factor cualitativo «ministerio según dones».

¿Qué puntos fuertes?

- ☐ Hemos identificado algunas barreras que parecían bloquear la puesta en práctica con éxito de algunos pasos prácticos necesarios, y las hemos tratado de la forma adecuada.

¿Por ejemplo?

- ☐ Los resultados de nuestras medidas para mejorar se controlan regularmente.

¿Cuándo se hizo esto por última vez?

- ☐ Los pasos que estamos dando se evalúan de acuerdo con principios bíblicos.

¿Con qué resultados?

- ☐ Hemos puesto una fecha para el nuevo perfil de iglesia.

¿Cuándo?

Otro:

Característica cualitativa 3: Espiritualidad ferviente

Parte 3:
Características
cualitativas

La pregunta:

¿Se caracteriza la vida espiritual de los miembros por la oración, el entusiasmo y la audacia?

Ver DNI, Pág. 26-27

Uno de los descubrimientos interesantes de nuestra investigación indica que el secreto de las iglesias que crecen no se encuentra categóricamente en su estilo

particular de espiritualidad (carismática, no carismática, litúrgica, no litúrgica, etc...), sino en el nivel de fervor con el que se vive la fe entre sus miembros. Sin duda, algunos estilos de espiritualidad tienen más afinidad *a priori* con el fervor espiritual que otros. Pero el fervor en la vida espiritual se puede expresar en el contexto de las más variadas formas de piedad. Además, el nivel de espiritualidad se puede intensificar en cualquier contexto.

Las siguientes sugerencias prácticas no están diseñadas para convencerle de un estilo específico de espiritualidad. La manera en que usted aplique estas ideas dependerá en gran medida de las características de su iglesia. Sea cual sea su estilo preferido de espiritualidad, este factor cualitativo trata sobre la pregunta de cómo hacer que la fe cristiana sea una experiencia integral de un encuentro personal con Cristo, y esto siempre incluye nuestros sentidos. Sin esta relación personal con Cristo no hay «estilos de espiritualidad» que merezcan este nombre. Siempre que la relación personal con Cristo se intensifica descubrimos que la espiritualidad ferviente se libera por sí sola.

Cita bíblica: "En lo que requiere diligencia, no perezosos; fervientes en espíritu, sirviendo al Señor; gozosos en la esperanza; sufridos en la tribulación, constantes en la oración.»
Romanos 12:11-12

"Esta característica cualitativa no intenta promover un estilo específico de espiritualidad."



Su Reflexión

- Por favor, indique aquí cuál de las siguientes ideas prácticas son más relevantes para la situación de su iglesia.

Parte 3:
Características
cualitativas

Pasos prácticos

"Como líder, ¿tiene curiosidad por aprender algo nuevo de Dios o gran parte de su ministerio se ha convertido en una aburrida rutina?"

Tenga en cuenta la función que tienen los líderes de ser modelos a imitar.

El prerrequisito incuestionable de la espiritualidad ferviente de la iglesia es la pasión que caracteriza la vida espiritual de sus líderes. ¿Tiene usted mismo curiosidad por aprender algo nuevo de Dios? ¿Espera usted con ansiedad que Dios se muestre en su iglesia y obre un milagro? o ¿se ha convertido mucho de lo que hace en pura rutina? Como creyentes con una responsabilidad de liderazgo en la iglesia, deberíamos guardar al menos dos días consecutivos dedicados a la oración y al ayuno. Pídale a Dios una nueva visión para la iglesia. Pídale que incremente su propia fe. Pídale que su futuro trabajo en la iglesia esté más lleno de gozo cada día. Pero por encima de todo, pídale que le muestre las prioridades principales que son cruciales para el desarrollo de la iglesia.

- *Dedicaré los siguientes días con los siguientes líderes de nuestra iglesia totalmente a la oración y al silencio delante de Dios:*

Integre los dones. Asegúrese de que los miembros están involucrados según sus dones espirituales.

Nuestra experiencia demuestra que el concepto de «ministerio según dones» afecta en gran manera al fervor de la vida espiritual. Según una encuesta de los usuarios del *Método para la prueba de dones*, el 51% dijeron que como resultado de utilizar «la prueba de dones» estaban «más felices que antes». Esto no es ninguna sorpresa. Un creyente que sirve a Dios en el área de su don y su llamamiento podrá cumplir sus responsabilidades con mucho más entusiasmo que alguien que sólo está cumpliendo con su deber. Para muchos creyentes, el descubrimiento de sus dones ha significado una experiencia clave en su existencia espiritual. Así recibieron por parte de Dios una nueva sensibilidad espiritual que ha afectado a todas las áreas de su vida de un modo positivo.

Esta es la razón por la que una de las prioridades principales de los líderes de las iglesias debe ser asegurarse de que todos los creyentes descubran sus dones espirituales y se involucren en un ministerio que se adecue a sus dones. Para más información acerca de los recursos en este campo, por favor, revise el capítulo sobre «ministerio según dones» (páginas 62-70).

- *Con fecha de daremos los pasos necesarios para ayudar a los miembros de la iglesia a descubrir sus dones espirituales y encauzarlos hacia un ministerio de la iglesia que se corresponda con sus dones.*

Identifique a los creyentes que han recibido el don de la oración por parte de Dios.

Encuentre compañeros de oración

Un maravilloso «efecto secundario» del proceso de identificar los dones de su iglesia es el descubrimiento de miembros a los que Dios ha dado el don de la oración. Estos creyentes tienen un papel clave en el trabajo en este factor mínimo. Estas son personas que disfrutan intercediendo en asuntos concretos durante un periodo prolongado de tiempo y que, en el proceso, ven cómo Dios responde realmente a sus oraciones. Las personas con este don deben tener suficiente tiempo para ejercitarlo (debería descargarles de otras actividades en la iglesia si es necesario). Asegúrese de que reciban regularmente peticiones de oración de otros miembros de la iglesia. Finalmente, aumente las oportunidades donde ellos puedan compartir sobre su ministerio de oración durante los programas de la iglesia, tales como el culto de adoración.

- *Las siguientes personas de nuestra iglesia tienen el don de la oración:*

Prepare a Capacite a creyentes con el don de la consejería para su ministerio.

El don de la consejería es otro don espiritual que puede influir significativamente en el nivel de fervor de la vida espiritual de la iglesia. Nuestro estudio descubrió que es realmente uno de los dones más generales en el cuerpo de Cristo. El problema, sin embargo, es que muchos creyentes no han descubierto todavía sus dones en esta área y, consecuentemente, lo están utilizando de forma fragmentada. A medida que utilice «la prueba de dones» en su iglesia, se dará cuenta de los creyentes a los que Dios ha dado el don de la consejería. Es crucial que se preparen para un ministerio pastoral continuo (bien por parte de formadores competentes invitados o en cursos fuera de la iglesia). El cuidado pastoral no es un ministerio que se pueda encargar únicamente al pastor o a los obreros que están a tiempo completo. Más bien usted debería crear una infraestructura que haga más factible que los creyentes se preocupen los unos de los otros.

• Durante los próximos seis meses planificaremos las siguientes sesiones de capacitación para estos consejeros:

Ofrezca Promueva un curso de formación sobre la oración entre las células de su iglesia durante varias semanas. la oración

Gran parte del manual práctico de esta característica cualitativa consiste en un curso de formación sobre la oración de varias semanas. Hay muchos libros buenos sobre la oración. Pero la mayoría de ellos enfatizan sobremanera algún aspecto concreto de la oración que el autor considera importante. Nuestro cursillo de formación intenta aprender de todas estas perspectivas e integrarlas en un proceso que ayude a cada creyente a desarrollar su propio «perfil de oración». El propósito del programa no es duplicar formas específicas de orar, sino practicar la clase de relación personal con Dios que se ajuste a la personalidad de cada creyente de forma individual. Este cursillo de formación sobre la oración también incorpora principios adicionales de una espiritualidad ferviente realista que a menudo se pasa por alto en los círculos cristianos.

• Las siguientes células deberían utilizar el programa de formación sobre la oración:

Descubra los factores que bloquean la pasión espiritual en su iglesia. Descubra a los asesinos del fervor

Muchas iglesias han desarrollado a lo largo del tiempo y de manera inconsciente una multitud de mecanismos que bloquean la «espiritualidad ferviente». Aquí hay una lista de los más frecuentes «asesinos del fervor» que hemos identificado en las iglesias con las que hemos trabajado. Es interesante que cada asesino del fervor tiene un origen discernible e inteligible. No nos vamos a centrar ahora en estos orígenes, sino en los efectos negativos que tienen en nuestras iglesias.

1. *Puritanismo*: Una reacción en contra del cristianismo de «lo-haré-si-me-gusta» con el lema «Fuera imágenes, fuera arte, fuera las actividades culturales, fuera música» y «ayuno mejor que comilonas.» Los creyentes influenciados por los valores puritanos ven el crecimiento en la fe como un proceso de estar cada vez más alienado de todo lo «externo».
2. *Odio hacia las instituciones*: Muchos creyentes apoyan la idea de descubrir los dones espirituales y de dar más prioridad a la oración en la iglesia; pero según ellos, debe ser un proceso espontáneo y no debería estar planeado.
3. *Justicia por obras*: Tendencias legalistas de diversa índole que se basan en la premisa de que nos tenemos que «ganar el cielo».
4. *Fatalismo*: La creencia en el destino es típica de muchas religiones no cristianas, pero también se ha introducido en el cristianismo. Se centra en la idea de que todo lo que experimentamos ha sido enviado por Dios. Por lo tanto nos debemos someter a nuestro destino, sea bueno o malo, para poder estar en armonía con el Dios de nuestro destino.
5. *Sentimientos de inferioridad*: Algunos grupos comunican esta actitud de manera implícita o explícita. «Cualquier cosa que hagamos es una expresión del pecado». Esta actitud hace casi imposible disfrutar de la fe cristiana.
6. *Placer caprichoso*: Muchos confunden el «capricho» con la pasión espiritual. De esta manera, los líderes no se atreven a pedir compromisos a largo plazo porque temen que sea demasiada exigencia. Lo que dejan de ver es que es en el servicio comprometido y dedicado a los demás donde encontramos una de las más poderosas fuentes de felicidad en la vida.

7. *Esperanzas mágicas*: Una actitud muy generalizada se esconde detrás de prácticas de fe aparentemente devotas expresadas en el lema «Si haces esto o esto otro de la manera correcta, seguramente lo conseguirás».

8. *Dependencia de grandes emociones*: Hay un peligro en esa clase de «cristianismo de congresos» que se alimenta de experiencias extraordinarias que únicamente se pueden mejorar con la siguiente. Los creyentes que se centran en esta clase de acontecimientos pueden dejar de ver los principios diarios realistas que son la base real que alimenta el fervor espiritual en la vida de la iglesia.

• Considere los «asesinos del fervor» que se han mencionado y pregúntese: ¿Qué fuerza tiene cada uno de estos factores en nuestra iglesia? Marque el resultado en una escala del uno al diez (1 = muy poca, 10 = muy fuerte). Seguidamente pregúntese: ¿Qué podríamos hacer para superar estos asesinos del fervor que han tenido una puntuación más alta?

1. Puritanismo	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
2. Odio hacia las instituciones	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
3. Justicia por obras	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
4. Fatalismo	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
5. Sentimientos de inferioridad	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
6. Placer caprichoso	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
7. Esperanzas mágicas	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
8. Dependencia de grandes emociones	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

Desarrolle una cultura del elogio Evite apelar al sentimiento de culpabilidad.

Una de las trampas más peligrosas para los líderes que quieren fomentar el crecimiento de su iglesia es la tentación de querer conseguir los resultados correctos utilizando métodos equivocados: intentan motivar a los creyentes provocando sentimientos de culpabilidad. Mientras que a algunas personas se las puede motivar por medio de la culpa a corto plazo y para proyectos concretos, a la larga, las consecuencias de este enfoque son mayoritariamente contraproducentes. En su lugar, trabaje para desarrollar en su iglesia una cultura del elogio. Sea un buen modelo expresando continuamente su entusiasmo cuando sus miembros consigan algo bueno. Si el trabajo global de la iglesia no se fundamenta sobre un espíritu positivo, la espiritualidad ferviente no progresará.

- En la columna de la izquierda escriba los nombres de miembros de su iglesia y en la columna de la derecha aquellas cosas que han hecho bien durante las últimas semanas. ¿Cuándo fue la última vez que recibieron algún tipo de reconocimiento por ello?

Nombre del miembro	¿Qué hizo bien?
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- Asegúrese de que la labor de estas personas sea reconocida en privado y en público.

Analice factores externos

Analice todas las actividades y programas de la iglesia bajo el prisma de una atmósfera positiva.

En su situación, los factores externos (tales como condiciones de la sala de reunión, la manera en que la gente se saluda, ambiente, etc...) merecen una atención específica. Estos son factores que también «predican» mientras se comunica la palabra de Dios. Si la vida espiritual del cristiano se ha de llenar de fervor a largo plazo en lugar de ser considerada una tarea que comporta problemas, es importante que ésta se haga tangible por los cinco sentidos.

- Mire los programas y actividades de su iglesia y pregúntese: ¿Cómo podríamos hacer que la atmósfera sea más amable/cariñosa/positiva?

Actividad/Programa	¿Cómo podríamos mejorar su atmósfera?
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Analice su efectividad

Analice la efectividad de sus pasos.

Para analizar el éxito que han tenido sus pasos, debería elaborar un nuevo perfil de iglesia después de seis meses. De este modo puede examinar la necesidad de continuar con estos esfuerzos en el área de este factor cualitativo «espiritualidad ferviente», o si sus esfuerzos han tenido éxito, ya puede pasar a la siguiente característica cualitativa, su nuevo factor mínimo.

- Elaboraremos un nuevo perfil de iglesia para controlar nuestro progreso con fecha de

Lista de control: Espiritualidad ferviente



- ☐ El pastor y todos los que están involucrados con el ministerio en nuestra iglesia han desarrollado un plan para intensificar su vida de oración personal.
¿Cómo es este plan?
- ☐ El pastor pasa un día entero para buscar a Dios en oración y escuchar su guía como mínimo dos veces al año.
¿Cuándo fue la última vez?
- ☐ El significado de la oración se ilustra a menudo con ejemplos prácticos durante los sermones.
¿Cuándo fue la última vez?
- ☐ Se anima a los miembros de la iglesia a compartir experiencias personales con Dios durante el culto y en las células.
¿Cuándo fue la última vez?
- ☐ Nuestro equipo de liderazgo se reúne regularmente para orar.
¿Cuándo fue la última vez?
- ☐ El 75% de los asistentes al culto están involucrados en un ministerio que se adecua a sus dones espirituales.
¿Cómo hemos comprobado esto?
- ☐ Hemos comenzado un ministerio regular de oración en nuestra iglesia.
¿Cómo es?
- ☐ Hemos identificado a todos los creyentes con el don de la oración.
¿Nombres?

- ☐ Hemos desarrollado posibilidades concretas para que los creyentes con este don se involucren en el ministerio de nuestra iglesia.

¿Qué posibilidades?

- ☐ Se provee a los creyentes con el don de la oración con motivos de gratitud y de petición por parte de otros miembros de la iglesia.

¿Quién está organizando esto?

- ☐ Hemos identificado a los miembros con el don de la consejería.

¿Nombres?

- ☐ Hemos ayudado a los creyentes con este don para que se involucren en los ministerios apropiados.

¿Qué ministerios?

- ☐ Hemos empezado un grupo de oración que está orando por el pastor y por la iglesia.

¿Cuándo y dónde?

- ☐ El pastor junto con el equipo de liderazgo de la iglesia ha formulado objetivos de fe para la iglesia.

¿Cómo son estos objetivos?

- ☐ Tratamos a menudo la importancia de la Biblia para nuestras vidas en los sermones y en las células.

¿Ejemplos?

- ☐ Nuestras células ofrecen ayudas concretas para aplicar los principios de la palabra de Dios en nuestra vida diaria.

¿Ejemplos?

- ☐ Hemos creado programas que tratan acerca de cómo aprender los fundamentos de la fe (la oración, la lectura bíblica, etc....)

¿Cuáles son?

- ☐ En nuestra iglesia animamos y apoyamos a los compañeros de oración.

¿De qué modo?

- ☐ Estamos animando constantemente a un clima de creatividad y experimentación de cosas nuevas en nuestra iglesia.

¿Cómo?

- ☐ Todos los programas, ministerios y actividades de nuestra iglesia se han evaluado para crear una atmósfera más positiva y se han tomado medidas correctivas donde ha sido necesario.

¿Qué medidas?

- ☐ Hemos descubierto maneras de aplicar los puntos fuertes que hay en nuestra iglesia para desarrollar la característica cualitativa «espiritualidad ferviente».

¿Qué puntos fuertes?

- ☐ Hemos identificado algunas barreras que parecían bloquear la puesta en práctica con éxito de algunos pasos prácticos necesarios, y las hemos tratado de la forma adecuada.

¿Por ejemplo?

- ☐ Los resultados de nuestras medidas para mejorar se controlan regularmente.

¿Cuándo se hizo esto por última vez?

- ☐ Los pasos que estamos dando se evalúan de acuerdo con principios bióticos.

¿Con qué resultados?

- ☐ Hemos puesto una fecha para el nuevo perfil de iglesia.

¿Cuándo?

Otro:

Característica cualitativa 4: Estructuras funcionales

Parte 3:
Características
cualitativas

La pregunta: ¿Se han diseñado las formas, reglamentos, e instituciones de la iglesia de acuerdo con el criterio de lo que se ha demostrado que es lo más útil para el desarrollo de la iglesia aquí y ahora?

Ver DNI, Pág. 28-29

Si la característica cualitativa "estructuras funcionales" es el factor mínimo de su iglesia, esto puede tener causas muy diferentes. A menudo las iglesias intentan conservar una multitud de formas comple-

jas y reglamentos que pudieron ser útiles cuando fueron instituidos, pero que han perdido su funcionalidad con el paso del tiempo. En otras situaciones –como en el caso de una iglesia que está en proceso de implantación– esta característica cualitativa emerge como el factor mínimo porque simplemente no hay suficientes estructuras formadas aún.

Estos dos ejemplos ya revelan que los pasos prácticos que se necesitan dar para mejorar este factor variarán considerablemente dependiendo del punto de partida. De esta manera su iglesia debe descubrir su propia solución en lo que a estructuras funcionales se refiere, y como deberán ser en su contexto. No existen estructuras funcionales «prefabricadas».

"No existen estructuras funcionales 'prefabricadas'."



Su Reflexión

- Por favor, indique aquí cuál de las siguientes ideas prácticas son más relevantes para la situación de su iglesia:

Cita bíblica: "El día de reposo fue hecho por causa del hombre, y no el hombre por causa del día de reposo."
Marcos 2:27

Parte 3:
Características
cualitativas

Pasos prácticos

“Los paradigmas contraproducentes que con frecuencia caracterizan el cristianismo han dejado aquí sus huellas.”

Desarrolle en su iglesia una concienciación más fuerte de que la cuestión de las estructuras tiene una relevancia espiritual.

Nuestro estudio indica que en muchos grupos que están motivados espiritualmente el tema de las estructuras funcionales no se ha tomado suficientemente en serio. Hay dos extremos especialmente desastrosos para el crecimiento de la iglesia: primero, un “fundamentalismo morfológico” (lema: “¡las estructuras que tenemos no se pueden cambiar!”); segundo: una “espiritualidad ahistórica” (lema: “¡Las estructuras son irrelevantes para los procesos espirituales!”). En el primer caso el término “funcional” crea una resistencia; en el segundo es el término “estructuras” en sí mismo lo que provoca la irritación. De esta manera, los paradigmas contraproducentes que con frecuencia caracterizan el cristianismo han dejado aquí sus huellas.

En su situación, es importante estar concienciado de que la cuestión de las estructuras funcionales no es en absoluto un asunto secundario, sino que tiene un importante significado espiritual. La meta es desarrollar mejores estructuras en la iglesia que puedan servir de cimiento a los procesos del desarrollo espiritual de la manera más fuerte posible.

• ¿Cuál es la tendencia en su iglesia: hacia un entendimiento tecnocrático (por ejemplo: un enfoque estático de las estructuras, tradicionalismo, fundamentalismo morfológico, conservadurismo) o hacia un entendimiento espiritualista de las estructuras (las estructuras no son importantes, son irrelevantes espiritualmente, una expresión de la ilusión de que se puede fabricar el iglecrecimiento)?

- ☐ Tendencia tecnocrática
- ☐ Tendencia espiritualista
- ☐ Una mezcla de ambas

• ¿Qué pasos concretos podría dar para incrementar la concienciación del significado espiritual de las estructuras funcionales en su iglesia?

Adquiera una responsabilidad total sobre las estructuras que hay actualmente en su iglesia.

Adquiera responsabilidades

El área de las estructuras de la iglesia es aquella en la que hay más tendencia a quitarse de encima las responsabilidades y echarlas sobre los demás. Muy pocos líderes ven esto como algo que necesita ser desarrollado con medidas prácticas y con muchísima innovación y creatividad. Todas las estructuras de la iglesia han sido inventadas (a veces hace mucho tiempo) por humanos y, en consecuencia, sólo pueden ser cambiadas por personas. Si alguien es nuevo en el equipo de liderazgo, es muy posible que esta persona no haya contribuido personalmente al origen de estas estructuras. Con todo, en cada iglesia es el equipo de liderazgo quien debe adquirir una responsabilidad total sobre las estructuras que existen. Los líderes que echan esta responsabilidad sobre la “tradición” o “las generaciones pasadas” o “las circunstancias” utilizan el mismo mecanismo que ha tenido consecuencias tan nefastas en todas las áreas de la vida desde que Adán dijo “Eva me dio del fruto” y Eva dijo “Es la serpiente quien tiene la culpa”. Esta manera de eludir la responsabilidad personal se escuda a menudo tras una profunda religiosidad (“respeto por la tradición”).

• Si el problema que se ha descrito aquí también se aplica al liderazgo de su iglesia, podría ser útil ilustrar los fundamentos de este problema —eludir la responsabilidad— con ejemplos que no tengan nada que ver con la cuestión de las estructuras. La transmisión de la perspectiva sobre la pregunta de las estructuras funcionales la debería hacer, en la medida de lo posible, cada miembro que tenga una responsabilidad de liderazgo en la iglesia. Escriba qué se podría hacer para facilitar estos procesos.

Prepare una declaración sobre la misión de su iglesia.

Defina por escrito la declaración sobre la misión de su iglesia.

Cada iglesia tiene un cierto tipo de llamamiento, una individualidad dada por Dios. Para tener un modelo que se pueda utilizar a la hora de evaluar las estructuras existentes, es importante concretar esta individualidad redactando la declaración sobre la misión de su iglesia. Si desarrolló esta declaración hace tiempo, debería preguntarse de nuevo ¿Qué nos hace distintos? ¿Qué tres adjetivos describen mejor el carácter de nuestra iglesia? ¿Qué clase de personas se sienten especialmente cómodas en nuestra iglesia? Si nunca se ha hecho estas preguntas, debería hacerlas ahora.

A medida que vaya a desarrollar una declaración sobre la misión de su iglesia debería prestar atención a los siguientes puntos:

- Es absolutamente necesario formular por escrito su declaración sobre la misión de su iglesia. Le forzará a ser preciso. Debería ser corta, 35 palabras son suficientes. Evite los clichés y el relleno insustancial.
- No confunda la declaración sobre la misión de su iglesia con un papel diplomático, en el que todo el mundo puede encontrar su lugar, pero que no comunica nada. Sea lo más específico posible.
- Una vez que haya definido la declaración sobre la misión de su iglesia, ésta debe estar abierta a revisiones y a cambios. Si Dios le da nuevas ideas, cambie lo que había formulado.
- Presente la declaración sobre la misión de su iglesia a su congregación. Use su texto en los sermones y en los programas de la iglesia. Cada miembro debería conocer por qué existe su iglesia.

- Nuestra declaración sobre la misión de nuestra iglesia dice lo siguiente:

Identifique las estructuras promotoras y ralentizadoras.

Identifique sus estructuras

En muchas iglesias el problema radica en que las estructuras existentes no están claramente identificadas. Pueden ser el telón de fondo de cada una de las decisiones e influir así en la vida de la iglesia, pero nadie conoce la importancia de estas estructuras. Por lo tanto, para que pueda trabajar con sus estructuras, es importante identificar y categorizar las estructuras de su iglesia en dos tipos: las que promueven el crecimiento y las que lo ralentizan.

- Escriba qué formas instituciones y reglas de la iglesia, cree que sirven de una manera efectiva al crecimiento de ésta.

- Escriba qué formas, instituciones o reglas deberían ser evaluadas usando el criterio de efectividad en el crecimiento de la iglesia:

- Escriba qué formas, instituciones o reglas considera que son inamovibles (política denominacional, etc.):

Plantee objetivos de reforma

Desarrolle una serie de metas medibles para tratar las estructuras de la iglesia.

A la luz de la declaración sobre la misión de su iglesia debería intentar ampliar aquellas estructuras que sirven a las metas generales además de cambiar, e incluso dismantelar, aquellas estructuras que sólo parecen ser una barrera para la realización de las metas generales. Cada iglesia debería fijar sus propias metas en este proceso. A medida que se formulan las metas asegúrese de que puedan ser evaluadas. Por ejemplo: "Queremos que nuestras estructuras se acerquen más a la voluntad de Dios" es una buena declaración de intenciones, pero no una meta. No hay ningún criterio para la evaluación. Una meta que puede ser evaluada sería: "Habremos reformado nuestras estructuras hacia febrero del año próximo de tal manera que la característica cualitativa "estructuras funcionales" dejará de ser nuestro factor mínimo".

- En vista del cambio de las estructuras de la iglesia fijaremos las siguientes metas para los siguientes seis meses:

Amplíe el potencial para la multiplicación

Evalúe todas las estructuras de acuerdo con su potencial para la multiplicación.

No hay ninguna infraestructura adecuada para el crecimiento de iglesia que sea generalmente válida en todos los sitios. Lo que puede ir bien en una situación puede salir mal en otra. Sin embargo, hay criterios generales válidos, con los cuales se puede evaluar cualquier clase de estructura. Estos criterios se describen mediante los seis principios bióticos. Bajo el punto de vista de las estructuras de iglesia el principio de "multiplicación" tiene una función clave. Evalúe todas las estructuras para ver lo

bien que estas promueven la multiplicación continua o si, por el contrario, la ralentizan.

¿Qué forma podrían tener estas "estructuras de multiplicación"? Quizá unos cuantos ejemplos prácticos le ayuden en su reflexión. ¿Qué le parece comisionar a los líderes de los ministerios para que no sólo dirijan estos ministerios sino que al mismo tiempo capaciten un aprendiz? ¿Llevar a la práctica sistemas de formación en los que sea una prioridad, para aquellos que ya han sido formados, compartir a su vez con los demás lo que hayan aprendido? ¿Un modelo de formación evangélica que forme a nuevos creyentes en la evangelización? o ¿Un sistema financiero que opere bajo el principio de que las nuevas áreas de trabajo deben ser autosuficientes desde el principio? Nuestra meta no es recetar ninguna estructura. Usted debe desarrollar aquellas formas de estructura que tengan el mayor potencial para la multiplicación en su propia situación.

- Las siguientes estructuras deben ser modificadas para ajustarse al criterio de la multiplicación:

Estructura	Clase de cambio

Aplice los dones de sus miembros de una manera más consistente en las características cualitativas menos desarrolladas de su iglesia.

Utilice los dones espirituales

Una "estructura funcional" debería asegurar que los dones que Dios ha dado ya a la iglesia se utilicen para el desarrollo de ésta de tal manera que la cosecha espiritual aumente. El Nuevo Testamento describe a la iglesia como el "cuerpo de Cristo", cre-

yentes que sirven a Dios con varios dones como los miembros de un cuerpo. Con esta imagen, la estructura de la iglesia se puede comparar al sistema nervioso central. Su tarea es asegurarse de que las actividades de los miembros individuales se coordinen unas con otras para que el organismo pueda funcionar de una manera efectiva.

Primeramente, todos los miembros activos de la iglesia deberían identificar sus dones (vea el capítulo de "Ministerio según dones" pág. 62-70). Cuando los creyentes piensen en las tareas que se adecuan más a sus dones, deberían acordarse de dedicar el mayor número de dones posibles a aquellas áreas del ministerio de la iglesia que, además de ser estructuras funcionales, tuvieron los resultados más bajos en el perfil de iglesia. Por ejemplo, si el factor cualitativo "evangelismo según las necesidades" es relativamente flojo, enfoque los dones de sus miembros especialmente al trabajo evangelístico de la iglesia. Piense cómo puede emplear los dones de su iglesia en el área de la evangelización, sin importar cuales sean los dones identificados: el evangelismo, el cuidado pastoral, la hospitalidad o la enseñanza.

• Con fecha de todos los miembros activos deberían haber descubierto sus dones. Tomaremos las siguientes medidas para apoyar este proceso.

• Los dones que se hayan descubierto deberían ser empleados sobre todo en la siguiente área de la iglesia. (Escriba la característica cualitativa que puntuó más bajo además de "estructuras funcionales" en el perfil de iglesia.)

• Los siguientes nuevos ministerios o tareas podrían ayudar a mejorar el crecimiento de esta característica cualitativa.

• Los siguientes miembros podrían tener los dones necesarios para desarrollar estos ministerios o tareas.

Elimine al máximo programas y actividades que no contribuyan al desarrollo de la iglesia.

Elimine lo que no sea efectivo

En el desarrollo natural de la iglesia el objetivo no es incrementar la inversión de energía, sino la concentración de energía. Esto implica centrar sus energías existentes en el punto más importante. Las actividades y programas actuales tendrán que ser evaluados en vista del uso efectivo de la energía que se invierte en ellos. A menudo encontrará que muchas actividades se pueden eliminar sin que esto afecte al crecimiento de la iglesia de forma negativa. Por supuesto, el reto de dejar que aquellos ministerios que han sobrevivido a su utilidad mueran "de muerte natural" traerá controversia por regla general, pero es una condición indispensable para un proceso de crecimiento saludable. De la misma manera que la mayoría de las células del cuerpo humano se renuevan después de un período de tiempo, así debería suceder en la iglesia: las cosas viejas deben morir para que se puedan formar las nuevas. Esta es una ley que Dios mismo hizo inherente en su creación.

• Podemos eliminar las siguientes actividades/programas/grupos con el fin de liberar energías para el desarrollo de la iglesia:

Desarrolle y comparta un organigrama que muestre claramente las responsabilidades en la iglesia.

Desarrolle un organigrama de la iglesia

Algunas iglesias no han desarrollado nunca un organigrama que muestre todas las áreas del ministerio, quién es responsable de cada cosa, y con quién deberíamos contactar si surge algún problema. Otras desarrollaron uno en el pasado, pero no lo han revisado para ajustarlo a las necesidades actuales. También hay iglesias con un organigrama excelente, pero que los miembros de la iglesia prácticamente desconocen. Si se embarca en la tarea de diseñar un organigrama a partir de cero, podría conside-

rar englobar las diferentes áreas de ministerio en su iglesia, cada una dirigida por un líder diferente, usando las ocho características cualitativas como principio de organización. A pesar de que suele existir alguien responsable del ministerio con los jóvenes, o de las relaciones públicas, o de la tesorería, todavía puede ser muy recomendable que haya una persona responsable para cada una de las áreas de trabajo conectadas con las ocho características cualitativas. Finalmente, este organigrama no debe ser un documento secreto, sino que debe ser compartido de la manera más amplia posible.

- Con fecha de habremos revisado nuestro organigrama de iglesia o habremos desarrollado uno nuevo.

- El nuevo organigrama de la iglesia se compartirá ampliamente en la iglesia de las siguientes formas:

Analice su efectividad

Analice la efectividad de sus pasos.

Para analizar el éxito que han tenido sus pasos, debería elaborar un nuevo perfil de iglesia después de seis meses. De este modo puede examinar la necesidad de continuar con estos esfuerzos en el área de este factor cualitativo "estructuras funcionales", o si sus esfuerzos han tenido éxito, ya puede pasar a la siguiente característica cualitativa, su nuevo factor mínimo.

- Elaboraremos un nuevo perfil de iglesia para controlar nuestro progreso con fecha de

Lista de control: Estructuras funcionales



☐ Hemos evaluado de forma crítica todas las estructuras de la iglesia desde el punto de vista de la funcionalidad.

¿Cuándo?

☐ Se han descartado o modificado aquellas estructuras poco efectivas.

¿Cuáles?

☐ También hemos identificado estructuras que no existen actualmente, pero que tendrían sentido, y hemos preparado planes concretos para introducirlas.

¿Cuáles?

☐ Hemos desarrollado una declaración de la misión de la iglesia y hemos efectuado planes concretos a raíz de esta.

¿Cuáles?

☐ Nuestra declaración de la misión de la iglesia se comunica a los miembros regularmente.

¿Cuándo fue la última vez?

☐ Hemos examinado cuántos miembros de la iglesia están familiarizados con la declaración de la misión de la iglesia.

¿Cómo?

☐ Hemos revisado todas las estructuras de la iglesia pensando en su potencial de multiplicación.

¿Con qué resultados?

- ☐ Todos los líderes de la iglesia tienen un líder aprendiz (colíder).
¿Nombres?
- ☐ Todos los líderes reciben atención regular y ayuda por parte de un supervisor/formador.
¿Nombres?
- ☐ Para cada una de las diferentes áreas del ministerio en la iglesia tenemos un líder responsable del departamento.
¿Nombres?
- ☐ Hemos ayudado a todos los miembros de la iglesia a descubrir sus dones espirituales.
¿Cómo?
- ☐ Hemos formado a consejeros de dones.
¿Cómo?
- ☐ Comunicamos regularmente a la iglesia el significado espiritual de las cuestiones estructurales.
¿De qué modos?
- ☐ Hemos desarrollado un plan para el desarrollo de la iglesia.
¿Cómo es?
- ☐ Los colaboradores de nuestra iglesia reciben formación adicional regularmente.
¿Ejemplos?
- ☐ El programa de formación trabaja con los contenidos que se han derivado de las necesidades reales de los colaboradores.
¿Qué necesidades?

- ☐ Hemos desarrollado un organigrama que revela claramente la estructura y las áreas de responsabilidad dentro de la iglesia.
¿Cómo es?
 - ☐ Hemos presentado el organigrama a la iglesia.
¿Cómo?
 - ☐ Hemos descubierto maneras para aplicar los puntos fuertes de nuestra iglesia en el desarrollo del factor cualitativo "estructuras funcionales".
¿Qué puntos fuertes?
 - ☐ Hemos identificado algunas barreras que parecían bloquear la puesta en práctica con éxito de algunos pasos prácticos necesarios, y las hemos tratado de la forma adecuada.
¿Por ejemplo?
 - ☐ Los resultados de nuestras medidas para mejorar se controlan regularmente.
¿Cuándo se hizo esto por última vez?
 - ☐ Los pasos que estamos dando se evalúan de acuerdo con principios bióticos.
¿Con qué resultados?
 - ☐ Hemos puesto una fecha para el nuevo perfil de iglesia.
¿Cuándo?
- Otro:

Parte 3:
Características
cualitativas

Característica cualitativa 5: Culto inspirador

“El Espíritu Santo es el único que ‘inspira’ a las personas.”

La cita bíblica seleccionada para esta característica cualitativa revela claramente el tema sobre el que se basa esta característica: El Espíritu Santo (en latín: *spiritus* “inspirar”) es el único que “inspira” a las personas. Nuestra manera de obrar en los cultos de alabanza debería apuntar a no apagar el fuego del Espíritu. Todas las partes del culto, desde la distribución de los asientos, hasta la música y el mensaje, deberían ser cada vez más vehículos a través de los que se pudiera experimentar el Espíritu de Dios y su amor en la comunidad de los creyentes.

Cuando esta característica cualitativa resulta ser su factor mínimo actual, puede haber diferentes causas, dependiendo del carácter de su iglesia y del paradigma teológico dominante. De esta manera, variarán los pasos que deberá dar. Resulta obvio que el culto no es todavía la clase de reunión de iglesia que podría ser según la voluntad de Dios. Evalúe cualquier paso que dé en esta área preguntándose:

La pregunta: ¿Asistir al culto es una experiencia inspiradora para los miembros de la iglesia?

Ver DNI, Pág. 30-31

¿Cómo podrían nuestros miembros llegar a describir el culto como una experiencia “inspiradora”?

Cita bíblica:

“Estad siempre gozosos. Orad sin cesar. Dad gracias en todo, porque esta es la voluntad de Dios para con vosotros en Cristo Jesús. No apaguéis el Espíritu Santo.”

1 Tesalonicenses 5:16-19



Su Reflexión

• Por favor, indique aquí cuales de las siguientes ideas prácticas son más relevantes para la situación de su iglesia:

Parte 3:
Características
cualitativas

Pasos prácticos

Desarrolle un equipo para la preparación del culto.

El culto debería estar liderado por un equipo en el que cada miembro participe según sus dones. Un equipo orientado según los dones e inspirado es el punto clave de un culto inspirador. Si no existe tal equipo todavía, se debería desarrollar uno lo más rápido posible. Si ya existe, se deberían tener en cuenta cuidadosamente las siguientes sugerencias en este grupo.

- Las siguientes personas serían posibles candidatos para un equipo de preparación del culto.

Visiten juntos los cultos inspiradores de otras iglesias.

El significado de “inspiración” sólo se puede describir de manera imperfecta con palabras. Se debe experimentar. Descubra en qué iglesias de su área se celebran cultos verdaderamente inspiradores. Visite estos cultos con su equipo de preparación del culto. No caiga en la trampa de copiar estos cultos. Su objetivo será sensibilizarse con la dinámica de un culto de alabanza inspirador. Por esta razón, es mejor visitar tantos cultos distintos como sea posible. También intente planear una entrevista con el pastor o con el líder responsable de la alabanza.

- Con fecha de nuestro equipo de preparación del culto y yo visitaremos el culto de las siguientes iglesias:

Evalúe como los mensajes podrían comunicar más entusiasmo.

Los estilos de predicación varían según los diferentes pastores. Y eso es bueno. Sería extremadamente contraproducente intentar imitar el estilo de predicación de otra persona. Los sermones tienen que ser “reales”. Un pastor no debería transformarse en otra persona simplemente por el hecho de predicar. Sus gestos y

“Un equipo orientado según los dones e inspirado es el punto clave de un culto inspirador.”

Visite otras iglesias

Evalúe sus sermones

la elección de las palabras deberían reflejar su personalidad normal. Hay, además, varios puntos que un pastor debería tener en cuenta sea cual sea su estilo de predicación:

1. Céntrese más en las cuestiones y necesidades reales de los oyentes. Muchos pastores sucumben a la ilusión de que sus propias preguntas son también las preguntas más urgentes para la audiencia. Los sermones deberían ofrecer ayuda práctica basada en la palabra de Dios.
2. Seguramente estará acostumbrado a bosquejar los puntos principales de sus sermones. Además, antes de cada sermón, debería desarrollar el buen hábito de escribir los cambios que espera ver en su iglesia como resultado de su predicación.
3. Concéntrese en temas en los que la iglesia ofrezca también la posibilidad de su puesta en práctica. Por ejemplo, tiene sentido predicar sobre nuestra responsabilidad en ciertas cuestiones sociales si la iglesia también ofrece un proyecto concreto y clarifica la manera en que alguien podría involucrarse. Si pide a los creyentes que crezcan en amor, asegúrese de haber organizado primero células donde se pueda practicar esta clase de vida.
4. Ilustre los puntos principales de sus sermones con ejemplos sacados de la vida real de la iglesia. ¿Por qué no hablar de la pareja que se convirtió hace poco? ¿O de la manera en que aquella célula encontró la manera de resolver aquel largo conflicto? Por supuesto, debe tener la capacidad de distinguir qué ejemplos se pueden usar utilizando los nombres de la gente, cuáles se deben utilizar de forma anónima y qué historias no se deberían explicar jamás desde un púlpito.

• Use la siguiente lista de control antes de cada sermón y también cuando evalúe el culto de alabanza con su equipo de preparación del culto. ¿Qué fue especialmente bien? ¿En qué áreas debemos asegurarnos que tenemos que mejorar antes del próximo domingo?

Hoja de trabajo: Lista de control para sermones



1. ¿A qué necesidades apremiantes de los asistentes a este culto se dirige este sermón?

2. ¿Qué cambios concretos se darán en la vida de los miembros de la iglesia después de este sermón?

3. ¿Qué recursos u oportunidades de nuestra iglesia apoyan la aplicación de este sermón?

4. ¿Qué ejemplos de la vida de nuestra iglesia pueden ilustrar los puntos principales de este sermón?

Evalúe la música y descubra maneras de hacerla más inspiradora.

Pocas cosas hay como la música que contribuyan más a crear una atmósfera de alabanza espiritual inspiradora. Esta también es el área donde encontrará mayor diversidad de estilos (y “reglas litúrgicas”), por eso es imposible darle un único modelo útil para cada iglesia. Sin embargo, debería asegurarse de que la música tiene una calidad positiva y entusiasta. Casi todos los avivamientos espirituales han dado lugar a nuevas canciones. Estar abierto a nuevas canciones contemporáneas es, por lo tanto, uno de los numerosos indicadores de una iglesia que se renueva.

- La música de las siguientes partes del culto ya es inspiradora:

- Deberíamos mejorar las siguientes partes:

- Necesitamos dar los siguientes pasos para que las mejoras sugeridas se hagan realidad:

Desarrolle un equipo de ministerio involucrado de manera activa al mayor número posible de personas en el culto.

Dos o tres personas de la iglesia formadas para presidir el culto, un equipo de personas que reciban a los que visitan la iglesia por primera vez y los acomoden en sus asientos, lecturas bíblicas hechas por los catequistas, canciones de los niños de la escuela dominical, anuncios hechos por un anciano de la iglesia, un solo de música por parte de un miembro con este talento, testimonios de los creyentes que expliquen sus experiencias con Dios... todas estas son distintas maneras de involucrar activamente en el culto a creyentes con diferentes dones. El objetivo

no es dar al mayor número de gente la oportunidad de promocionarse, sino crear un culto de alabanza que todos los asistentes puedan calificar de atractivo. Por lo tanto, la calidad de cada contribución es importante.

- Además de nuestras actuales tradiciones, podríamos incluir a miembros de la iglesia en las siguientes áreas:

- Daremos los siguientes pasos para asegurarnos de que las contribuciones de los miembros tengan una calidad alta.

Asegúrese de no pasar por alto a los que visitan la iglesia por primera vez.

De la bienvenida a los nuevos visitantes

Las iglesias han desarrollado diversos sistemas para que los que visitan la iglesia por primera vez –o las personas que asisten con poca frecuencia– se sientan lo más cómodos posible. Es imperativo que los miembros de la iglesia reciban a los visitantes de manera cordial. Una gran ayuda en esta área pueden ser las reuniones informales –antes o después del culto– ofreciendo refrescos.

En algunas iglesias funciona bien recibir a la entrada a los que vienen por primera vez. Otras iglesias prefieren saludarlos durante el culto e identificarlos para regalarles un pequeño “detalle de bienvenida”. Otras iglesias han dado a voluntarios formados la responsabilidad de ir al encuentro de los visitantes y presentarse a ellos.

- ¿Cómo identificamos en nuestra iglesia a los visitantes?

- Además de lo que ya está en marcha, ¿qué se podría hacer para que los visitantes se sientan cómodos y para animarlos a regresar?

Institucionalice las valoraciones

Lleve a cabo una sesión de valoración después de cada culto.

Póngase como un hábito firme no sólo planear futuros cultos con su equipo de preparación del culto, sino también evaluar el culto más reciente. Revise de forma crítica cada parte del culto (la música, el sermón, la bienvenida...) y pregúntese "¿Qué se podría mejorar la próxima vez?" Anotar todas las sugerencias para mejorar le ayudará a controlar cómo se llevan a la práctica. También, de tanto en tanto, es provechoso que estas sesiones de valoración incluyan a personas que no pertenezcan al equipo, pero que sean parte del grupo al que se enfoca su ministerio y al que está intentando alcanzar. Si su culto se centra mayoritariamente en los no creyentes, debería planear sesiones de valoración con ellos. Si se plantea para las familias con niños pequeños, asegúrese de que se incluyen en su equipo de valoración. Sería útil compilar todos los objetivos que persigue en su preparación del culto en una lista de control especial que podría usar para evaluar sus cultos regularmente. Quizá le gustaría incluir algunas de las ideas de este capítulo como bloques básicos en su lista.

- *Nombre a una persona de su equipo de preparación del culto para que se responsabilice de liderar las sesiones de valoración regularmente. Quizá quiera delegar la tarea de preparar una lista de control apropiada. ¿Quién sería la persona adecuada para desempeñar este ministerio?*

Analice su efectividad

Analice la efectividad de sus pasos.

Para analizar el éxito que han tenido sus pasos, debería elaborar un nuevo perfil de iglesia después de seis meses. De este modo puede examinar la necesidad de continuar con estos esfuerzos en el área de este factor cualitativo "culto inspirador", o si sus esfuerzos han tenido éxito, ya puede pasar a la siguiente característica cualitativa, su nuevo factor mínimo.

- *Elaboraremos un nuevo perfil de iglesia para controlar nuestro progreso con fecha de*

Lista de control: Culto inspirador



- ☐ Hemos visto como encaja nuestro estilo de alabanza con nuestro modelo de iglesia, el número de asistentes que tenemos, el estilo de espiritualidad y el grupo en el que centramos el ministerio. Se han iniciado los cambios necesarios.

¿Qué cambios?

- ☐ Hemos identificado a aquellos miembros que tienen dones que se podrían usar para preparar los cultos.

¿Nombres?

- ☐ Hemos desarrollado un plan para involucrar regularmente a más colaboradores en el culto.

¿Cómo es?

- ☐ Hemos formado un equipo de preparación del culto que desarrolla y evalúa regularmente nuestros cultos de alabanza.

¿Quién forma parte de este equipo?

- ☐ Ofrecemos formación para todos los miembros regulares de este equipo (lecturas en público, música, sermones, dirección de la alabanza, etc...).

¿Quién dirige esta formación?

- ☐ Tenemos creyentes con el don de la oración que oran específicamente por nuestros cultos. Reciben la información precisa por parte de nuestro equipo.

¿Dónde y cuándo tiene lugar este tiempo de oración?

- ☐ Cada parte del culto ha sido evaluada (canciones, sermones, distribución de los asientos, anuncios, etc. para ver si están diseñados de manera creativa y fomentan una atmósfera positiva.

¿Los resultados de esta evaluación?

- ☐ Los sermones se evalúan regularmente usando la lista de control para sermones.

¿Cuándo fue la última vez?

- ☐ Hemos destinado un tiempo durante el culto de alabanza para los testimonios personales que ilustran cómo la fe cristiana va transformando nuestra vida diaria.

¿Cuál fue el contenido del último testimonio?

- ☐ Cada culto es evaluado de forma crítica por el equipo en base a una lista de control especialmente diseñada por nosotros y cada semana obtenemos sugerencias para mejorar.

¿Qué clase de lista de control?

- ☐ Durante el culto, ofrecemos un programa infantil de calidad.

¿Nombres de los líderes?

- ☐ Los líderes del ministerio infantil están siendo formados y reciben apoyo del liderazgo de la iglesia.

¿Qué clase de formación?

- ☐ Hemos desarrollado varias oportunidades para la interacción social antes y después del culto.

¿De qué clase?

- ☐ Hemos designado a miembros para que identifiquen a los que nos visitan por primera vez en los cultos y les puedan saludar.

¿Quiénes son?

- ☐ Hemos revisado el horario del culto para asegurarnos de que encaja con las necesidades de la mayoría de los asistentes.

¿Resultado?

- ☐ Hemos descubierto maneras de aplicar los puntos fuertes que hay en nuestra iglesia en desarrollar nuestros cultos de alabanza.

¿Qué puntos fuertes?

- ☐ Hemos identificado algunas barreras que parecían bloquear la puesta en práctica con éxito de algunos pasos prácticos necesarios y las hemos tratado de la forma adecuada.

¿Por ejemplo?

- ☐ Los resultados de nuestras medidas para mejorar se controlan regularmente.

¿Cuándo se hizo esto por última vez?

- ☐ Los pasos que estamos dando se evalúan de acuerdo con los principios bíblicos.

¿Con qué resultados?

- ☐ Hemos puesto una fecha para el nuevo perfil de iglesia.

¿Cuándo?

Otro:

Parte 3:
Características
cualitativas

Característica cualitativa 6: Células integrales

"A veces las células se consideran una subcultura dentro de la iglesia, tolerada pero sospechosa."

Algunas iglesias tienen como factor mínimo la característica cualitativa "células integrales" porque prácticamente no ofrecen ningún tipo de células; otras iglesias porque sus células no están realmente centradas en responder a las verdaderas cuestiones y necesidades de sus miembros de forma integral. En otros casos, hay unos cuantos grupos que están orientados de forma integral, pero que no tienen como objetivo la multiplicación e incluyen a más y más gente en ellos. A veces simplemente se toleran las células como una especie de subcultura peculiar un tanto sospechosa, pero no como un objetivo a perseguir con todos los medios creativos posibles.

El punto de partida de su iglesia determinará los pasos prácticos que deberá dar para mejorar la calidad en esta área. La simple imitación de los modelos de éxito de otras iglesias funcionará sólo en pocos casos. Por esta razón, hemos limitado este capítulo al comentario de aquellos elementos comprobados que reflejan los principios de las iglesias en crecimiento en todo el mundo.

La pregunta: ¿Se dedican las células a responder a las verdaderas cuestiones y necesidades de sus miembros de forma integral?

Ver DNI, Pág. 32-33

Cita bíblica: "Y perseverando unánimes cada día en el templo, y partiendo el pan en las casas, comían juntos con alegría y sencillez de corazón, alabando a Dios y teniendo favor con todo el pueblo."
Hechos 2:46-47



Su Reflexión

- Por favor, indique aquí cuál de las siguientes ideas prácticas son más relevantes para la situación de su iglesia:

Pasos prácticos

Parte 3:
Características
cualitativas

Asegúrese de que los líderes de las células están formados para desempeñar esta labor.

La calidad de una célula depende literalmente de las aptitudes de su líder. Esa es la razón por la que es tan importante que (a) sólo aquellas personas que estén espiritualmente dotadas para esta tarea se encarguen de liderar una célula y (b) que estos creyentes estén bien preparados para este ministerio.

a. El don más importante que el líder de una célula debería aportar a este ministerio es el don del pastorado. Este don permite a las personas cargar con la responsabilidad a largo plazo del bienestar espiritual y personal de un grupo de personas. Nuestro estudio indica que este es uno de los dones espirituales más extendidos, pero que no se ejercita a menudo a causa del concepto erróneo de que el ministerio pastoral pertenece a las tareas clásicas del pastor. Este es un gran error. Mientras que un pastor no necesita necesariamente el don del pastorado para ser eficiente, un líder de célula necesitará urgentemente este don. Si empieza el proceso de descubrir los dones espirituales (ver páginas 63-66), verá que hay más gente con este don en su iglesia de lo que posiblemente suponía.

b. El don del pastorado no implica que la formación para el ministerio de células sea innecesaria. Cada iglesia debería tener un sistema bien organizado para preparar a potenciales líderes de células para su trabajo. Algunos temas podrían ser: ¿Cómo liderar un debate en grupo? ¿Cómo preparar un estudio bíblico? ¿Cómo trabajar para que el grupo se pueda multiplicar? ¿Cómo formar a un aprendiz? Muchas iglesias ofrecen ellas mismas esta formación y otras envían a sus líderes a seminarios fuera de la iglesia.

- Los siguientes creyentes de nuestra iglesia tienen el don del pastorado:

"La calidad de una célula depende literalmente de las aptitudes de su líder."

- Nuestra iglesia ofrece la siguiente formación para futuros líderes de células:

Forme a líderes aprendices Preste atención a la aplicación constante del principio del líder aprendiz.

El mejor método para preparar continuamente a nuevos líderes para futuros grupos es designar posibles candidatos como líderes aprendices. Podemos enseñar a estos líderes aprendices paso a paso a diseñar y dirigir una célula. Durante este proceso, se verá de manera obvia si Dios ha dotado a esa persona con los dones necesarios. Una de las tareas más urgentes de un líder es identificar y seleccionar líderes aprendices que puedan ser formados en esta tarea hasta que puedan liderar una célula por sí solos.

- Las siguientes personas podrían ser posibles líderes aprendices para alguna célula (presente o futura):

Fomente la multiplicación Fomente un proceso de multiplicación planeado.

Si la mayoría de los creyentes de una iglesia estuvieran integrados en células de seis miembros y cada una de estas células ganaran a una persona para Cristo cada año, el tamaño de la iglesia ¡se doblaría en cinco años de este modo! Es un objetivo realista para una célula ganar a una persona para Cristo en un año, pero las células no deberían crecer de forma ilimitada. Es mejor poner un tamaño límite a sus células de manera consciente. Una célula con ocho o diez miembros tiene un tamaño óptimo. ¿Qué debemos hacer si llegamos a este número o lo rebasamos? Por desgracia, la mayoría de las iglesias no hacen

nada, y pronto se dan cuenta de que el crecimiento se para por sí solo. Otras iglesias deciden en este punto dividir la célula, cosa que a menudo origina experiencias dolorosas. La mejor manera de llegar a una multiplicación continua de las células es encontrar dentro de ellas a un grupo cuyos miembros puedan comenzar una nueva célula como "pioneros". Esto es menos doloroso que dividir el grupo en dos mitades. Cada grupo debería tener el cometido de multiplicarse, y si fuera posible, esta multiplicación se debería dar en el primer año.

- Podemos fomentar el proceso de multiplicación en nuestra iglesia de las siguientes formas:

Tenga el valor de dejar morir a algunas células

Deje morir a algunos grupos

Si hablamos de reproducción y multiplicación, también debemos hablar de muerte. Este es el punto final de un proceso muy normal de crecimiento. Muchos grupos, especialmente los que son más antiguos, han sobrepasado su capacidad de recibir a nuevos miembros. Pero a veces nadie tiene el valor de acabar con este grupo. Cuando esto sucede, se derrocha una gran cantidad de energía que podría ser utilizada de un modo más productivo. Disolver el grupo puede ser una ocasión alegre si este ha dado a luz a dos "células hijas", seis "nietas" y quince "tataranietas". Este es el plan de Dios para multiplicar la vida.

- Deberíamos cerrar las siguientes células:

- Los miembros de estas células podrían obtener más provecho personal de los siguientes programas y recursos y así contribuir al crecimiento de la iglesia:

Utilice los recursos apropiados **Proporcione recursos apropiados para el desarrollo del programa de las células.**

Los líderes de los grupos no tienen que producir todas las ideas para sus reuniones por sí solos. Ni siquiera el pastor tiene que ser el "generador único de ideas" para todas las células. Miles de células ya han experimentado positivamente miles de ideas. ¿Por qué no aprovecharse de ellas? Lo que aquí es importante es evaluar todos los posibles recursos para células y asegurarnos así que tendrán un impacto positivo en el crecimiento de la iglesia. Nuestro instituto está dedicado a crear recursos para células para cada una de las ocho características cualitativas del desarrollo natural de la iglesia. Estos recursos combinan los impulsos bíblicos con ejercicios y métodos prácticos para que la célula escoja aquello que mejor se ajuste a su situación.

- *De aquí en adelante apoyaremos nuestras células con los siguientes recursos:*

Cree diferentes tipos de grupos **Asegúrese de tener diferentes tipos de grupos.**

Uno de los puntos débiles de muchas iglesias es su insistencia en un único tipo de grupo. Valoran el hecho de que todos sus grupos siguen el mismo patrón. Pero las personas y sus necesidades varían, y este hecho debería reflejarse en el modo de diseñar nuestro ministerio de células. Cuanta más variedad haya en la elección, más grupos de personas podrán ser alcanzados a través de su ministerio de células. Piense en las posibilidades de alcanzar a diferentes clases de personas mediante diferentes tipos de células.

- *Los siguientes tipos de células que no existen actualmente podrían suplir las necesidades de los miembros o de aquellos que aún no lo son.*

- *Las siguientes personas tienen la capacidad de liderar estas futuras células:*

Haga de la formación de sus líderes de células una prioridad. **Cuidando a los líderes de las células**

La formación de los líderes de células es un proceso continuo. Un sistema de células con un buen funcionamiento depende de la guía constante y de la oferta de recursos para estos líderes y la coordinación del trabajo de los grupos. En las iglesias más pequeñas, esta tarea central la puede hacer el pastor. En las iglesias más grandes es importante desarrollar dos o más coordinadores de células que dedicarán sus energías a esta tarea.

- *En nuestra iglesia suministraremos recursos a las células y guiaremos a sus líderes de la siguiente manera:*

- *Podríamos mejorar esta área de la siguiente manera:*

Analice la efectividad de sus pasos.

Para analizar el éxito que han tenido sus pasos, debería elaborar un nuevo perfil de iglesia después de seis meses. De este modo puede examinar la necesidad de continuar con estos esfuerzos en el área de este factor cualitativo "células integrales" o si sus esfuerzos han tenido éxito, ya puede pasar a la siguiente característica cualitativa, su nuevo factor mínimo.

- *Elaboraremos un nuevo perfil de iglesia para controlar nuestro progreso con fecha de*

Analice su efectividad



Lista de control: Células integrales

- ☐ En nuestra iglesia se predica regularmente sobre el significado de las células.
¿Cuándo fue la última vez?
- ☐ Los líderes de las células reciben la formación apropiada.
¿Qué clase de formación?
- ☐ Como mínimo una vez al mes hay una reunión para los líderes de las células para formarse y compartir experiencias.
¿Quién la dirige?
- ☐ Cada líder de célula tiene un aprendiz a su cargo.
¿Nombres?
- ☐ Se enseña a los líderes de las células a dirigir su grupo hacia la multiplicación.
¿De qué modo?
- ☐ Los líderes de las células tienen un supervisor/formador que se reúne con ellos una vez cada trimestre para evaluar el ministerio y planear los siguientes pasos.
¿Nombres?
- ☐ Hoy hay más células que hace seis meses.
¿Qué células?
- ☐ Los líderes de las células son informados regularmente acerca de los recursos de crecimiento y de liderazgo.
¿Ejemplos?

- ☐ Hemos comprobado que cada líder de célula tiene los dones adecuados para su ministerio.
¿Cómo?
- ☐ Los líderes de la iglesia tienen una visión general del tamaño de todos los grupos: los grupos con 12 o más participantes están preparados para la multiplicación.
¿Cuándo sucedió por última vez?
- ☐ Hemos identificado ya a personas "pioneras" en algunas células que estarán involucradas en comenzar nuevos grupos.
¿Nombres?
- ☐ El liderazgo de la iglesia apoya a los líderes de las células de manera resuelta.
¿Cómo?
- ☐ Hemos investigado las necesidades de aquellos que no son miembros y que todavía no están cubiertas por las células actuales.
¿Ejemplos?
- ☐ Hemos creado grupos que intentarán satisfacer estas necesidades de manera específica.
¿Ejemplos?
- ☐ Hemos descubierto maneras para aplicar los puntos fuertes que hay en nuestra iglesia en desarrollar nuestras células.
¿Qué puntos fuertes?
- ☐ Hemos identificado algunas barreras que parecían bloquear la puesta en práctica con éxito de algunos pasos prácticos necesarios, y las hemos tratado de la forma adecuada.
¿Por ejemplo?

- ☐ Los resultados de nuestras medidas para mejorar se controlan regularmente.

¿Cuándo se hizo esto por última vez?

- ☐ Los pasos que estamos dando se evalúan de acuerdo con principios bíblicos.

¿Con qué resultados?

- ☐ Hemos puesto una fecha para el nuevo perfil de iglesia.

¿Cuándo?

Otro:

Característica cualitativa 7: Evangelismo según las necesidades

Parte 3:
Características
cualitativas

La pregunta: ¿Están las formas y contenidos de las actividades evangelísticas relacionadas con las necesidades de aquellos a los que intentamos alcanzar?

Ver DNI, Pág. 34-35

Muchas iglesias que no experimentan crecimiento llegan a la conclusión lógica de que la evangelización tiene que ser su factor mínimo. No ven que su crecimiento puede estar

frenado por déficits en muchas características cualitativas diferentes. Por otro lado, hay iglesias que han crecido rápidamente durante los últimos años, pero su perfil de iglesia indica que el "evangelismo según las necesidades" es su factor mínimo. A estas iglesias les resulta difícil identificarse con su perfil de iglesia. ¿Cómo se puede explicar su crecimiento si no fuera por el éxito de su evangelismo?

Lo que ambas iglesias no reconocen es que, bajo el punto de vista del crecimiento cuantitativo, la "evangelización" sólo es uno de los ocho fundamentos necesarios.

Tener el "evangelismo según las necesidades" como su factor mínimo puede significar simplemente que hay muy pocas actividades evangelísticas en marcha en su iglesia. Otra razón podría ser que las actividades evangelísticas actuales no estén lo suficientemente orientadas hacia las necesidades. Sea cual sea su punto de partida, las siguientes sugerencias le ayudarán a mejorar notablemente la calidad de su ministerio en esta área. Todas estas ideas están basadas en la suposición de que la evangelización no es simplemente una actividad aislada en la iglesia, sino parte del desarrollo total y a largo plazo de la iglesia.

"Todas estas ideas sobre la evangelización tienen un denominador común: sitúan la evangelización en el contexto del desarrollo de la iglesia a largo plazo."

Cita bíblica:

"Me he hecho a los judíos como judío, para ganar a los judíos... a los que están sin ley, como si yo estuviera sin ley... a todos me he hecho de todo, para que de todos modos salve a algunos."

1 Corintios 9:20-22



Su Reflexión

- Por favor, indique aquí cuales de las siguientes ideas prácticas son más relevantes para la situación de su iglesia:

Parte 3:
Características
cualitativas

Pasos prácticos

"Asegúrese de que los cristianos con el don de la evangelización sean liberados de otras tareas si fuera necesario."

Descubra a aquellos en su iglesia con el don de la evangelización.

Es importante para el programa evangelístico de su iglesia que se distinga cuidadosamente entre los que tienen el don de la evangelización y los que no. En nuestro trabajo con la prueba de dones descubrimos la confirmación de la tesis que sostiene que Dios ha dado el don de la evangelización a un 10 por ciento de los creyentes. Es importante que los líderes de la iglesia sepan quienes son estas personas. Si su iglesia se ha embarcado en el proceso del descubrimiento de los dones (más información sobre este proceso en las páginas 63-66), conocerá relativamente pronto quiénes son el 10% de las personas de su iglesia con el don de la evangelización. Asegúrese de liberar a estas personas, si fuera necesario, de otras obligaciones en la iglesia para permitirles así concentrar toda su energía en el evangelismo. Ayúdeles a involucrarse intencionada y continuamente en el ministerio evangelístico.

- ¿Quién tiene el don de la evangelización en nuestra iglesia?

- Además de aquellas personas que ya están involucradas directamente en el ministerio evangelístico, ¿quiénes de los que tienen este don no están involucrados aún?

- ¿Qué puede hacer para ayudar a los creyentes con el don de la evangelización a encontrar tiempo suficiente para estar involucrados de manera consistente en el ministerio evangelístico?

Relacione todos los dones espirituales con el área evangelística de manera intencionada.

Involucre los dones en el evangelismo

Todos los dones, no sólo la evangelización, se pueden utilizar en los ministerios evangelísticos de la iglesia. Es importante ayudar a los creyentes a correlacionar más fuertemente sus dones con este factor mínimo, en este caso "evangelismo según las necesidades". En la mayoría de las iglesias, los dones se usan demasiado en los asuntos internos de la iglesia, cosa que implica que la gente que no tiene contacto con la iglesia raramente se beneficia de estos ministerios.

- Queremos ayudar a cada creyente a usar sus dones de tal modo que la gente conozca a Cristo a través de su ministerio. ¿Cómo?

Realice el seminario "Iniciación al Evangelismo" en la mayoría de las células posible.

Ofrezca formación para la evangelización orientada a los dones

Con el fin de apoyar a las iglesias en sus esfuerzos para usar una forma de evangelismo basado en los diferentes dones de los creyentes, nuestro instituto ha desarrollado el curso "Iniciación al Evangelismo". Este curso puede ser usado por los creyentes de manera individual, pero es más útil para las células. En este curso básico, aplicamos de manera consistente los principios del desarrollo natural de la iglesia al factor "evangelismo". Recomendamos este curso especialmente a aquellas iglesias que han identificado el factor "evangelismo según las necesidades" como su factor mínimo. Si usa otros recursos, asegúrese de no esperar lo mismo de los creyentes que no tienen el don de la evangelización que de los que sí lo tienen. En sus buenas intenciones de motivar a las personas a participar en el cumplimiento de la Gran Comisión, muchos recursos para la evangelización van demasiado lejos. Además, evite cualquier método que apoye tácticas evangelísticas manipuladoras o agresivas.

- Las siguientes células de nuestra iglesia son buenos candidatos para un curso básico de formación sobre los principios de la evangelización:

- ¿Cómo podríamos convencer a estas células para este propósito?

Identifique sus "familias por extensión"

Ayude a los creyentes a descubrir sus "familias por extensión".

Las siguientes ideas se enfocan a ese 90 por ciento de miembros de la iglesia a los que Dios no ha dado el don de la evangelización, porque es precisamente su ministerio el que puede contribuir tanto al cumplimiento de la Gran Comisión. La "familia por extensión" son todas aquellas personas en la red de relaciones de un creyente que no tienen una relación personal con Jesús y su iglesia (amigos, parientes, colegas). Por favor, copie la hoja de trabajo I (apéndice, página 236) para cada creyente activo en su iglesia. Asegúrese de que cada miembro activo reciba una copia de esta hoja de trabajo. Incluso podría organizar una tarde especial o un seminario de fin de semana sobre "evangelismo personal". Si ya tiene un sistema bien organizado de células, podría rellenar y comentar estas hojas de trabajo en el contexto de estos minigrupos. En la hoja de trabajo, la gente debería escribir los nombres de aquellos que pertenecen a su "familia por extensión". En el segundo paso, se pide que subrayen los nombres de dos personas en las que se centrarán más en el futuro. También se comprometen a orar diariamente por estas personas y esforzarse en profundizar su relación con ellos.

- Con fecha de tendremos una reunión para animar a cada miembro activo a identificar a su "familia por extensión".

Cree una conciencia de congregación potencial

Durante el culto haga que los miembros se conciencien de la "congregación potencial".

"La congregación potencial" consiste en la suma de todas las personas de las familias por extensión de cada creyente activo. En este punto es importante ayudar a sus miembros activos a mantener este grupo de personas en mente y a reconocer que tienen una responsabilidad con ellos. Puede adelantar este proceso pidiéndoles los cuestionarios rellenos y metiéndolos en un gran sobre. Selle este sobre con solemnidad y cuélguelo en el local de cultos. Cada vez que se reúnan para alabar, ore por las personas cuyos nombres se encuentran en este sobre.

- En cada culto oraremos por los "miembros de nuestra congregación potencial" y empezaremos el día
- Podemos hacer lo siguiente para animar a las personas a tener la "iglesia potencial" y sus necesidades en sus pensamientos, en sus oraciones y en su planificación:

Reserve 10-15 minutos en cada reunión para hablar de las "familias por extensión"

Establezca procesos habituales

Si queremos integrar el proceso de evangelismo personal de manera firme en la vida de la iglesia, es importante referirse a este en diferentes ocasiones. Después de que cada miembro haya identificado a su "familia por extensión", asegúrese de que haya un tiempo regular al principio o al final de cualquier reunión para compartir experiencias acerca del tema. No importa si es durante una célula, el coro o en las reuniones del consejo de la iglesia. Durante este tiempo de interacción pregunte: "¿Qué progresos ha habido en sus relaciones con su "familia por extensión"? ¿Dónde ha encontrado dificultades? ¿Qué motivos de oración quiere presentar? ¿Qué puede ofrecer su iglesia para ayudar en estos esfuerzos?" Este tipo de intercambios mantiene la atención de la iglesia centrada en un objetivo e indica a cada miembro que no están solos en sus empeños.

- Sería muy posible integrar la interacción acerca de las "familias por extensión" en los programas regulares de los siguientes grupos:

Cree oportunidades que se centren en las necesidades de su "congregación potencial".

Desarrolle oportunidades orientadas a las necesidades

Si concentra su trabajo en su "congregación potencial", no estará tratando con un grupo a alcanzar anónimo, sino con personas cuyas necesidades y problemas ya conoce bastante. No necesitará ningún cuestionario complicado puesto que ya posee el mayor vínculo imaginable con ellos, relaciones afectivas con los miembros de su iglesia. Asegúrese de que los miembros de su

iglesia le hacen saber cuáles son las áreas con mayores necesidades de sus "familias por extensión". Esto le dará una buena indicación de dónde poner el mayor énfasis en la planificación de los programas. ¿Dominan los problemas relacionales? ¿Problemas económicos? ¿Drogas? ¿Soledad? ¿Estrés? ¿Problemas de obesidad? ¿Dificultad en la educación de los hijos? Todos estos podrían ser buenos temas para programas de la iglesia a los que podrían invitar a amigos no creyentes, familiares y colegas.

- Una vez que los creyentes hayan hablado con los miembros de sus familias por extensión, descubra qué necesidades han identificado. En un segundo paso, realice una tormenta de ideas sobre cómo podría responder la iglesia a cada una de estas necesidades.

Planee las actividades evangelísticas

Realice actividades evangelísticas especiales.

El énfasis anterior sobre la importancia de las relaciones personales de los miembros de la iglesia con los no creyentes no implica que su iglesia se deba limitar al evangelismo personal. Por el contrario, y con el fin de apoyar los esfuerzos individuales, los acontecimientos evangelísticos específicos tienen un gran significado. Algunas formas de evangelización clásicas, contempladas como actividades aisladas, pueden resultar problemáticas, pero contextualizadas dentro de los procesos generales descritos en este libro pueden tener un significado muy importante. Cuanto más arraigada esté la evangelización en el estilo de vida de la iglesia, mayor fruto traerán las actividades evangelísticas.

- Durante los próximos nueve meses, planeamos las siguientes actividades evangelísticas para que los miembros puedan invitar a sus amigos, parientes y colegas:

Acontecimiento o actividad	Fecha

Ayude a los recién convertidos a que se integren en la iglesia. Ayude a la integración de los nuevos creyentes

La evangelización se habrá quedado a mitad del camino si los nuevos creyentes no se transforman en miembros activos de la iglesia. La mayoría de las iglesias infravaloran de manera apabullante lo difícil que resulta para los recién llegados el encontrar su lugar en la iglesia. Los grupos que ya existen no suelen comportarse de forma que integren automáticamente a los que acaban de llegar. El resultado es una tasa de recaída terriblemente alta entre los que se acaban de convertir. Integre a los nuevos creyentes en la vida de la iglesia de tal modo que desarrollen un sentido de pertenencia y comiencen a participar activamente en ella. Algunas iglesias han tenido buenas experiencias con las siguientes ideas:

- Nombre a un miembro de cada grupo/célula que se responsabilice de integrar a los nuevos creyentes. Esta persona se asegurará de presentarlos a los demás miembros del grupo y de que estos los reciban de manera cálida y abierta.
- Analice los resultados de los esfuerzos pasados en integrar a los nuevos creyentes. ¿Qué ha sucedido con los que se convirtieron a Cristo en los dos últimos años? ¿Dónde se han integrado? ¿Han encontrado nuevos amigos en la iglesia? ¿Tienen una tarea que se ajuste a sus dones? ¿Cuántos de ellos están aún activos en la iglesia? ¿Cuántos se han alejado?
- Estudie los casos de aquellas personas que vinieron alguna vez, pero que ya no pasan de la puerta de la iglesia. ¿Cuál fue la razón de su marcha? Las lecciones que podamos aprender a través de estas conversaciones son extremadamente valiosas porque nos ayudarán a evitar errores similares en el futuro.
- ¿Qué cosas hace su iglesia intencionadamente para mejorar el proceso de asimilación de nuevos creyentes? ¿Qué se debería corregir? ¿Cómo?

Analice su efectividad

Analice la efectividad de sus pasos.

Para analizar el éxito que han tenido sus pasos, debería elaborar un nuevo perfil de iglesia después de seis meses. De este modo puede examinar la necesidad de continuar con estos esfuerzos en el área de este factor cualitativo "evangelismo según las necesidades", o si sus esfuerzos han tenido éxito, ya puede pasar a la siguiente característica cualitativa, su nuevo factor mínimo.

- *Elaboraremos un nuevo perfil de iglesia para controlar nuestro progreso con fecha de*

Lista de control: Evangelismo según las necesidades



- ☐ Nuestra iglesia tiene un líder para el ministerio de evangelización

¿Nombre?

- ☐ Como mínimo un 60% de nuestras células han recibido formación para la evangelización según dones.

¿Qué formación?

- ☐ Como mínimo un 50% de las células en nuestra iglesia han integrado en sus reuniones un tiempo para compartir acerca de sus familias por extensión una vez al mes.

¿Cómo nos aseguramos de que esto tenga lugar?

- ☐ Como mínimo una vez al año, nuestra iglesia organiza actividades evangelísticas públicas.

¿Qué actividades?

- ☐ Sabemos quienes son el diez por ciento de las personas de nuestra iglesia con el don de la evangelización.

¿Nombres?

- ☐ Los "evangelistas" de nuestra iglesia han encontrado ministerios donde pueden usar sus dones.

¿Ejemplos?

- ☐ Proveemos orientación para nuestros "evangelistas"

¿Quién hace esto?

- ☐ Apoyamos a nuestros "evangelistas" regularmente con compañeros de oración.

¿Quiénes?

- ☐ Conocemos los nombres de nuestra "congregación potencial".

¿Lista de nombres?

- ☐ Hemos identificado las necesidades de nuestra iglesia potencial.

¿Resultados?

- ☐ Nuestra iglesia ha creado reuniones diseñadas según las necesidades de nuestra congregación potencial.

¿Por ejemplo?

- ☐ Hay creyentes en nuestra iglesia que están pensando constantemente en formas de evangelización nuevas e inusuales.

¿Ejemplos?

- ☐ Tenemos un plan para integrar a cada persona nueva que se haya convertido a Cristo.

¿Cómo es?

- ☐ Como mínimo un 30% de todos los grupos de la iglesia han sido organizados hace menos de 12 meses.

¿Qué grupos?

- ☐ Los nuevos creyentes reciben dirección para encontrar un ministerio evangelístico que encaje con sus dones espirituales.

¿Cómo llevamos esto a cabo?

- ☐ Hemos descubierto maneras para aplicar los puntos fuertes que hay en nuestra iglesia a intensificar la labor evangelística de nuestra iglesia?

¿Qué puntos fuertes?

- ☐ Hemos identificado algunas barreras que parecían bloquear la puesta en práctica con éxito de algunos pasos prácticos necesarios, y las hemos tratado de la forma adecuada.

¿Por ejemplo?

- ☐ Los resultados de nuestras medidas para mejorar se controlan regularmente.

¿Cuándo se hizo esto por última vez?

- ☐ Los pasos que estamos dando se evalúan de acuerdo con principios bíblicos.

¿Con qué resultados?

- ☐ Hemos puesto una fecha para el nuevo perfil de iglesia.

¿Cuándo?

Otro:

Parte 3:
Características
cualitativas

Característica cualitativa 8: Relaciones afectivas

“Esta es el área donde la mayoría de las iglesias tienden a sobreestimar excesivamente su calidad real.”

De acuerdo con nuestra experiencia, la característica cualitativa “relaciones afectivas” es el área en la que las iglesias tienden a sobreestimar excesivamente su calidad real. En muchas iglesias cristianas, se han formado grupitos con relaciones y rituales muy definidos. Los que participan de esos grupos los ven como algo muy cómodo. De esta manera no consiguen ver que los que están fuera pueden pasarlo mal a la hora de acceder a esos grupos. Estos creyentes se consideran “afectuosos” y “abiertos” hacia los recién llegados, pero comunican –la mayoría de manera inconsciente– el mensaje: “tú no formas parte del grupo”.

La característica cualitativa “relaciones afectivas” está unida, más que otros factores, a la vida personal de los miembros individuales de la iglesia. Como líder debería saber que su iglesia sólo progresará involucrando al mayor número de creyentes posible en los procesos que les ayuden a crecer juntos en la cualidad del amor.

La pregunta: ¿Están caracterizadas las relaciones en nuestra iglesia por un alto nivel de amor y de afecto?

Ver DNI, Pág. 36-37

Cita bíblica:

“Un mandamiento nuevo os doy: Que os améis unos a otros; como yo os he amado, que también os améis unos a otros. En esto conocerán que sois mis discípulos, si tuviereis amor los unos con los otros.”
Juan 13:34-35



Su Reflexión

- Por favor, indique aquí cuáles de las siguientes ideas prácticas son más relevantes para la situación de su iglesia.

Pasos prácticos

Parte 3:
Características
cualitativas

“Algunas iglesias han tenido buenas experiencias al reservar un ‘Mes del amor’.”

“Haga que el tema del amor sea un tema prioritario en los próximos meses.”

Decida que el tema de “Crecer en el amor” sea un tema prioritario en los próximos seis meses. Algunas iglesias han tenido buenas experiencias reservando un “Mes del amor”. Los sermones, los estudios bíblicos, los temas de las células, los seminarios y los predicadores invitados pueden ser oportunidades para tratar este tema desde ángulos diferentes para crear una concienciación en su iglesia de lo central que es este tema en la palabra de Dios. Haga todos los esfuerzos posibles en proveer apoyo para que sus miembros puedan desarrollar el arte de crecer en el amor. Evite apelar a sentimientos de culpabilidad. En vez de esto, trabaje con ejemplos positivos de cómo usted y otros creyentes han conseguido progresar en esta área.

- Durante los próximos meses el tema del “amor” puede ser el tema principal de nuestra iglesia de las siguientes formas:

Incluya tantos grupos como sea posible en el proceso de aprender a amar.

Para ayudar a creyentes individualmente, a grupos de creyentes y a iglesias enteras a crecer en amor hemos desarrollado un manual con el título *Aprendiendo a Amar*. Este manual se ha diseñado para que se use en las células. Por este motivo, hemos publicado también una Guía del líder para proveer a los líderes de las células con sugerencias prácticas para tres, seis o doce reuniones centradas en el tema del “amor”. Aunque los principios del desarrollo natural de la iglesia no se mencionen abiertamente, son el fundamento para cada ejercicio práctico del curso. Si tiene éxito a la hora de involucrar a la mayoría de las células de su iglesia en este proceso de centrarse en mejorar el amor, descubrirá que el amor no sólo será un tema de estudio en reuniones, sino que penetrará en la vida de la iglesia.

Comience procesos en grupo

- Los siguientes grupos de nuestra iglesia deberían centrarse durante los próximos meses en el proceso de aprender a amar.

Cree oportunidades prácticas para la aplicación

Provea oportunidades para ejercitar el amor de modo práctico.

Aprendiendo a Amar ha sido diseñado no sólo como tema de conversación, sino como una serie de ejercicios para ayudar a los creyentes a aplicar el mandamiento del amor. Si decide no usar este material, asegúrese de que el proceso no se interrumpe una vez se haya hablado del amor. Los procesos de aprendizaje son más efectivos cuando existe la oportunidad de llevar a la práctica lo que se ha entendido de manera cognitiva.

- En los próximos seis meses crearemos las siguientes oportunidades para que nuestros miembros crezcan en el amor cristiano:

Anime a la gente a compartir sus experiencias

Permita que la gente comparta sus historias sobre su progreso en *Aprendiendo a Amar* durante el culto.

Dé a todos los miembros de las células que trabajan con *Aprendiendo a Amar* la oportunidad de compartir sus experiencias durante el culto. Estas experiencias ilustrarán el hecho de que el crecimiento en el amor es posible y que puede impactar a la iglesia positivamente. Hable con los miembros personalmente para ver si ellos estarían dispuestos a compartir sus experiencias durante el culto. Haga que los líderes de las células animen a los demás a compartir su testimonio. Deje claro que aquellos ejemplos que parecen menos espectaculares también tienen un interés especial. Ilustran que el amor penetra en las pequeñas cosas normales de la vida diaria.

- Durante las próximas semanas estos creyentes podrían explicar sus experiencias acerca de *Aprendiendo a Amar* durante el culto:

Asegúrese de que el amor de la iglesia también se comparte con aquellos que no forman parte de la misma.

Preste atención a la gente de fuera de la iglesia

La primera meta de *Aprendiendo a Amar* es hacer más profundas las relaciones entre los creyentes y mejorar su calidad. Este proceso también es una condición previa para fomentar el atractivo evangelístico de la iglesia local. No se pare aquí. Algunos círculos desprenden calor únicamente hacia dentro, pero son incapaces de demostrar este amor de una manera práctica a aquellos que todavía no forman parte de la iglesia. Asegúrese de aplicar todos los principios aprendidos durante *Aprendiendo a Amar* a los no creyentes. Este proceso puede resultar una de las mejores medidas para mejorar el crecimiento de su iglesia, aunque el tema del iglecrecimiento no haya sido mencionado en este proceso.

- Trabajaremos de los siguientes modos para crecer más en amor hacia aquellos que no son parte de la iglesia:

Analice la efectividad de sus pasos.

Analice su efectividad

Para analizar el éxito que han tenido sus pasos, debería elaborar un nuevo perfil de iglesia después de seis meses. De este modo puede examinar la necesidad de continuar con estos esfuerzos en el área de este factor cualitativo "relaciones afectivas", o si sus esfuerzos ya han tenido éxito, puede pasar a la siguiente característica cualitativa, su nuevo factor mínimo.

- Elaboraremos un nuevo perfil de iglesia para controlar nuestro progreso con fecha de.....



Lista de control: Relaciones afectivas

- ☐ En nuestra iglesia hay sermones regulares que se centran en el significado del amor en la vida de la iglesia.
¿Cuándo fue la última vez?
- ☐ Ofrecemos unos consejos concretos de cómo el amor se puede aprender en nuestra iglesia.
¿Ejemplos?
- ☐ Hemos presentado a la iglesia *Aprendiendo a Amar*.
¿Cómo?
- ☐ Como mínimo un 60% de nuestras células han trabajado con el manual *Aprendiendo a Amar*.
¿Qué grupos?
- ☐ Hemos designado un responsable para el área "relaciones afectivas".
¿Nombre?
- ☐ Hemos reservado un espacio en el culto para que la gente pueda compartir como han experimentado el amor de los demás.
¿Cuándo fue la última vez?
- ☐ En nuestra iglesia hemos creado oportunidades para profundizar en las relaciones personales.
¿Cómo?

- ☐ Tenemos cuidado de no sobrecargar a los obreros y a los colaboradores para que tengan el tiempo suficiente de cuidar sus relaciones.
¿Cómo?
- ☐ Hemos desarrollado estrategias para extender nuestras expresiones de amor práctico hacia aquellos que no forman parte de la iglesia.
¿Qué clase de estrategias?
- ☐ Los líderes de nuestra iglesia siempre animan a los demás y los elogian.
¿Quiénes?
- ☐ Animamos a los creyentes de manera consciente a involucrarse fuera del contexto de la iglesia.
¿De qué modo?
- ☐ Estamos formando a aquellos que trabajan en la iglesia para resolver conflictos de modo constructivo.
¿Cómo?
- ☐ Hemos descubierto cómo se podrían aplicar los puntos fuertes de nuestra iglesia en desarrollar el factor cualitativo "relaciones afectivas".
¿Qué puntos fuertes?
- ☐ Hemos identificado algunas barreras que parecían bloquear la puesta en práctica con éxito de algunos pasos prácticos necesarios, y las hemos tratado de la forma adecuada.
¿Por ejemplo?

- ☐ Los resultados de nuestras medidas para mejorar se controlan regularmente.

¿Cuándo se hizo esto por última vez?

- ☐ Los pasos que estamos dando se evalúan de acuerdo con principios bióticos.

¿Con qué resultados?

- ☐ Hemos puesto una fecha para el nuevo perfil de iglesia.

¿Cuándo?

Otro:

Aprendiendo a pensar "bióticamente"

*El desarrollo natural de la iglesia tiene como objetivo liberar aquellas dinámicas de crecimiento que Dios mismo utiliza para edificar su iglesia. Pero si esta declaración tiene que ser algo más que pura retórica teológica nos tenemos que preguntar: ¿Cómo se lleva esto a cabo de una manera práctica? En este punto debemos volver sobre "los seis principios bióticos" descritos en el libro **Desarrollo natural de la iglesia** (páginas 61-82). Este programa de formación ayudará a los líderes responsables a integrar de un modo creciente las categorías de los principios bióticos en su manera de pensar y en sus decisiones, volviéndolos así más sensibles a los "automatismos de crecimiento divinos".*

Parte 4:
Programa de
formación biótica

La estructura del programa de formación

"Deberíamos intentar dominar esta técnica de la manera más perfecta posible para poder dejarla a un lado de nuevo."

A veces parece que los líderes de las iglesias que crecen han desarrollado un sexto sentido. Cuando se enfrentan a los mismos retos y problemas que otros líderes, sus esfuerzos suelen ser coronados con unos resultados que tienen un efecto positivo en el desarrollo de su iglesia. ¿Qué hacen ellos diferente a los demás? Es un sentido, a menudo intuitivo, que hemos llamado "los automatismos de crecimiento divinos". Es la aplicación consciente (o muchas veces inconsciente) de los "principios bióticos".

Esta manera de tomar decisiones es un arte. Pero como cualquier arte, se debe basar en algún tipo de técnica. Para poder aprender un nuevo arte, debemos primero dominar las técnicas apropiadas de manera que nos podamos olvidar de ellas con la práctica. Este programa de formación le ayudará a hacer esto.

¿Cuál es el significado práctico de estos principios?

Cualquier decisión "biótica" se basa en alguno de estos seis principios:

Principio 1: Interdependencia

Principio 2: Multiplicación

Principio 3: Transformación de la energía

Principio 4: Efectos múltiples

Principio 5: Simbiosis

Principio 6: Funcionalidad

Todos los principios bióticos tienen como objetivo liberar los automatismos espirituales de crecimiento que Dios usa para edificar su iglesia.

Ver DNI, Pág. 12-14

Estos seis principios no están en competencia unos con otros. Son diferentes respuestas a la misma línea de reflexión "¿Cómo podemos crear condiciones que permitan desplegar el potencial que Dios ha puesto en la iglesia?" Este programa de formación le ayudará a transformar es-

tos conceptos, abstractos a primera vista, en algo fructífero para la toma de decisiones en la iglesia

Cómo puede proceder

Para cada principio, sugerimos algunos ejercicios que le ayudarán a formarse a sí mismo en la toma biótica de decisiones. Por favor, tenga en cuenta que ninguno de los capítulos intenta tra-

bajar de manera exhaustiva con los casos de estudio. Sólo se tienen que practicar aquellos aspectos relacionados con el principio que se trata en esa parte. Solamente encontrará una solución completa de los casos de estudio que se tratan en cada capítulo en la unidad formativa 7.

Al final de cada unidad formativa encontrará una sección llamada "Sugerencias para el aprendizaje en grupo". En esta sección recibirá unas directrices para las sesiones del aprendizaje en grupo (por ejemplo: el consejo de la iglesia, el equipo de liderazgo de la iglesia, los líderes de células) que incluirán cómo analizar las situaciones según las perspectivas del desarrollo natural de la iglesia y tomar decisiones bióticas.

En esta sección no encontrará instrucciones para estructurar los ejercicios (cómo combinarlos, con qué frecuencia se debe practicar el pensamiento biótico, etc.). Esto variará de situación en situación. Una posibilidad sería un programa intensivo de formación durante varias semanas, empezando con una sesión informativa por la tarde seguida de un programa vespertino semanal que trate los principios bióticos uno a uno. O intente una corta introducción práctica de los principios bióticos durante un seminario en sábado o un programa de tarde. Seleccione los ejercicios adecuados de las siguientes páginas o desarrolle sus propios ejercicios! Si usted decide realizar este programa como grupo, tendrá ventajas si todos los miembros del grupo también realizan el programa individualmente.

No es necesario ni recomendable que toda la iglesia haga este programa de formación. Cuanto menor sea la responsabilidad de liderazgo de los participantes en el grupo, con mayor medida se debería evitar la "jerga biótica". Sin embargo, se recomienda encarecidamente a aquellos creyentes que tienen responsabilidades de liderazgo en la iglesia que estudien estas técnicas como mínimo una vez en la vida.



Su Reflexión

- Me gustaría llevar a cabo el programa de formación "Aprendiendo a pensar bióticamente" hasta el final de(fecha).
- Podríamos trabajar las "Sugerencias para el aprendizaje en grupo" con los siguientes grupos:

Sugerencias para el aprendizaje en grupo

Parte 4:
Programa de
formación bíblica

Unidad formativa 1: Interdependencia

"A menudo descubrimos que una solución que ha tenido éxito a corto plazo produce el efecto contrario a la larga."

Hace unos cuantos años, una de las provincias del sur de la India sufrió una plaga de cobras. Estas serpientes, que eran realmente peligrosas, se habían multiplicado de tal manera

que se encontraban en cualquier sitio: por las calles, por las casas, por los campos y en los establos. Las autoridades del país tomaron cartas en el asunto y prometieron una recompensa por cada cobra muerta. Al principio, la situación cambió según las expectativas. Los ciudadanos organizaron "cazas de cobras" y el número de cobras se redujo notablemente. Incluso se creó una nueva profesión: los cazadores de cobras profesionales se hicieron cotidianos.

Pero después del declive inicial de la población de cobras, las autoridades se alarmaron al conocer que las cobras todavía seguían infestando todos los rincones. Después de investigar este fenómeno, descubrieron que muchos cazadores de cobras se habían convertido en criadores de serpientes, asegurándose así sus ganancias. La misma medida que se pensó para diezmar el número de cobras, tuvo a la larga el efecto contrario.

Reconociendo enlaces interdependientes

Estos "efectos cobra" se pueden encontrar también en las iglesias cristianas. Frecuentemente, una medida que tiene éxito a corto plazo, produce exactamente el resultado contrario a la larga. Por ejemplo, si ayuda a los creyentes a descubrir sus dones espirituales, pero no consigue ayudarles a encontrar áreas adecuadas para el ministerio, podrá ver que su ilusión inicial se convierte pronto en frustración. Muchos, incluso, se pueden inmunizar contra el mismo concepto de "ministerio según dones"

El principio de la interdependencia nos ayuda a reconocer (a) cómo las diferentes áreas de desarrollo de la iglesia están interconectadas y dependen unas de las otras, y (b) cómo los cambios en un área pueden tener a largo plazo ramificaciones positivas o negativas hacia otras áreas

La pregunta: Los efectos a largo plazo que tienen este paso sobre otras áreas del organismo de la iglesia, ¿son o no son beneficiosos para el desarrollo de la iglesia?

Ver DNI, Pág. 66-67

Ejercicio 1: Piense en las diferentes áreas de trabajo en la iglesia y escriba algunas de estas áreas que usted vea interconectadas con otras esferas del ministerio. Las primeras dos líneas de las siguientes columnas son únicamente un ejemplo del aspecto que debería tener su lista.

Áreas interdependientes **Clase de conexión**

El culto de los niños y el culto de adoración

Muchos padres son alcanzados a través de sus hijos.

Dones y tareas

Las tareas están mejor hechas si se corresponden con los dones espirituales.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

A menudo es más fácil desarrollar un cierto sentido para el enfoque correcto identificando primero los ejemplos negativos. ¡Piense simplemente en el mencionado "efecto cobra"! Lo contrario de la interdependencia es la perspectiva aislada. Visionar algo desde una perspectiva aislada llevará a éxitos a corto plazo; un pensamiento interdependiente resultará fructífero a largo plazo.

No estamos en contra de los éxitos a corto plazo, pero siempre que no sean contraproducentes a la larga. Por desgracia, con frecuencia lo son. La iglesia podría estar tentada a invitar al evangelista estrella una vez al año para cumplir la cuota de su trabajo evangelístico. Hay una gran alegría cuando las personas no creyentes son invitadas a estas actividades y algunos de ellos entregan su corazón a Cristo. "Quince convertidos en las reuniones evangelísticas anuales" podemos leer en el titular del boletín de la iglesia. El éxito (a corto plazo) se puede documentar.

Reconozca lo contrario a la interdependencia

Muy pocas veces investigamos los resultados a largo plazo de esta actividad, y cuando se investiga, solemos desencantarnos. En muchísimos casos no tenemos éxito a la hora de integrar a los nuevos convertidos en la iglesia. Algunos de los que tomaron una decisión por Cristo sin experimentar en sus vidas las consecuencias de esta decisión, están ahora inmunizados a cualquier llamamiento futuro. Muchos miembros que trabajan en la iglesia están paralizados en sus propios compromisos evangelísticos ya que han “delegado” su responsabilidad evangelística en el conferenciante invitado. El enfoque profesional y el carisma del conferenciante invitado hace difícil, para el 10% de la iglesia que tiene el don de la evangelización, desarrollar realmente este don en ellos mismos. Y así sucesivamente. Tenemos que anticipar todas las consecuencias cuando pensemos en el “éxito” de cualquier medida.

Para ejercitar el pensamiento biótico, necesitamos formarnos a nosotros mismos en recoger diferentes posibilidades y evaluar cada una de ellas según los principios bióticos. Sería útil buscar con anterioridad posibles puntos negativos. ¿En qué medida está este paso unido a valores que contradigan el principio de la interdependencia (o cualquier otro principio biótico)? Nuestro objetivo no es desarrollar una actitud generalmente negativa hacia todos los nuevos pasos, más bien aprender a autoevaluar críticamente nuestras propias ideas, de acuerdo con los valores bióticos.

Ejercicio 2: Intente recoger algunos ejemplos acerca de estas relaciones negativas en la propia vida de su iglesia. ¿Cuándo ha intentado alcanzar un objetivo con una perspectiva aislada? ¿Cuáles fueron los éxitos a corto plazo? ¿Por qué es más sospechoso el fruto a largo plazo? Anote este ejemplo.

Medida aislada

Seminario de descubrimiento para creyentes

Éxito a corto plazo

Los creyentes están muy animados con sus nuevos descubrimientos.

Ahora que usted es sensible a esto, puede empezar a practicar ejemplos concretos de “interdependencia”. El propósito de los siguientes ejercicios no es acabar con una solución perfecta y global: únicamente queremos afinar y ampliar su visión de las interdependencias en su iglesia. También debería llegar a ser consciente de las conexiones que podrían no tener nada que ver con la solución posterior.

Usted encontrará la descripción de dos situaciones (también puede añadir un tercer ejemplo de su propia iglesia). La primera es un problema típico que concierne a toda la iglesia; después encontrará un problema más pastoral que, a primera vista, tiene poco que ver con el iglecrecimiento, pero con el que cualquier iglesia se podría encontrar. Para ayudarle a explorar interdependencias hemos apuntado preguntas abiertas para estimular —y no limitar— su creatividad. Anote lo que piensa. Después de un poco de práctica con el pensamiento biótico, se dará cuenta de que está alcanzando soluciones creativas y nuevas de manera intuitiva.

Ejercicio 3: Lea los dos ejemplos y anote las respuestas a las siguientes preguntas guía en la hoja de trabajo 2 (página 237). Por favor, copie la hoja de trabajo tantas veces como sea necesario. Al final de este ejercicio encontrará nuestra respuesta acerca de cómo tratar el problema 2 desde la perspectiva de la interdependencia. Antes de leer nuestra sugerencia, asegúrese de que haya escrito su propia reflexión. Después repita el ejercicio con un problema auténtico de su iglesia (es mejor escoger una situación claramente definida).

Problema 1: El compromiso evangelístico de los miembros de la iglesia es muy bajo. Sólo unas cuantas personas han llegado a conocer a Cristo. ¿Qué se podría hacer al respecto?

Problema 2: El matrimonio de un miembro del equipo del ministerio infantil está en crisis. El matrimonio se ha separado. ¿Cómo reaccionaría usted?

Problema 3: Examine uno de los problemas de más presión en su propia iglesia:

Desarrollando medidas interdependientes

Preguntas guía 1. ¿Qué áreas del ministerio están afectadas a corto y largo plazo por este problema? Para su reflexión utilice la hoja de trabajo 2 (página 237) basada en las ocho características cualitativas. Incluso podría añadir más subcategorías tales como "culto infantil" bajo "culto de adoración" o "consejería de dones", en la sección "ministerio" de la hoja de trabajo.

2. ¿Qué se podría hacer en estas ocho áreas (y en las otras subáreas) a corto y a largo plazo para mejorar la situación descrita en los ejemplos? Anote sus respuestas en una nueva copia de la hoja de trabajo.

Una posible solución En las siguientes páginas encontrará nuestras reflexiones para el ejemplo 2 (el matrimonio de un miembro del equipo del culto infantil está pasando por una situación crítica). Por supuesto no es una solución modelo o la única solución correcta, y nosotros tampoco queremos dar la impresión de que un problema como este siempre necesita ser tratado con una lista de control biótica y utilizando hojas de trabajo especiales. Nuestra hoja de trabajo rellena sólo ilustra cómo los problemas que encontramos se pueden tratar desde una perspectiva de interdependencia. Se sorprenderá de lo diferente que parece el problema matrimonial de un líder visto bajo este prisma.

Las siguientes dos páginas contienen respuestas a la pregunta 1 (¿Qué áreas del ministerio están afectadas?) y a la pregunta 2 (¿Qué se podría hacer en las diferentes áreas?).

Reflexione sobre sus ideas. Después de haber trabajado con los ejercicios utilice la hoja de trabajo 3 (página 238) para pensar acerca del camino que siguió para encontrar sus soluciones. La reflexión sobre sus propias maneras de pensar es una de las mejores maneras de practicar nuevas categorías de pensamiento. ¿Cómo encontró la solución al ejercicio 3? ¿Qué estrategias de reflexión utilizó? ¿De qué modo revisó y mejoró su solución, incluso después de haber leído la solución que sugeríamos?

Ejercicio 4: Usando la hoja de trabajo 3 (página 238) tómese quince minutos para reflexionar sobre su propia manera de pensar a la hora de encontrar las soluciones para el ejercicio 3.

Hoja de trabajo: Desarrolle una red de interdependencias

Parte 4:
Programa de
formación biótico

Problema: El matrimonio de uno de los miembros del equipo de los niños está en crisis: ¿qué áreas están afectadas?

Area implicada	a corto plazo	a largo plazo
Liderazgo	Pastor _____ Lider del culto infantil _____	Pastor _____ Lider de la consejería pastoral _____
Ministerio	¿Puede ella continuar? _____ Consejero de dones ¿Alternativas? _____	¿Sufre el matrimonio una sobre- carga de trabajo en la iglesia? _____
Espiritualidad	Equipo de oración: motivo de oración _____	General: ¿Cómo vamos a tratar el tema del divorcio? _____
Estructuras		¿Existen defectos a la hora de preparar a nuestros miembros del equipo? _____
Culto	¿Quién preparará el culto in- fantil de la próxima semana? _____	¿Debemos encontrar un susti- tuto permanente? _____
Células	Contactar con el lider de la célula _____	¿Cómo llevará la célula esta si- tuación? ¿Se necesitará forma- ción de obreros adicional? _____
Evangelismo		
Relaciones	Miembros de las células _____	El equipo del culto infantil Otros lideres de la iglesia _____

Parte 4:
Programa de
formación biótico

Hoja de trabajo: Desarrolle una red de interdependencias

Problema: ¿Qué se puede hacer para encontrar una solución?

Area implicada	a corto plazo	a largo plazo
Liderazgo	<u>Una reunión con el pastor</u>	<u>Animar a los líderes de las células a actuar ante problemas personales</u>
Ministerio		<u>Encontrar un nuevo miembro para el equipo</u>
Espiritualidad	<u>El equipo de oración intercede por el matrimonio</u>	
Estructuras	<u>Mejorar el apoyo/formación de los líderes y los miembros del equipo</u>	
Culto	<u>Pedirle a otro equipo del culto infantil que se haga cargo</u>	
Células	<u>La célula se centra completamente en ayudar al miembro del equipo que tiene problemas</u>	<u>Formar a los líderes de las células para tratar situaciones similares</u>
Evangelismo		
Relaciones	<u>Anime a los amigos a practicar la amistad genuina</u>	

Sugerencias para el aprendizaje en grupo

Parte 4:
Programa de
formación biótico

Si quiere utilizar los ejercicios sugeridos en este capítulo en el contexto de un grupo como el equipo de liderazgo de su iglesia, tenga en mente las siguientes pautas:

1. Antes de realizar los ejercicios, los miembros del grupo necesitan un conocimiento básico de la interdependencia. Este conocimiento se puede adquirir a medida que los miembros del grupo trabajen con este libro de manera individual (junto con el libro *Desarrollo natural de la iglesia*, que se recomienda para personas con responsabilidades de liderazgo más amplias), o con una pequeña introducción al tema (recomendado para un grupo con miembros de otros equipos de la iglesia).

Cree un conocimiento básico

2. "Una imagen vale más que mil palabras". Un término abstracto como "principio biótico" se puede ilustrar fácilmente y puede llevar a la gente a experimentar el efecto "¡ajá!". Encuentre imágenes, fotos e historias cuando explique el principio de la interdependencia a los miembros de su grupo. Puede comenzar, por ejemplo, con la historia de la plaga de las cobras (página 136). Evite demasiados términos bióticos. Su grupo debería aprender a pensar bióticamente, no a hablar bióticamente.

Use ilustraciones

3. Empiece siempre con un ejercicio fácil. Si el tiempo apremia y no puede realizar todos los ejercicios, no empiece un ejercicio complejo como el ejercicio 3. Este ejercicio presupone que se conozca el principio de la interdependencia que se explicó en los ejercicios anteriores.

De lo simple a lo complejo

4. Durante cada ejercicio, planee suficiente tiempo para la evaluación. La gran ventaja de aprender en grupo es la oportunidad de reflexionar sobre experiencias de manera conjunta.

Planee una evaluación regular

Si lleva a cabo el ejercicio 1 en su grupo, comience con la historia de la plaga de cobras o una historia alternativa, como la de la reserva de elefantes, (explicada en el libro *Desarrollo natural de la iglesia* en la página 64).

Instrucciones para el ejercicio 1

Continúe con una sesión de tormenta de ideas. Si en su grupo hay más de cinco personas, sería útil formar grupos más pequeños. Deje que cada uno mencione áreas de la iglesia y el ministerio donde ellos ven que hay algún tipo de conexión con otras áreas. En este punto no es importante tratar explicaciones deta-

lladas de interdependencia. Un miembro de cada grupo debería anotar todas las ideas.

Durante la siguiente fase haga que el grupo trate cada una de las áreas de interdependencia que se han sugerido y comenten los efectos de los vínculos que se han observado entre las dos áreas. A menudo, los participantes mencionan relaciones obvias además de otras evidencias escondidas. Observarán aspectos triviales y otros esenciales de la interdependencia, y a menudo citarán incluso ejemplos extraños o un poco estrambóticos. Estas contribuciones no tienen que ser corregidas porque el objetivo del ejercicio es introducirse en el tema e incrementar nuestra concienciación sobre la realidad de la interdependencia en la iglesia.

Instrucciones para el ejercicio 2

A medida que vaya trabajando en la formación del pensamiento biótico, pida a los miembros del grupo que hablen solamente de ejemplos de su propio trabajo en la iglesia. ¿En qué punto se dio un paso aislado, únicamente para descubrir al final que el éxito fue sólo temporal? Este enfoque ayudará a la gente a no centrarse en aquellas cosas que nunca le han gustado acerca del ministerio de los demás. Y cuando descubrimos los aspectos cuestionables de nuestras propias decisiones, el impacto del aprendizaje se incrementa considerablemente.

Pida a los participantes que hagan el ejercicio primeramente de forma individual. Entonces divida al grupo en grupos de tres para compartir sus ejemplos. Deje que cada subgrupo dé su perspectiva más importante. Anótelas en una transparencia o en una pizarra a medida que se comentan:

- ¿Cuáles son los efectos de las medidas aisladas?
- ¿Qué razones tenemos para clasificar de una manera negativa un éxito a corto plazo desde la perspectiva del largo plazo?
- ¿Qué habría pasado si el problema se hubiera enfocado desde una perspectiva interdependiente?

Instrucciones para el ejercicio 3

Antes de trabajar con su grupo en un problema de la vida real de su propia iglesia, trabaje primero con uno de los casos de estudio de este capítulo.

Necesitará dos copias de la hoja de trabajo 2 (página 237) para cada ejemplo y para cada uno de los participantes (para tres participantes que trabajen con un ejemplo necesitaría un total de seis copias).

Dé una breve introducción sobre los pensamientos contenidos en la sección “Desarrollando medidas interdependientes” (página 139).

Indique el ejemplo que haya seleccionado y pida a los miembros del grupo que trabajen individualmente con la hoja de trabajo utilizando la pregunta guía 1.

Después de 15 minutos pida a los participantes que se dividan en tríos y que compartan sus ideas.

Deje que cada persona trabaje individualmente con la segunda pregunta guía utilizando otra copia de la misma hoja de trabajo.

Después de 20 minutos pida a los participantes que se dividan otra vez en tríos para compartir sus ideas y elaborar una versión en grupo de sus respuestas (tiempo: 15 minutos).

En la sesión conjunta final, se presentarán estas soluciones de los grupos y se anotarán en la pizarra mientras se comentan las siguientes preguntas:

¿Qué experiencias “¡ajá!” han tenido los miembros del grupo?

¿Cómo se puede usar de una manera efectiva el principio de la interdependencia en los ejemplos que se han mencionado?

El moderador de este proceso de grupo debería mencionar que no todas las ocho áreas se verán afectadas en cada problema que se plantea la iglesia. Tenga en cuenta que el factor “evangelismo” no se trató en el ejemplo de las páginas 141 y 142.

Si está haciendo el ejercicio 3 con su grupo, no omita tampoco el ejercicio 4. Cada participante evalúa la sesión de grupo (15 minutos). Continúe con un tiempo para compartir en tríos. Después cada trío tendrá que hacer una lista de estrategias de pensamiento que hayan o no tenido éxito con las que todos los participantes se puedan identificar (incluso aunque ellos mismos no las hayan aplicado). Concluya presentando estas listas a todo el grupo en su totalidad.

Instrucciones para el ejercicio 4

Parte 4:
Programa de
formación biótico

Unidad formativa 2: Multiplicación

"Lo contrario de multiplicación en el desarrollo de la iglesia no es la división sino la adición."

Imagínese un nenúfar creciendo en un estanque con una superficie de 1300 metros cuadrados. La hoja de esta especie de nenúfar tiene

una superficie de 100 centímetros cuadrados. Al principio del año el nenúfar sólo tiene una hoja. Después de una semana hay dos hojas. Una semana más tarde, hay cuatro. Pasadas dieciséis semanas la mitad de la superficie del agua está cubierta de hojas. ¿Cuánto tiempo pasará hasta que la segunda mitad del estanque también quede cubierta? ¿Otras dieciséis semanas? No. Sólo pasará una semana hasta que el estanque esté completamente cubierto. Efectivamente, en la semana 17 las hojas cubrirían más de los 1300 metros cuadrados. Después de la semana 17 habría 131.072 hojas cubriendo 1310 metros cuadrados.

Este ejemplo demuestra el potencial que hay detrás del principio biótico de la multiplicación, pero revela que no es siempre tan fácil entender este principio. Muchas personas tienen dificultades con el ejercicio del nenúfar. A primera vista, es difícil entender por qué sólo es necesaria una semana para cubrir la segunda mitad del estanque si fueron necesarias 16 semanas completas para la primera mitad. Pero así es como funciona el principio de la multiplicación.

Un deseo modesto

Quizá esté familiarizado con la historia del inventor del ajedrez, al que un rey de la India le concedió un deseo como recompensa. A modo de recompensa "modesta", únicamente pidió un grano de arroz en el primer cuadrado del tablero de ajedrez, dos granos en el segundo cuadrado, cuatro en el tercero, ocho en el cuarto, y así sucesivamente. Aquel rey, que se había tomado a broma aquel deseo, no pudo satisfacerlo. Tendría que haber producido 2^{63} granos de arroz, que son 9.223.372.036.000.000 granos, o 153.000 millones de toneladas de arroz: ¡más que la producción mundial de arroz de los próximos 1000 años!

Una pequeña causa pero un gran efecto

El principio de la multiplicación ilustra claramente que el desarrollo natural de la iglesia no habla de utilizar más energía para el crecimiento de la iglesia. El lema es "Más vale maña que fuer-

La pregunta: ¿Contiene esta medida una dinámica de multiplicación o meramente contribuye a la adición?

Ver DNI, Pág. 68-69

za". A medida que esté trabajando en la multiplicación a todos los niveles en la iglesia, estará liberando un potencial de energía que no se puede obtener de ningún otro modo.

Esta es la razón por la que encontramos este principio en la Biblia desde el comienzo. Jetro aconsejó a su yerno Moisés que no llevara él sólo todos los casos legales, sino que eligiera colaboradores responsables para grupos de 10, 50, 100 y 1000 israelitas (Éxodo 18). Moisés tenía que "multiplicarse". La forma de liderazgo que practicó Jesús no es nada más y nada menos que la aplicación del principio de la multiplicación en el área del "desarrollo del liderazgo". Detrás del principio de *oikos* del Nuevo Testamento (en griego "casa" refiriéndose aquí a la red de amistades, familia y compañeros de una persona), que siempre es la clave para una evangelización efectiva, encontraremos también el principio de la multiplicación: cada persona que cree en Jesús vive en una red de relaciones (*oikos*) con un grupo de no creyentes. Cuando una iglesia empieza a usar estos "puentes", da un gran impulso a la multiplicación: los nuevos creyentes que llegan a Jesús y a la iglesia traen consigo su *oikos*, que necesita la atención de la iglesia. Se inicia así un proceso de multiplicación sin límites, a pesar de que los comienzos puedan parecer insignificantes.

Lo contrario a la multiplicación en la labor de la iglesia no es la división, sino una preocupación conceptual por la mera adición. Enfocar el ministerio desde una perspectiva de la adición se diferencia del principio de la multiplicación de tres modos:

1. El potencial de crecimiento de la adición es menor que el de la multiplicación.

Los estudios de nuestro instituto han descubierto que las iglesias que valoran conscientemente la multiplicación de las células por medio de la división experimentarán el crecimiento de manera más frecuente que las que no le prestan atención. La iglesia local más grande del mundo en Seul, Corea, pudo crecer hasta este extremo (750.000 miembros en actualidad) simplemente porque el principio de la multiplicación se observó con atención desde el comienzo. Cualquier persona que examine esta iglesia con detenimiento verá que realmente consiste en una red de subcongregaciones que se originaron por la multiplicación. Estas subcongregaciones están basadas en una red de células en constante multiplicación. (Deberíamos mencionar en un inciso que, por regla general, las iglesias pequeñas suelen ser mejores multiplicadoras. Cuanto mayor sea el grupo, el potencial de multiplicación normalmente se verá reducido.)

La trampa tecnocrática: la adición

Menor potencial de crecimiento

Ejercicio 5: Anote algunos ejemplos de adición en su propia iglesia. ¿Qué efecto tendría la aplicación consciente del principio de la multiplicación en estos casos? ¿Cómo difiere el potencial de crecimiento en ambos enfoques? La primera línea de la siguiente tabla le dará un ejemplo de cómo podría ser esta reflexión.

Adición	Multiplicación	Diferencias en el potencial de crecimiento
Campaña evangelística	Evangelización a través de las relaciones por <i>oikos</i>	La evangelización por <i>oikos</i> tiene un potencial de multiplicación ilimitado

Resultados más impresionantes

2. A primera vista, el enfoque de adición parece funcionar si buscamos mayores resultados visibles.

Los enfoques de iglerecrecimiento tecnocráticos casi siempre tienen como objetivo el tamaño ilimitado. La meta es una megaglesia, no una pequeña iglesia que se multiplica constantemente (en este caso, la iglesia madre tendría que prescindir de algunos de sus miembros); la gran campaña evangelística, no la clase de evangelización tranquila pero continuada del evangelio por relaciones de *oikos*; el mayor y mejor seminario teológico, no el tedioso proceso de discipulado por el que optó Jesús.

La multiplicación suele necesitar una fase introductoria más larga, pero da mejores resultados a largo plazo. Recuerde el arroz y las casillas del ajedrez: los defensores de la estrategia de la adición podrían haber optado por unos cuantos cientos de sacos de arroz en cada casilla, cosa que sin duda hubiera impresionado al rey, pero al final hubieran recibido una cantidad considerablemente más pequeña que el inventor del ajedrez.

Ejercicio 6: En la siguiente tabla anote otra vez algunos ejemplos de adición (puede utilizar algunos ejemplos del ejercicio 5). Para cada uno indique los posibles éxitos a corto y a largo plazo de las medidas que se han sugerido.

Intente también apuntar algunos ejemplos que usen de manera consciente el principio de multiplicación. En la primera línea volverá a encontrar algunos ejemplos.

Medidas basadas en la adición	Resultados a corto plazo	Resultados a largo plazo
Campaña evangelística	Muchas conversiones en la campaña	Debilitación del potencial evangelístico de los miembros

Medidas basadas en la adición	Resultados a corto plazo	Resultados a largo plazo
Evangelización por <i>oikos</i>	Relativamente pocos "éxitos evangelísticos" a primera vista	Cristianos mejor integrados que a su vez son evangelísticamente activos

3. La adición apunta hacia una mayor "producción", la multiplicación apunta a una mayor "capacidad de producción".

Esta diferencia –posiblemente la más importante– entre adición y multiplicación la describió el poeta griego Esopo en su famosa fábula. Un hombre tenía una gallina que ponía un huevo de oro diario. Al principio este hombre se preocupaba en alimentar y

Descuidando la capacidad de producción

cuidar de su gallina para no perder su fuente de oro y de dinero. Pero su codicia pudo con él cuando pensó en conseguir más oro de su gallina. Decidió matar a la gallina para obtener así todos los huevos de oro de una vez, y eso fue el fin de los huevos de oro.

¿Se le ocurre alguna idea de solución biótica para conseguir más huevos de oro? No sabemos si los huevos de oro podían eclosionar pero la solución más lógica sería criar más gallinas que pudieran poner huevos de oro. De esta manera tendríamos antes que nada un incremento en la "capacidad de producción" y después en la "producción real".

Ejercicio 7: Evalúe cómo las soluciones de multiplicación de los ejercicios 5 y 6 apuntan a aumentar la capacidad de producción. Si no es así, revise sus soluciones.

Medidas basadas en la multiplicación	Incrementando la capacidad de producción
Evangelización por <i>aíkos</i>	Se anima a los nuevos convertidos a compartir el evangelio en su círculo de amigos

¿Qué sucede cuando hay crecimiento cero?

El término económico "crecimiento cero" es una pura contradicción: o algo crece o no lo hace. Podíamos definirlo mejor como estancamiento. Debido al gran número de iglesias estancadas, seguro que ha pensado mientras leía "¡Estas ideas son geniales, pero me quedaría satisfecho si viera simplemente un poco de adición!" Pero esta actitud pasa por alto el hecho de que el pensamiento de adición es a menudo una de las causas del estancamiento.

Considere la célula que ha sobrevivido durante los últimos años con 10 o 12 participantes. De tanto en tanto viene alguien nuevo, pero hay alguien que se marcha. No hay ningún líder aprendiz, lo que hace imposible pensar en dividir este grupo, y la mera

idea se descarta con malas caras porque esto destruiría su "gran compañerismo". Esta manera de pensar es un crecimiento cero por adición.

Piense ahora en una iglesia que lleva a cabo una vez al año una semana evangelística con un evangelista invitado. Aunque esta semana resulta un gran acontecimiento para los que están dentro de la iglesia, sólo unos pocos llegan a creer en Cristo. La iglesia no toma en consideración los métodos de evangelización por multiplicación. Cuando se evalúa la semana evangelística (cosa que rara vez sucede), las mejores soluciones suelen ser buscar otro evangelista mejor para el año siguiente "que pueda predicar el evangelio de una manera más clara", empezar la campaña de publicidad con más antelación o usar unos pósters más modernos. Esta manera de pensar comporta un crecimiento cero por adición.

Considere también al pastor con el don de la consejería que entiende su papel principalmente como consejero. Día tras día, los miembros de la iglesia le consultan sus preguntas y problemas. Poco a poco, comienza una lista de espera, ya que su tiempo es limitado y se ha visto obligado a reducir otras áreas de su trabajo en la iglesia. Por regla general, atiende a cinco citas diarias pero la lista de espera sigue creciendo. Agradece que su ministerio en la iglesia sea tan bien recibido, por eso alarga su jornada de trabajo. Bajo su punto de vista, la iglesia está creciendo (o por lo menos su trabajo lo hace). Este pastor tan activo continuará expandiendo su labor hasta que se queme. Sin embargo, si lo observamos a través de la lente del desarrollo natural de la iglesia, el ministerio pastoral de la iglesia no ha crecido realmente. Un crecimiento real requeriría que él dedicara su tiempo a formar y potenciar a más consejeros, pero desgraciadamente no tiene tiempo para ello. De nuevo, esta manera de pensar es crecimiento cero por adición.

Ejercicio 8: En la siguiente tabla, anote algunos ejemplos de crecimiento cero por adición en su propia iglesia. Pregúntese acerca de las consecuencias a corto y a largo plazo. Entonces piense nuevamente en posibles alternativas de multiplicación.

Preocupación por los comienzos lentos

Ejercicio 9: Use la siguiente lista de palabras clave para identificar barreras hacia un pensamiento de multiplicación. ¿En qué grado le afectan estos temas? ¿Qué podría hacer para cambiarlos?

Seguidamente proceda a encontrar soluciones de multiplicación para nuestros ejemplos y los que puso usted en el último capítulo. Recuerde que el objetivo no es encontrar la solución completa, sino simplemente activar la sensibilidad respecto a soluciones compatibles con el principio de la multiplicación.

Ejercicio 10: Lea nuevamente los dos ejemplos de la página 139 y use una copia de la hoja de trabajo número 4 para anotar las respuestas de cada una de las preguntas guía. Necesitará una copia para cada uno de los ejemplos. Al final del ejercicio encontrará la solución que nosotros sugerimos para tratar el problema del ejercicio 2 bajo el enfoque de la multiplicación. Después de este ejemplo céntrese en el asunto que ha seleccionado de su propia congregación.

Desarrollando medidas de multiplicación

1. ¿Qué aspectos de la multiplicación pueden contribuir a una solución para esta situación? Desarrolle sugerencias concretas bajo el encabezamiento de "potencial de crecimiento", "efecto a largo plazo" y "desarrollando la capacidad de producción".

7 Preguntas guía

2. Evalúe cuidadosamente sus propuestas:

- ¿Cómo hubiera sido la solución por adición? ¿Tiene su solución de multiplicación un mayor potencial de crecimiento?
- ¿La efectividad a largo plazo de su solución es más grande (incluso si lleva más tiempo al principio)?
- En este ejemplo ¿qué es lo que tiene que ver con la "producción"? ¿Cuál es la "capacidad de producción" en este caso? ¿Aumenta esta solución realmente esta "capacidad de producción"?

Así podría haber actuado Aquí le presentamos nuestras reflexiones sobre el ejercicio 2. No es una solución modelo, sino un ejemplo de una de las muchas soluciones posibles de cómo se puede aplicar el principio de la multiplicación. Del mismo modo que en el caso del principio de la interdependencia, se dará cuenta de lo diferente que parece una situación cuando la tratamos bajo el prisma de los principios bióticos. Un caso individual de cuidado pastoral puede ser el detonador para unos procesos de crecimiento de iglesia más exhaustivos.

¿Qué elementos de multiplicación podemos encontrar en esta situación?

En una solución caracterizada por la adición, el pastor se centraría exclusivamente en el caso individual e intentaría ayudar al líder a través de la consejería. El mejor resultado posible sería haber salvado el matrimonio, añadiendo (en el mejor de los casos) un nuevo éxito a otros casos resueltos.

Una solución que se centra en la capacidad de multiplicación también sería –en principio– centrar la atención en el matrimonio. La ayuda pastoral inmediata es necesaria, pero mientras que la solución por adición acabaría en este punto, el enfoque de multiplicación buscaría vías para incrementar la capacidad de producción. Un “objetivo de producción” sería que los miembros de su equipo tuvieran matrimonios saludables, y estar dispuesto a ofrecerles ayuda efectiva durante momentos de crisis. La “capacidad de producción” se refiere a la habilidad de la iglesia para acompañar a sus trabajadores de una manera global en su ministerio y ofrecerles consejería.

Esto implica que los líderes de los ministerios y los formadores necesitan estar preparados para guiar a sus colaboradores cuando surgen los problemas. Estos líderes deberían tener aprendices que a su vez se formaran en esta tarea del ministerio, de esta manera la estructura de formación crecería junto con el ministerio.

Debería suceder algo similar con el ministerio de la consejería: cada consejero experimentado en cuestiones matrimoniales podría traspasar su conocimiento práctico a los aprendices que los estarían observando en acción.

También podría considerar la idea de animar al colaborador que está pasando por la crisis matrimonial a compartir con otras parejas su experiencia (después de haber superado con éxito esta crisis). Esto se podría hacer en células de parejas que se

reunieran por un tiempo predeterminado utilizando los recursos apropiados de refuerzo para matrimonios.

El efecto a largo plazo de esta solución sería una mejora del ministerio de formación para los que trabajan en la iglesia antes de que pueda tener lugar otra crisis; unos mejores fundamentos para el ministerio de consejería de la iglesia y por último, pero no menos importante, una persona que ha recibido ayuda a través de la consejería ahora ha aprendido a ayudar a otros.

Hemos presentado este caso en términos idealistas. La mayoría de los casos problemáticos de esta clase no conducirán a procesos tan completos de iglecrecimiento. Este caso simplemente ilustra el significado de las intervenciones basadas en la multiplicación, que comienzan mucho antes de que se puedan concebir metas de crecimiento de altos vuelos.

Evalúe el ejercicio anterior reflexionando sobre su propia manera de pensar. Usando la hoja de trabajo número tres pregúntese ¿cómo encontró las soluciones del ejercicio 10? ¿Qué estrategias de reflexión utilizó? ¿De qué modo revisó y mejoró su solución, incluso después de haber leído la solución que sugeríamos?

Reflexione sobre sus ideas

Ejercicio 11: Usando la hoja de trabajo 3 (página 238) tómese quince minutos para reflexionar sobre su propia manera de pensar a la hora de encontrar las soluciones para el ejercicio 10.

Parte 4:
Programa de
formación bíblico

Sugerencias para el aprendizaje en grupo

Antes de planear los siguientes ejercicios para grupos recuerde las líneas de acción que se mencionaron en el capítulo anterior:

1. Antes de llevar a cabo los ejercicios, los miembros de los grupos deberían tener un conocimiento básico acerca de la multiplicación.
2. Utilice imágenes, dibujos e ilustraciones cuando explique el principio de la multiplicación al grupo y busque el efecto "¡ajá!"
3. Comience siempre con un ejercicio fácil.
4. Deje tiempo suficiente para la evaluación en cada ejercicio.

Introducción

Una manera de introducir el principio de la multiplicación es presentar el ejemplo del nenúfar (página 146). Pida al grupo que calcule de manera informal el tiempo que tardará el nenúfar en cubrir la segunda mitad del lago. Explique con sus propias palabras el principio de la multiplicación y comente con el grupo el porqué algunos hicieron mal los cálculos. O escoja una introducción más impresionante: consiga dos tableros de ajedrez y dos paquetes de arroz de medio kilo. Divida el grupo en dos subgrupos, el grupo de la adición y el grupo de la multiplicación. Pida a los grupos que dividan el arroz entre las casillas del tablero. Ganará el grupo que necesite menos casillas a la hora de distribuir el arroz en el tablero. El grupo de la adición puede colocar hasta cien granos de arroz en cada casilla mientras que el grupo de la multiplicación tiene que empezar con un solo grano en la primera casilla, dos en la segunda, cuatro en la tercera, ocho en la cuarta y así sucesivamente. Se permite apilar el arroz fuera del tablero, ya que las casillas quedarán pequeñas (tenga a mano una calculadora).

La reacción espontánea de los del equipo de la multiplicación es: "¡Nunca acabaremos esta bolsa! ¡Es injusto!" Pero al cabo de un rato resulta obvio que el grupo de la adición no tendrá suficientes casillas para acabar todo el arroz, mientras que el grupo de la multiplicación agota su arroz en la tercera línea y gana.

Evaluación: Comente las diferencias entre la adición y la multiplicación, poniendo énfasis en temas como "potencial de crecimiento" y "efectos a corto y largo plazo"

Los ejercicios 5-8 se realizan mejor de forma individual. Comente los resultados de cada ejercicio en tríos. Después recoja todos los ejemplos en un grupo común y considere los tres mejores, enfatizando los aspectos de "potencial de crecimiento", "efecto a largo plazo" e "incremento de la capacidad de producción" (y en el ejercicio 8, preste atención a la diferencia entre resultados a corto y a largo plazo).

El ejercicio 10 resume los puntos de todos los ejercicios anteriores y, por esta razón, es más difícil. Antes de tratar un ejemplo "real" de su propia iglesia debería tratar como mínimo uno de los ejemplos de este libro. Copie la hoja de trabajo 4 (página 239) para cada participante y para cada uno de los ejemplos que vaya a trabajar.

Indique qué problema se va a tratar y pida a los participantes que respondan a las preguntas de la hoja 4 individualmente.

Después de 20 minutos, pida a los participantes que compartan sus pensamientos en grupos de tres. Después de 15 minutos, evalúe las soluciones de cada grupo.

Ponga en común todas las soluciones, separadas en categorías como "potencial de crecimiento", "resultados a largo plazo" e "incremento de la capacidad de producción". La mejor manera de hacer esto es dibujar tres columnas en su retroproyector o pizarra y hacer una lista con todas las soluciones sugeridas. Cuando acabe, revise la lista evaluando las ideas en base a las preguntas que hay en la hoja de trabajo.

Cada participante evalúa la sesión (15 minutos). Continúe con un tiempo de compartir en tríos. Pida a cada trío que haga una lista de estrategias con éxito y otra con estrategias fallidas con las que todos los participantes se identifiquen (aunque no las hayan aplicado ellos mismos). Concluya presentando estas listas a todo el grupo en común.

Instrucciones para los ejercicios 5-8

Instrucciones para el ejercicio 10

Instrucciones para el ejercicio 11

Parte 4:
Programa de
formación biótico

Unidad formativa 3: Transformación de la energía

"Muchas áreas de la vida de la iglesia han sido invadidas por la mentalidad del boxeador."

El mejor ejemplo de lo contrario a este principio de transformación de la energía se puede observar en los combates de boxeo. Dos enormes cuerpos dándose puñetazos mutuamente. La táctica de los dos púgiles es siempre la misma: primero esquivar el golpe del adversario con toda su energía para empezar seguidamente la propia ofensiva y usar toda la fuerza en dejar k.o. al oponente. Esta mentalidad del boxeador ha invadido muchas áreas de la vida de la iglesia: utilizar la fuerza para aniquilar las fuerzas contrarias y después volver a utilizar la fuerza para alcanzar el objetivo deseado.

Ejemplos de la mentalidad del boxeador en nuestra iglesia

Esta es precisamente la filosofía oculta tras el enfoque que afirma que "todos los creyentes son evangelistas". A menudo se crea un complejo de culpabilidad mediante llamamientos para conseguir el objetivo de incrementar la actividad evangelística. Esta táctica sólo quiere conseguir que cada miembro se decida a tomar parte en actividades evangelísticas regularmente. Aquellos que no tienen este don de la evangelización oponen resistencia a este enfoque.

Otro ejemplo sería contratar a un nuevo pastor y después financiar el cargo mediante llamamientos más intensos en las ofrendas al presupuesto de la iglesia. Los líderes se sorprenden de que sea tan difícil motivar a los miembros a aumentar sus ofrendas para la iglesia local. La mayoría no entienden que hay una mayor resistencia a dar a una organización que a ofrendar para una persona en concreto.

Una célula ha alcanzado el límite máximo de 14 miembros y necesita dividirse. Debido a que el líder nota que algunos podrían sentirse mal por la separación, él mismo divide la célula "imparcialmente" en dos mitades iguales mediante un sorteo y lo explica como la única solución posible. Resultado, los miembros del grupo se rebelan contra el líder que a continuación recurre a su "autoridad divina" para resolver el conflicto.

La pregunta: ¿Utiliza esta medida las relaciones de energía del entorno o está luchando contra ellas?

Ver DNI, Pág. 70-71

Una iglesia descubre que cuanto más tiempo llevan sus miembros siendo creyentes, menos contactos tienen con no creyentes. Como la iglesia da mucho valor a la evangelización por amistad se forma a todos los miembros para que desarrollen nuevas amistades con no creyentes. Al principio todo va según el plan, pero pronto sale a flote la frustración de muchos creyentes introvertidos que se sienten "un fracaso total" a la hora de consolidar los nuevos contactos.

En un retiro de jóvenes, una chica comparte lo difícil que le resulta tener su tiempo devocional al levantarse. ¿Sería posible tener su tiempo devocional después del desayuno, cuando estuviera más despierta? Los demás miembros del grupo asienten entendiendo el problema, pero la respuesta del líder es inflexible: "Jesús oraba al amanecer, porque después del desayuno, el día ya ha comenzado..."

Ejercicio 12: Revise los ejemplos e identifique los siguientes cuatro aspectos en cada uno de ellos:

1. El objetivo que se persigue con esta acción (en el primer ejemplo "más actividades evangelísticas").
2. La fuerza oponente que se debe combatir (en el primer ejemplo "falta del don de la evangelización en algunos creyentes").
3. La energía usada para contrarrestar la fuerza oponente (en el primer ejemplo "apelar a los sentimientos de culpabilidad").
4. La fuerza que se debe usar para alcanzar el objetivo real (en el primer ejemplo "el compromiso de participar en programas evangelísticos").

La iglesia que afirma que todos los creyentes son evangelistas; la iglesia que quiere contratar a un nuevo obrero o pastor; el líder de la célula que divide el grupo; el líder del retiro de jóvenes que alaba la quietud de la mañana; todos tienen algo en común: todos ellos experimentan una resistencia en su trabajo, un viento de frente que sopla en su cara.

Cuando sienta el viento soplando en su cara a lo largo de su ministerio, puede ser que no esté aplicando todavía el principio de la transformación de la energía con eficacia. Por supuesto, este viento puede ser causado por un tipo de resistencia de la que no seamos responsables; sin embargo, también podría resultar que esta resistencia esté siendo provocada por los pasos que estamos dando para mejorar el crecimiento de la iglesia, pero que contradigan los principios bióticos. En ambos casos

¿Qué viento le está soplando en contra?

deberá aprender a dirigir las fuerzas de resistencia en la dirección deseada para cumplir el objetivo.

Ejercicio 13: Haga una lista mediante una tormenta de ideas de todos los "vientos de frente" que estén soplando en su ministerio. Considere después cuáles de estos vientos han sido provocados por su propia energía.

Fuerzas de resistencia	¿Causadas por mí mismo? ¿Cómo?
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Ejercicio 14: Intente ahora categorizar las fuerzas de resistencia agrupando bajo el mismo encabezamiento aquellas que tienen orígenes similares. Por ejemplo: "Orientación según dones ignorada" o "necesidades pasadas por alto". En otras palabras ¿cuáles son las causas principales de resistencia en su iglesia?

El jiu-jitsu vence a la mentalidad del boxeador

El deporte japonés del jiu-jitsu es muy diferente al boxeo. El jiu-jitsu es una de las artes marciales orientales. Hace unos 1500 años los monjes del monasterio de Shanin tenían que enfrentarse a numerosos ladrones. Como estaban sujetos al voto de la no violencia, desarrollaron una serie de técnicas de lucha "suaves" que no destruyen las fuerzas del enemigo; más bien las redireccionan mediante el uso de unos cuantos juegos de llaves. Aparte de la energía direccional que dirige la fuerza del oponente sobre sí mismo, no se necesita otra energía para alcanzar el objetivo deseado.

El principio biótico de transformación de la energía se basa en la misma idea. En el ministerio no queremos usar el doble de energía que antes (los recursos humanos, de tiempo, etc... son limitados), sino aprender a utilizar las energías existentes de la manera más sabia posible. Nuestra meta es llegar a ser como un surfista, que con gran destreza y velocidad (usando sólo energía direccional) se desliza entre las olas, al contrario que el transatlántico que atraviesa las olas usando enormes recursos de energía.

Hace un tiempo, se organizó una gran campaña evangelística en varios países que consistía en el envío masivo de un folleto evangelístico a cada hogar. Una de las iglesias del sur de Alemania decidió participar a pesar de que el liderazgo, que había estudiado los principios bióticos, tenía sus reservas en cuanto a la efectividad de esta forma de evangelización relativamente cara e impersonal.

¿Por qué participó esta iglesia? Durante los años anteriores, los miembros de la iglesia habían sido animados a desarrollar un estilo de evangelismo *oikos* utilizando los contactos existentes y estaban muy animados a involucrarse en algo más visible y público después de un trabajo silencioso (y exitoso). El pastor entendió la dinámica y decidió usar la motivación que había según el principio de la transformación de la energía.

Ejercicio 15: Mire los ejemplos al principio del capítulo (páginas 158-160). ¿Cómo se podrían transformar las fuerzas de resistencia simplemente con un poco de energía direccional para alcanzar el objetivo deseado de un modo mejor?

Ejemplo

"Cada creyente un evangelista"

Transformación de la energía

Animar a descubrir los propios dones; liberar de otras tareas a la gente con el don de la evangelización; animar a la gente con otros dones a utilizarlos en un ministerio evangelístico.

"Contratar a un nuevo obrero"

"La célula"

"Evangelización por amistad"

"El devocional personal"

Usando el principio de la transformación de la energía, trabaje con los problemas de la página 139, y después con los propios ejemplos "reales" que anotó.

Ejercicio 16: Lea los dos ejemplos de la página 139 y anote sus respuestas a las preguntas de la hoja de trabajo 5 (página 240, haga una copia para cada ejemplo). Después, aplique las mismas preguntas al ejemplo real de su propia iglesia. Finalmente, revise la situación del ejercicio 13 e intente encontrar soluciones que transformen las energías oponentes que existan y evite crear nuevas resistencias.

**Usando el
principio de la
transformación de la
energía**

Parte 4: Programa de formación biótico

Sugerencias para el aprendizaje en grupo

Recuerde las líneas de acción que se mencionaron en los capítulos anteriores:

1. Antes de llevar a cabo los ejercicios, los miembros de los grupos deberían tener un conocimiento básico acerca de la transformación de la energía.
2. Utilice imágenes, dibujos e ilustraciones cuando explique el principio de la transformación de la energía al grupo y busque el efecto "¡ajá!".
3. Comience siempre con un ejercicio fácil.
4. Deje tiempo suficiente para la evaluación en cada ejercicio.

Introducción Explique a su grupo el principio de la transformación de la energía. A modo de ilustración podría describir la diferencia entre el boxeo y el jiu-jitsu. Presente los ejemplos que salieron al principio del capítulo como introducción.

Instrucciones para los ejercicios 12 y 15 Divida el grupo en varios subgrupos de 3-5 personas. Cada subgrupo trabaja con uno de los ejemplos que se han mencionado en las páginas 158-160 utilizando las preguntas del ejercicio 12. Si hay más de 20 personas en su grupo, algunos subgrupos tendrán que trabajar el mismo ejemplo. Si tiene menos de 12 participantes, los grupos podrían tratar dos ejemplos. Pida que todos los participantes anoten los resultados de sus charlas.

Pasados unos quince minutos, forme nuevos grupos con un representante de cada grupo original en cada uno de estos grupos nuevos. Si tenía 5 grupos con tres participantes, tendrá ahora 3 grupos de 5 miembros. En estos grupos nuevos cada representante de los 5 ejemplos presentará los resultados de la charla de sus grupos. De esta manera no hace falta una sesión con todos los participantes.

El ejercicio 15 se debería hacer inmediatamente después del ejercicio 12. Pida a todo el mundo que regrese a sus grupos originales. Pídales que hablen de cómo las fuerzas de resistencia se pueden transformar usando energía direccional. Haga que los grupos presenten esta vez sus conclusiones en una sesión conjunta.

Los ejercicios 13 y 14 se deberían conducir de manera diferente en trabajo de grupo. Primero, haga una tormenta de ideas y desarrolle una lista de situaciones donde las fuerzas de resistencia en su iglesia se hagan visibles (lo que en algunos casos se traduce en medidas de iglecrecimiento sin éxito). Estos pueden ser ejemplos que repercutan en toda la iglesia o ejemplos de las áreas específicas de ministerio en las que trabajen los miembros de su grupo. Después de la tormenta de ideas, divida el grupo en subgrupos de tres. Cada subgrupo selecciona una o dos situaciones de la lista.

Ahora pensarán qué fuerzas estaban operando en esa situación específica. Use los siguientes pasos:

1. En una hoja en blanco, divida la página en dos columnas dibujando una línea vertical en el centro.
2. En el lado izquierdo anote todas las fuerzas favorables para cumplir el objetivo de esta situación.
3. En el lado derecho escriba las fuerzas que se opongan al objetivo.
4. Dibuje flechas en dirección a la línea divisoria. El grosor y la longitud de la flecha debe indicar la intensidad de las fuerzas.
5. Estas fuerzas y las fuerzas contrarias pueden ser personas, valores, estructuras y programas, factores contextuales, crisis, conocimiento, ideas, ventajas, tradiciones, dones y necesidades.



6. Reflexione con su grupo. ¿Son estas fuerzas de resistencia "ca-seras" y provocadas por factores internos? ¿A qué categoría pertenecen estas causas? ¿Podemos ver algunas categorías utilizando términos del desarrollo natural de la iglesia como "ignora el enfoque según dones", "pasa por alto las necesidades", etc.?

Instrucciones para los ejercicios 13 y 14

Al final, todos los grupos ponen en común sus resultados.

Instrucciones para el ejercicio 16 Como quizás no tenga tiempo suficiente para tratar todos los ejemplos en el grupo (los dos que presentamos y los que usted presentó en el ejercicio 13), decida con cuales desea trabajar. Si usó los ejemplos del ejercicio 16 en las otras unidades formativas, sería interesante usarlos aquí también. También puede continuar con el ejercicio 13. En este caso sólo hará la parte uno del ejercicio.

Una alternativa podría ser que dos subgrupos trabajen con ejemplos diferentes.

Forme grupos de cinco personas para que hablen sobre los ejemplos e identifiquen posibles fuerzas de resistencia y oportunidades para transformar la energía. Dé, como mínimo, quince minutos para cada ejemplo.

Instrucciones para el ejercicio 17 Puede realizar este ejercicio después de cualquiera de los ejercicios anteriores de esta unidad formativa para completar y reforzar este tema. Pida a cada participante que trabaje de manera individual cada una de las preguntas de la hoja de trabajo.

Después de quince minutos, los participantes deberían compartir sus reflexiones en grupos de tres. Cada trío debe hacer una lista de estrategias de reflexión con las que todos los participantes se puedan identificar, hayan tenido éxito o no (aunque no las hayan aplicado ellos mismos). Después se deberán presentar las listas a todo el grupo.

Unidad formativa 4: Efectos múltiples

Parte 4:
Programa de
formación biótico

La pregunta: ¿Ayudan los resultados de esta medida a sostener mejor este ministerio o son únicamente "calles de dirección única"?

Ver DNI, Pág. 72-73

"¿Efectos múltiples? Sí, hemos usado este principio durante bastante tiempo en nuestra iglesia", dijo un pastor cuando le mencionamos este principio. "Re-

cientemente compramos un teclado que ahora lo utiliza el grupo de alabanza, el coro y el equipo de evangelización. La inversión que hicimos ha valido la pena. Cuando compramos el retroproyector seguimos la misma línea..."

¿Son estos los efectos múltiples? El cuarto principio biótico, según nuestra experiencia, es el patito feo de los seis principios. Se le suele prestar una atención relativamente superficial, como en el ejemplo anterior, pero con este nombre nosotros queremos ir mucho más allá. ¿Ofrece esta medida resultados positivos que a su vez la refuercen? ¿Forma esta medida parte del ciclo biótico?

Para entender este principio debemos pensar de una manera diferente. Mucha gente tiene dificultad cuando intenta comprender tales relaciones complejas. El pensamiento lineal y monocausal es mucho más simple de entender.

Cuando nos invitan las iglesias a dar un seminario sobre el desarrollo natural de la iglesia, encontramos una gama de posibles vías para financiar los costes del seminario. A menudo una iglesia paga los costes de su bolsillo para que todos los participantes puedan asistir gratuitamente. A veces la iglesia pide una ofrenda para cubrir como mínimo parte de los costes del seminario "gratuito", pero para recaudar los fondos para el seminario la iglesia debe hacer un esfuerzo: propuestas a entidades denominacionales más altas, se negocia una nueva partida para iglecrecimiento en el siguiente presupuesto anual o se hacen llamamientos para recaudar fondos que rellenen las exhaustas reservas financieras.

En vez de un proceso cíclico, las iglesias usan a menudo un enfoque en una dirección única. Primero tienen que invertir energía para motivar a la gente a participar en el seminario y en organizar

"Según nuestra experiencia, el principio de efectos múltiples es el patito feo de los principios bióticos."

"Calles de dirección única" en la economía

el evento. Después tienen que invertir energía en recaudar fondos. Esto implica doble trabajo sin polinización cruzada. A veces, estos seminarios pagados por la iglesia se llenan de personas dispuestas a compartir opiniones, pero que carecen de la motivación para involucrarse en el desarrollo continuo de la iglesia.

¿Cómo sería un ciclo de efectos múltiples? Primeramente, los que se benefician del seminario participan en su financiación. Cuando los participantes pagan un dinero por el seminario, la misma energía que se dirige hacia la preparación y el desarrollo del seminario proporciona también su respaldo financiero. De este modo, el seminario se autofinancia sin crear cargas adicionales. Además, los participantes que han pagado están más motivados que aquellos que no pagan. (Por supuesto, la iglesia ayudaría a aquellos que no tienen la posibilidad de pagarlo).

“Calles de dirección única” en el evangelismo

Muchas iglesias invierten una parte considerable de su energía en la labor evangelística. Si observamos sus enfoques, veremos a menudo “calles de dirección única”. Se entrenan miembros para que ganen gente para Cristo, se forman células y se organizan clases para nuevos creyentes. Estas actividades tienen sentido, pero, a veces, los líderes fracasan a la hora de pensar en cómo utilizar la energía invertida de maneras múltiples para que el resultado de las acciones individuales (nuevos convertidos) desemboque en beneficio del futuro trabajo evangelístico.

¿Cómo podría suceder esto? Si todos los que son conducidos hacia Cristo pudieran ser ayudados a compartir su fe con sus amigos y familiares y les ayudaran a creer en Cristo, la energía se reciclaría. De esta manera, los resultados del evangelismo desembocarían en un mantenimiento y una expansión continua de las actividades evangelísticas de la iglesia.

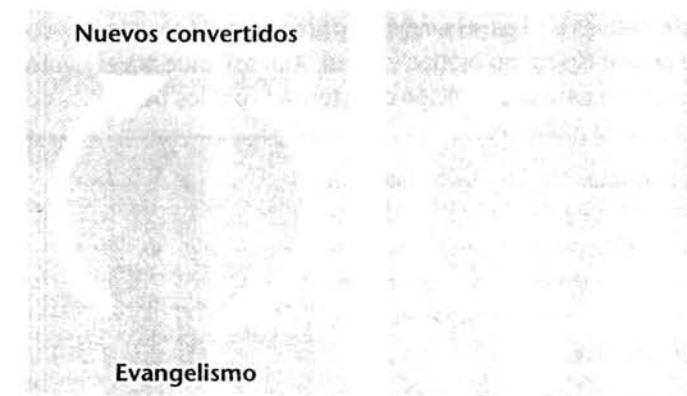
“Calles de dirección única” en consejería pastoral

Se pueden observar interrelaciones similares en el área de consejería espiritual. Los consejeros de la iglesia son visitados por gente nueva en busca de ayuda. Después de haber recibido ayuda, se reintegran a su vida normal dentro de la iglesia. Se invirtió energía para ayudar a esta gente, pero también se tiene que invertir energía en mantener el ministerio de consejería: Los consejeros deben ser identificados (teniendo en cuenta sus dones espirituales) y formados (utilizando el aprendizaje o el principio de coliderazgo). Si alguno de los que piden ayuda, después de recibirla, pudieran ser formados para crear un grupo de autoayuda para su problema, la energía se reciclaría. La misma energía que suministró la ayuda pastoral aconsejando contribuye ahora al mantenimiento y la expansión de este ministerio.

La expresión “coliderazgo” o “principio del aprendizaje” nos conduce a otra área que ilustra el significado de los efectos múltiples. Hoy en día a menudo enfocamos el aprendizaje del liderazgo desde un paradigma según programa. Las iglesias ofrecen seminarios e instrucciones para formar líderes, si una iglesia no tiene la capacidad suficiente para hacerlo, los institutos bíblicos pueden ayudar. Según este enfoque se tiene que invertir energía constantemente en la formación de nuevos líderes. El fruto de la inversión en energía (los nuevos líderes) no contribuye a mantener el proceso de aprendizaje y mucho menos a su expansión. Tan pronto como un líder se hace responsable de la formación de un aprendiz, el ciclo de los efectos múltiples se pone en marcha.

Cada vez que la iglesia organiza eventos donde unos miembros proporcionan ayuda o formación a otros, que después son libres para sólo “consumir” esta ayuda o formación sin contribuir en algo al sistema, el ciclo natural queda roto. El cuerpo de Cristo se construye desde el principio del servicio mutuo y recíproco. En vez de ser consumidores, los miembros de la iglesia necesitan ser capacitados para contribuir a la vida de la iglesia. Así es como funciona el principio de los efectos múltiples.

Ejercicio 18: Evalúe los diferentes programas y actividades de su iglesia desde la perspectiva del principio de los efectos múltiples. Puede hacer esto intentando insertar la actividad o el programa seleccionado en una figura cíclica como aparece en la primera ilustración. ¿Es esto posible o se echa en falta la retroalimentación positiva necesaria para mantener y expandir el ministerio?



“Calles de dirección única” en el desarrollo del liderazgo

¿Cómo puede crear los efectos múltiples?

¿Qué pasos prácticos puede dar para transformar una actividad “de una sola dirección” (posiblemente una que haya identificado en el ejercicio 18) en un programa con efectos múltiples? ¿Cómo puede diseñar nuevos ministerios con una dimensión interna de efectos múltiples?

La solución obvia, pero no muy sistemática, es evaluar cada proyecto tal y como lo hizo en el ejercicio 18. Cuando encuentre una alternativa que se adecue a los criterios de los efectos múltiples, habrá conseguido su objetivo. El problema con este enfoque es que funciona solamente con personas con la habilidad intuitiva de llegar a soluciones con beneficios de efectos múltiples. Si quiere encontrar una solución sistemáticamente, siga los siguientes pasos:

Paso 1: Crear una “calle de dirección única”

¡Si ya tenía un ciclo en mente, ya tendrá la solución! Si no, límitese en este primer paso a observar la primera mitad del ciclo. Defina ahora: ¿Cuál es el punto de partida? ¿Cuál es el objetivo? Vamos a usar el ejemplo anterior para ilustrar este proceso:

- Seminario de iglecrecimiento: El punto de partida es un seminario sobre el desarrollo natural de la iglesia. El objetivo que se persigue es obreros preparados y motivados para su ministerio en la iglesia.
- Evangelismo: El punto de partida son las actividades evangelísticas. El objetivo que se busca es ver a personas tomar una decisión por Cristo.
- Consejería: El punto de partida son las personas que necesitan ayuda. El resultado que se busca son personas que hayan encontrado salud interior.

Este primer paso se puede ilustrar gráficamente de este modo. Este paso es fácil para la mayoría de la gente. Se ajusta al modo de pensar típico, no biótico y lineal. Aun así, muestra el punto de partida para una solución caracterizada por los beneficios de los efectos múltiples.

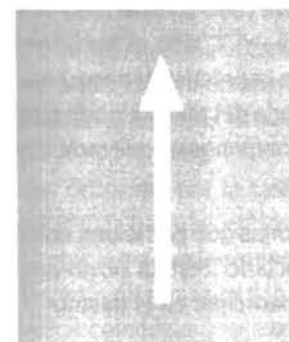
Importante: No piense todavía en cómo conseguir el objetivo deseado. En este punto defina únicamente los dos extremos—el punto de inicio y el objetivo—de la manera más clara posible.

Ejercicio 19: Para el ejemplo “desarrollo del liderazgo” proceda del mismo modo que

Nuevos convertidos

Evangelismo

le mostramos con los ejemplos anteriores. Defina el punto de partida y el objetivo deseado y escribalos en la gráfica de la izquierda.



Puesto que es más fácil para la mayoría encontrar una solución lineal de “una sola dirección” que un ciclo completo, deberíamos utilizar esta tendencia a nuestro favor. En el segundo paso, el objetivo es encontrar una solución cuyo resultado pueda tener una retroalimentación positiva en el punto de partida. Dese cuenta de que únicamente está cambiando

Paso 2: Cree una segunda “calle de dirección única”

roles para la posición inicial y el resultado que se busca. Ahora verá que la mayor diferencia entre una solución no biótica y una que busque las ventajas de los efectos múltiples es el modo en que pensamos en las soluciones. Las soluciones bióticas anticipan el paso siguiente y de esta manera ¡van un paso por delante! Veamos de nuevo los 3 ejemplos que mencionamos antes:

- Seminario: El punto de partida son los colaboradores que asistirán al seminario. El resultado que buscamos es la puesta en práctica del seminario (incluida su financiación).
- Evangelismo: El punto de partida son ahora las personas que se convertirán. El resultado que buscamos es que haya más evangelización en la iglesia.
- El cuidado pastoral: El punto de partida son en este caso las personas que han sido ayudadas con la consejería. El resultado que buscamos es que otras personas con problemas puedan encontrar ayuda mediante el cuidado pastoral.

La gráfica sería así ahora.

Nuevos convertidos

Evangelismo

Ejercicio 20: Intente el segundo paso con el ejemplo "desarrollo del liderazgo". Escriba sus respuestas en el lado derecho de la gráfica anterior.

Paso 3: Desarrolle un plan para llevar a la práctica el paso 2

El aspecto particularmente nuevo de este paso no es el modo en que planea la puesta en práctica del paso 2, sino el hecho de que usted se está centrando en llevar a la práctica el paso 2 antes de ahondar más en el paso 1. Proceda del mismo modo que cuando planea una actividad, y ahora confiamos en que también tendrá en cuenta los principios bióticos.

- Seminario: Si se espera que las personas que participen en el seminario sean la solución para financiarlo, resulta obvio que tendrán que pagar una cantidad para participar en el mismo.
- Evangelismo: Si los nuevos convertidos son la clave para que haya más evangelización en la iglesia, tiene sentido que estos reciban formación para poder compartir su fe.
- Cuidado pastoral: Si las personas que han sido ayudadas tienen que contribuir a ayudar a otras personas a encontrar también ayuda pastoral, piense en maneras para utilizarlos, según sus dones. Por ejemplo: como consejeros voluntarios, como líderes de grupos de autoayuda, como creyentes que animan a otros con su testimonio, etc.

Ejercicio 21: ¿Cómo se podría llevar a la práctica el ejemplo "desarrollo del liderazgo"? Intente encontrar su propia solución.

Paso 4: Desarrolle un plan para llevar a la práctica el paso 1

La solución para el paso 1 resultará obvia si ha seguido las instrucciones para los otros pasos. Recuerde, el paso 1 depende de la realización del paso 2 y no en el otro orden. Para nuestros tres ejemplos, esto significa lo siguiente:

- Seminario: Si el seminario se financia con el dinero de los asistentes, esto se debe tener en cuenta en el proceso de planificación y preparación. La iglesia debe calcular los costes, calcular

el número de participantes que se esperan, indicar el precio del seminario en el folleto, contactar con los posibles participantes y motivarles a asistir, etc.

- Evangelismo: Si se tiene que formar a los nuevos convertidos para que puedan compartir su nueva fe en Cristo, la iglesia debe promover aquellas estructuras que ayuden a los creyentes a expandir su red *oikos*. Estas actividades evangelísticas incrementadas deberían, por lo tanto, apuntar a reforzar las relaciones, y estar más basadas en los dones y orientadas a las necesidades. El problema con los enfoques evangelísticos tradicionales es que la gente que ha sido ganada con estos métodos encuentra más difícil comenzar una evangelización por *oikos* que las personas que han conocido a Cristo a través de creyentes en su círculo de amigos.

- Cuidado pastoral: Enseñe a sus consejeros a mantener los ojos abiertos para que busquen consejeros potenciales o personas que puedan compartir sus experiencias personales entre aquellos que han recibido ayuda a través de su ministerio.

Ejercicio 22: Escriba un plan para llevar a la práctica el paso 1 para el ejemplo "desarrollo del liderazgo" (puede seguir el modelo del ejemplo "cuidado pastoral").

Aquí tiene un resumen de los ejercicios 19-22:

- Paso 1: El punto de partida es "la necesidad de nuevos colaboradores". El resultado que esperamos es "un incremento en el número de líderes que han recibido una formación mínima".
- Paso 2: El punto de partida es "un grupo de nuevos colaboradores formados". El resultado que esperamos es "más colaboradores preparados".

- Paso 3: Si los líderes tienen que formar a otros líderes, se debería considerar tener unos modelos que ofrezcan formación a medida que ellos trabajan.

- Paso 4: Más colaboradores formados resultarán de la formación que se ha hecho a los nuevos líderes en la destreza para sus nuevos ministerios y en el arte de descubrir y desarrollar nuevos colaboradores. Este enfoque debería formar parte del código genético de los nuevos líderes.

Aplicando el principio de los efectos múltiples

El enfoque tradicional para encontrar las soluciones a los ejemplos mencionados funciona de esta manera: Alguien encuentra una solución para el paso 1 en el problema que nos concierne. Después desarrolla soluciones ¡para los otros problemas originados por esta solución! Nuestro enfoque se diferencia claramente de este: después de identificar el paso 1, no buscaremos inmediatamente la solución al problema, más bien nos dirigiremos al paso 2. Únicamente después de haber encontrado una solución satisfactoria para el paso 2, volveremos a resolver el paso 1, dependiendo de la solución que hayamos encontrado para el paso 2.

Ejercicio 23: Lea de nuevo los casos de estudio de la página 139 y anote sus respuestas a las preguntas de la hoja de trabajo 6 (página 241). Por favor, haga una copia para cada ejemplo. Entonces diríjase al ejemplo de su propia iglesia que seleccionó en la página 139.

Preguntas guía

Para cada ejemplo siga los cuatro pasos consecutivos:

- Paso 1: ¿Cuál es el punto de partida? ¿Cuál es el objetivo que se busca?
- Paso 2: ¿Cuál es el punto de partida aquí? ¿Cuál es el objetivo que se busca aquí?
- Paso 3: ¿Cómo podríamos llevar a la práctica el paso 2?
- Paso 4: ¿Cómo se podría realizar el paso 1 considerando la solución que encontramos en el paso 2?

Un posible enfoque

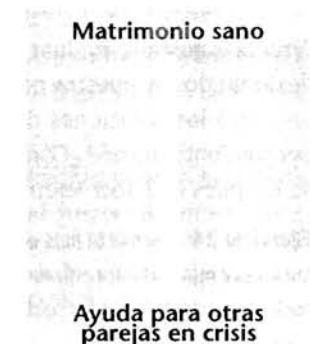
Aquí le mostramos un posible enfoque para el caso de estudio 2, tomando en cuenta el principio de los efectos múltiples. Este caso, que a primera vista no parece tener mucho que ver con el iglecrecimiento, es un interesante ejemplo de los efectos de este principio.

Paso 1: ¿Cuál es el punto de partida?

¿Cuál es el objetivo que se busca?

Paso 2: ¿Cuál es el punto de partida aquí?

¿Cuál es el objetivo que se busca aquí?



Paso 3. ¿Cómo se puede llevar a la práctica el paso 2?

Como mencionamos en el ejemplo del “cuidado pastoral”, hay varias posibilidades para llevar a la práctica el paso 2. Si el proceso del cuidado pastoral ha llevado a la restauración de la relación matrimonial, se podría invitar a la pareja a compartir su experiencia restauradora durante el culto. Quizás los dos podrían liderar un grupo de autoayuda para parejas, o como mínimo formar parte del equipo. Y también –si tuvieran el conjunto adecuado de dones– podría ser una buena opción que llegaran a formar parte del ministerio de cuidado pastoral de la iglesia.

Atención: En algunas situaciones, no se podrán aplicar ninguna de las soluciones que mencionamos aquí. Sin embargo, se podrán notar los resultados en el desarrollo a largo plazo del ministerio de cuidado pastoral en la iglesia si estas soluciones se pudieran tener en cuenta, antes que despreciarlas *a priori*.

Paso 4: ¿Cómo podríamos realizar el paso 1 considerando las soluciones que encontramos en el paso 2?

En el paso 1, el objetivo es ayudar a las personas con una crisis matrimonial a encontrar una manera de arreglar su matrimonio. En el paso 2 el objetivo es que se pueda hacer más grande (de diferentes maneras) la capacidad de la iglesia para aconsejar a las personas en crisis a través de las personas que se han beneficiado de este ministerio con anterioridad. La solución no consiste simplemente en centrarse en el paso 1 (restaurar el matri-

Reflexione sobre sus ideas

monio de la pareja en crisis), sino también en considerar el modo en que esta pareja podría aconsejar a otras más tarde. Por esta razón, aquellas personas que trabajan en el ministerio del cuidado pastoral tienen que ser formadas no sólo para poder ayudar a otros con sus consejos, sino también para descubrir a nuevos miembros para su equipo en el ministerio.

Aquí nos gustaría evaluar nuevamente el anterior ejercicio reflexionando en nuestra propia línea de pensamiento. ¿Cómo encontró las soluciones del ejercicio 23? ¿Qué estrategias de pensamiento utilizó? ¿Cómo revisó y mejoró su solución, incluso después de haber leído nuestras sugerencias?

Ejercicio 24: Usando la hoja de trabajo 3 (página 238) tómese como mínimo quince minutos para reflexionar sobre su propio proceso de pensamiento a medida que encontraba las soluciones del ejercicio 23.

Sugerencias para el trabajo en grupo

Recuerde las líneas de acción que se mencionaron en los capítulos anteriores:

1. Antes de llevar a cabo los ejercicios, los miembros de los grupos deberían tener un conocimiento básico acerca de los efectos múltiples.
2. Utilice imágenes, dibujos e ilustraciones cuando explique el principio de los efectos múltiples al grupo y busque el efecto "¡ajá!".
3. Comience siempre con un ejercicio fácil.
4. Deje tiempo suficiente para la evaluación en cada ejercicio.

Presente a su grupo el principio de los efectos múltiples con sus propias palabras. Puede encontrar una ilustración de la naturaleza en el libro *Desarrollo natural de la iglesia*, en la página 73: las hojas que caen de los árboles se convierten en humus y aportan nutrientes que ayudan al crecimiento posterior del árbol del que cayeron. En este ejemplo, el principio de los efectos múltiples se asemeja a un ciclo: El humus refuerza el crecimiento del árbol, incluyendo sus hojas nuevas, que a su vez se convertirán de nuevo en humus, completando así el ciclo.

Después de esta introducción, presente con atención los ejemplos que se encuentran en este capítulo (páginas 167-170).

Dibuje en la pizarra la ilustración del ciclo con los extremos A y B para que todos los participantes puedan tener ante sí esta interrelación. (Una alternativa sería trabajar con una transparencia y un retroproyector o con fotocopias individuales).

Pida a los participantes que se dividan en grupos de 3, entonces observe las áreas de la iglesia (el ministerio de la predicación, el ministerio de las células, la formación de nuevos colaboradores, etc.): ¿hay algún ciclo visible de efectos múltiples? Indique que el objetivo no es encontrar soluciones sino diagnosticar situaciones. Haga que los grupos presenten sus ideas en una sesión conjunta y coméntelas.

El Ejercicio 23 es en realidad un resumen de los ejercicios 19-22, pero con ejemplos diferentes. Siga las siguientes instrucciones, use los ejemplos que use. Probablemente, el modo más útil de

Introducción

Instrucciones para el ejercicio 18

Instrucciones para los ejercicios 19-23

actuar es usar los ejemplos del ejercicio 23 (o una selección de estos) para asegurarse de que haya trabajado con al menos uno de los ejemplos usando principios bióticos.

1. Divídanse en grupos de tres pero dentro de la misma habitación, para que todos puedan oír sus instrucciones y comentarios. Para cada ejemplo, cada participante tendrá una hoja de trabajo 6. (página 241).
2. Presente el paso 1, incluyendo los ejemplos que se dan en el libro. Asegúrese de que todos entiendan su tarea. Entonces deje que hagan el ejercicio para el paso 1.
3. Después de diez minutos haga que cada trío presente sus soluciones a los demás grupos. Tómese tiempo para comentar las ideas presentadas y aprender los unos de los otros.
4. Repita el mismo proceso para los pasos del 2 al 4: Explique el paso que toca. Dé tiempo para preguntas clarificadoras. Entonces deje que trabajen en grupos y compartan los resultados con los otros grupos.

Este ejercicio no se puede hacer de una tirada, sino paso a paso, como en los ejercicios 19-22.

Instrucciones para el ejercicio 24

Pida a cada participante que trabaje de manera individual cada una de las preguntas de la hoja de trabajo. Después de quince minutos, los participantes deberían compartir sus respuestas en grupos de tres. Cada trío debe hacer una lista de estrategias de reflexión con las que todos los participantes se puedan identificar, hayan tenido éxito o no, (aunque no las hayan aplicado ellos mismos). Después se deberán presentar las listas a todo el grupo.

Unidad formativa 5: Simbiosis

Parte 4:
**Programa de
formación biótico**

La pregunta: ¿Contribuye esta medida a una cooperación fructífera de diferentes formas del ministerio o promueve una monocultura eclesial?

Ver DNI, Pág. 74-75

Hay árboles tan viejos que son incapaces de absorber los nutrientes vitales del suelo. Sus raíces ya no tienen los extremos puntiagudos.

Estos árboles estarían condenados a morir si no existieran unas clases especiales de hongos que crecen alrededor de las abultadas raíces y les llevan los nutrientes. Sin embargo esta entrega no es totalmente "gratuita", ya que los hongos tienen su propio problema. Puesto que no producen clorofila, no tienen la habilidad de convertir el dióxido de carbono y el agua en carbohidratos y oxígeno.

Es sólo de esta forma que las plantas pueden hacer algo con estos nutrientes. Por consiguiente, los hongos reciben del árbol parte de esos nutrientes, pero de forma modificada. Los biólogos denominan "simbiosis" a esta situación de intercambio vital entre uno y otro. Ambas partes se benefician. En la mayoría de los casos, la vida de las dos plantas es únicamente posible de este modo.

El principio de la simbiosis ha sido descrito una y otra vez en la Biblia. Quizá el ejemplo más sorprendente es la explicación de Pablo del funcionamiento del cuerpo de Cristo, la iglesia: "Si todo el cuerpo fuese ojo, ¿dónde estaría el oído? Si todo fuese oído, ¿dónde estaría el olfato? Mas ahora Dios ha colocado los miembros cada uno de ellos en el cuerpo, como él quiso. Porque si todos fueran un solo miembro, ¿dónde estaría el cuerpo? Pero ahora son muchos los miembros, pero el cuerpo es uno sólo. Ni el ojo puede decir a la mano: No te necesito, ni tampoco la cabeza a los pies: No tengo necesidad de vosotros." (1 Co. 12:17-21). Complemento mutuo, dependencia mutua, beneficio mutuo, diversidad en la unidad; estas son las palabras clave que traducen el término "simbiosis" a un lenguaje con el que los creyentes estaremos probablemente más familiarizados.

La iglesia sólo puede funcionar de acuerdo con el plan de Dios si vive en simbiosis, como un único cuerpo con muchos miembros que se complementan mutuamente. De esta manera, siem-

"La iglesia sólo puede funcionar de acuerdo con el plan de Dios si vive en simbiosis."

**Diversidad en
la unidad**

pre que se ignore el principio biótico de la simbiosis, el cuerpo sufrirá.

**Un cuerpo,
muchos
miembros,
muchos dones**

La característica cualitativa que refleja de manera más obvia el significado de la simbiosis es el factor “ministerio según dones”. Los creyentes muestran una diversidad enorme, ya que cada persona posee una mezcla de dones especial. En esta diversidad trabajan juntos y se enriquecen juntos. Una persona tiene el don de la hospitalidad y ofrece un compañerismo confortable y cálido a una célula. Alguien tiene el don de la enseñanza y ayuda a los participantes del grupo a centrarse en los principios bíblicos y a reflexionar sobre ellos. Alguien con el don de la música lidera al grupo en un periodo de alabanza con canciones. Algún otro tiene el don de la consejería y el grupo se beneficia de ello. Otra persona posee el don de la colaboración y ayuda a la anfitriona con todos los preparativos.

El mismo principio de complemento mutuo no sólo se aplica a creyentes individuales, sino a los diversos grupos y formas de ministerio. Recientemente descubrimos un bello ejemplo de esto. Un coordinador de una célula descubrió la necesidad en su iglesia de tener no solamente células regulares, sino también de ofrecer células con un enfoque de ministerio pastoral. En lugar de comenzar estas células por sí mismo, contactó con el director de su ministerio pastoral. A medida que comentaban la necesidad y trabajaban juntos usando sus propios dones y virtudes para complementarse el uno al otro se desarrolló una nueva rama del ministerio pastoral que también formaba parte del ministerio de células.

**Condición:
diversidad**

El complemento mutuo sólo es posible donde hay diversidad. La pregunta del principio del capítulo apunta al mayor enemigo de la simbiosis: la monocultura, patrones de “cristianismo prefabricado” que se aplican tanto a la vida interior de la iglesia como a sus relaciones con otras iglesias. Muchos creyentes desean una célula uniforme con programas estándar preestablecidos que sean obligatorios para todos los grupos de la iglesia y usan el argumento de que Cristo quiere la unidad en su iglesia. Otros desean la “unidad” de todos los creyentes. Instan a todas las iglesias de la zona a “llegar a ser una” en el sentido de ser más uniformes. También creen que una iglesia no debería escoger a un grupo específico para su ministerio, sino estar ahí “para todos”. Este enfoque es un concepto de unidad profundamente tecnocrático que hace casi imposible la polinización cruzada entre

las diversas partes, substituyendo la diversidad por la monocultura y la unidad espiritual por la uniformidad.

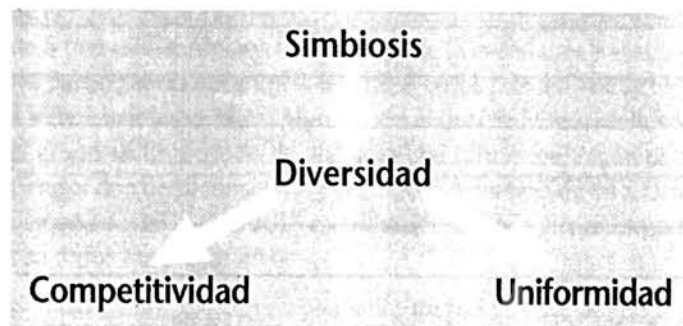
Ejercicio 25: *¿En qué áreas de su iglesia existe una tendencia hacia la uniformidad? ¿Puede encontrar ejemplos como la célula estandarizada que hemos descrito arriba? Piense en todas las áreas de ministerio de su iglesia, por ejemplo, la formación de líderes, el culto, el ministerio con los niños, la consejería, etc.*

El término “diversidad” no tiene unas connotaciones muy positivas para algunos creyentes. Para algunos tiene un regusto a competitividad y al peligro de los separatismos. Las diferencias pueden ser amenazadoras (piense únicamente en las causas de celos hacia los extranjeros). Las iglesias con diferentes estilos de expresar su espiritualidad se aíslan más rápidamente que las que tienen el mismo “olor corporal”. A la gente que se lleva bien le gusta pasar tiempo juntos y trabajar juntos mejor que aquella que se consideran sólo “hermanos y hermanas”. Aquí el lema es: “Puedes escoger a tus amigos pero no a tus hermanos”. El director del ministerio de células que quiere introducir nuevos tipos de grupo recibirá reacciones de este calibre: “¿Qué haremos si algunos de los miembros de nuestra célula encuentran un grupo mejor y quieren dejar el nuestro?” ¡La diversidad produce miedo!

Ejercicio 26: *¿En qué áreas de su iglesia se pueden encontrar sentimientos de competitividad? Observe las diferentes áreas de ministerio en su iglesia y describa algunos ejemplos concretos.*

**Diversidad sí,
competitividad
no**

¡La elección es suya! Cada iglesia comprende una diversidad de personas, y la pregunta real es ¿cómo tratamos esto? ¿Metemos a todos en el mismo molde? ¿Promovemos la competencia? ¿O animamos a la cooperación y al complemento mutuo? La elección es suya. La simbiosis es, por tanto, una de las tres opciones posibles para tratar la diversidad que Dios ha puesto en la iglesia. Es también lo contrario de la uniformidad o de la competitividad.



Cuando insistimos en la uniformidad imposibilitamos que cada creyente pueda participar en el ministerio de acuerdo con su propia personalidad y dones que Dios le tenía preparados. Además los creyentes no reciben las bendiciones de los dones diversos que existen en la iglesia según la voluntad de Dios. De este modo la uniformidad contradice el carácter del cuerpo de Cristo.

El pensamiento competitivo, por otro lado, invierte mucha energía en mantenerse alejado de otros e incluso luchar contra ellos. Esta energía podría utilizarse mejor en el trabajo conjunto para un objetivo común. Lleva a ignorar a los "miembros débiles" o a arrinconarlos en lugar de reconocer su importante función en el organismo total y tratarlos "más dignamente" (I Corintios 12:23). La competencia también contradice el carácter del cuerpo de Cristo.

Por el contrario, la simbiosis lleva a la polinización cruzada (situaciones de beneficio mutuo): Las células de la iglesia no deberían ser posesivas con sus miembros ni actuar en competencia con otros grupos, sino ayudar a los miembros de la iglesia a encontrar el grupo que mejor se ajuste a sus necesidades y les ayude a crecer espiritualmente (primer beneficio). Cuando los miembros tienen un grupo en el que se sienten cómodos y ven que encajan en él, todo el grupo sale ganando (segundo beneficio).

Ejercicio 27: Observe los ejemplos de uniformidad y competitividad que identificó en los ejercicios anteriores. ¿Qué consecuencias puede apreciar? ¿Cómo funcionaría la simbiosis aquí? ¿Cuáles serían las consecuencias?

Ejemplo	Consecuencias	Simbiosis	Consecuencias

Ahora volveremos a revisar los tres problemas descritos en la página 139. Ya hemos trabajado con ellos en los capítulos anteriores, pero esta vez, los trataremos desde la perspectiva del principio de la simbiosis.

Utilizando el principio de la simbiosis

Ejercicio 28: Lea de nuevo los dos ejemplos de la página 139 y escriba las respuestas a las preguntas de la hoja de trabajo 7 (página 242; por favor, haga una copia para cada ejemplo). Entonces haga el mismo ejercicio para el ejemplo de su iglesia seleccionado en la página 139.

Vuelva a revisar cada ejemplo usando las siguientes preguntas:

Preguntas

1. Cuando observa las soluciones que usted sugirió en los capítulos anteriores: ¿Hay algún rasgo de "uniformidad" en ellas?
2. Dejando su solución a un lado momentáneamente, ¿cómo sería la uniformidad en este contexto? ¿Cómo se podría evitar?
3. ¿Hay algún peligro de competitividad en cualquiera de las soluciones que usted sugirió? ¿Dónde?
4. Dejando su solución a un lado momentáneamente, ¿cómo sería la competitividad en este contexto? ¿Cómo se podría evitar?
5. ¿Qué elementos simbióticos se podrían incorporar a su solución?

Aquí tiene una ilustración para aplicar el principio de la simbiosis usando el ejemplo 2.

La uniformidad podría jugar aquí un papel de maneras diferentes:

Así podría haber actuado

- Si el líder trabajara en el ministerio infantil a pesar de su falta de dones en esta área ("¡Cualquiera puede hacerlo!").
- Si la célula de este líder no cubriera sus necesidades ni le ayudara en su crisis matrimonial pues sólo hay grupos estándar con un programa uniforme ("Canción, oración, lectura bíblica, canción, oración, fin").

- Si un consejero sólo ofrece consejos bien intencionados que no se ajustan a su situación ni a su personalidad ("¿Por qué no prueba mis gafas? A mi me fueron muy bien.").

Estas tendencias se podrían evitar mediante el ministerio según dones, la diversidad en el ministerio de células (células integrales) y la actividad de escuchar.

La competitividad podría desempeñar un papel en estos puntos:

- Si el líder quiere mantener su trabajo en el ministerio infantil a cualquier precio y se siente amenazado por el pensamiento de ceder esta labor a alguien.
- Si el consejero, pastor, líder de la célula o amigos de este líder pensarán que sólo ellos podrían ayudarle mejor que nadie.
- Si alguna de las personas que hemos identificado para una solución orientada a los dones insistiera en un tratamiento especial o en involucrarse en una "proyección de su don".
- Si la solución que promueve la diversidad entre las células se basara en una relación de competencia entre los grupos.

Los siguientes "elementos simbióticos" se podrían incorporar a la solución:

- Ministerio según dones para evitar que la gente se queme y los problemas subsiguientes.
- Células integrales (con algunos grupos temáticos que se centraran en el tema del "matrimonio") para satisfacer las necesidades y tratar los problemas reales.
- Formación de consejeros para reconocer las diferencias individuales entre aquellos que buscan consejo y no tratar a todos con una solución estándar.
- Formación para los equipos y los líderes reforzando el trabajo en equipo y erradicando la competitividad.

Reflexione sobre sus ideas

Aquí nos gustaría evaluar nuevamente el anterior ejercicio reflexionando en su propia línea de pensamiento. ¿Cómo encontró las soluciones de este ejercicio? ¿Qué estrategias de pensamiento utilizó? ¿Cómo revisó y mejoró su solución, incluso después de haber leído nuestras sugerencias?

Ejercicio 29: Usando la hoja de trabajo 3 (página 238) tómese como mínimo quince minutos para reflexionar sobre su propio proceso de pensamiento a medida que encontraba las soluciones del ejercicio 28.

Sugerencias para el trabajo en grupo

Parte 4:
Programa de formación bíblica

Recuerde las líneas de acción que se mencionaron en los capítulos anteriores:

1. Antes de llevar a cabo los ejercicios, los miembros de los grupos deberían tener un conocimiento básico acerca de la simbiosis.
2. Utilice imágenes, dibujos e ilustraciones cuando explique el principio de la simbiosis al grupo y busque el efecto "¡ajá!"
3. Comience siempre con un ejercicio fácil.
4. Deje tiempo suficiente para la evaluación en cada ejercicio.

Fomente la sensibilidad hacia la individualidad y la diversidad entre los participantes mediante el juego de las firmas (ver la hoja de trabajo 8, página 243). Dé a cada participante una copia de la hoja de trabajo con la orden de recoger tantas firmas como puedan de otros participantes en diez minutos. Los demás podrán firmar en la frase que se ajuste a ellos.

Después del juego pregunte quién ha conseguido más firmas. Pregunte a algunos de ellos cuántas firmas pudieron conseguir. ¿Hubo alguna persona que pudiera firmar en todas las líneas? ¿Por qué no?

A propósito, estas frases han sido extraídas del cuestionario del libro *Método para la prueba de dones* e indican los diversos dones de las personas. El juego viene a reflejar el importante hecho de que cada uno es diferente a los demás, que tiene dones especiales y que necesitan el complemento de los demás si la iglesia de Cristo debe funcionar como el cuerpo de Cristo.

Antes de efectuar el ejercicio 25, por favor, resuma con sus propias palabras el contenido de este capítulo. Después, y mediante una tormenta de ideas, intente identificar ejemplos de uniformidad en su iglesia (dependiendo del tamaño de su grupo, puede hacer subgrupos).

En su grupo, comente qué clase de miedos pueden generarse por la diversidad en la iglesia. Si los comentarios pierden ritmo, puede animarlos con ejemplos de la sección "¡Diversidad Sí! Competitividad No!" La simbiosis como alternativa a la compe-

Introducción

Instrucciones para el ejercicio 25

Instrucciones para el ejercicio 26

titividad debe ser reforzada mediante el sentido de cooperación y el trabajo en equipo. Para resaltar este sentimiento de trabajo en equipo posiblemente quiera utilizar el siguiente ejercicio:

Primeramente forme grupos de cinco y hágalos sentar alrededor de una mesa. Además, habrá un observador en cada grupo que observará la conducta de los participantes y se asegurará de que se cumplen las reglas. En cada mesa ponga un gran sobre que contenga cinco sobres más pequeños con el material del juego. Estos sobres estarán marcados con las letras A,B,C,D y E. En los sobres se encuentran las partes de un cuadrado (ver ilustración) con los siguientes contenidos:

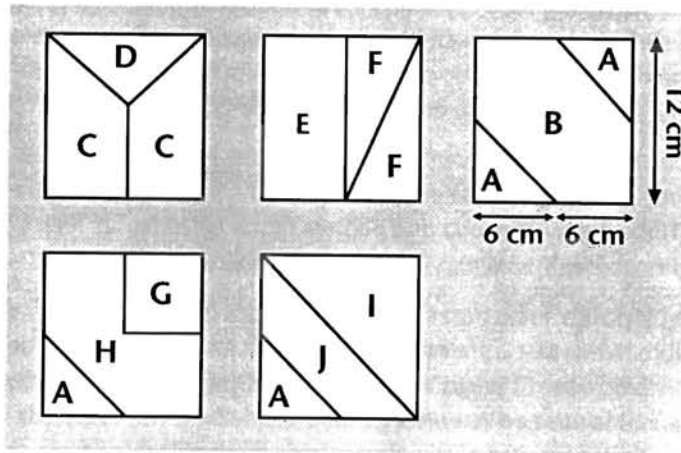
Sobre A: las piezas I, H y E

Sobre B: las piezas A, A, A y C

Sobre C: las piezas A y I

Sobre D: las piezas D y F

Sobre E: las piezas G, B, F y C



El objetivo del juego es desarrollar la solución como equipo ya que no se puede encontrar de manera individual. Se debe incluir una hoja con las siguientes instrucciones "El sobre que está sobre la mesa contiene otros cinco sobres con piezas que forman unos cuadrados. Después de oír la señal, cada grupo tendrá que formar cinco cuadrados del mismo tamaño. La tarea no estará acabada hasta que todos los participantes tengan delante suyo un cuadrado de proporciones idénticas."

Durante el ejercicio se deberán tener en cuenta las siguientes reglas:

1. Ninguno de los jugadores puede hablar.
2. Ninguno de los jugadores puede pedir o señalar que necesita una pieza en particular o que alguien se la entregue.
3. Cada jugador puede entregar piezas voluntariamente y ponerlas en el centro de la mesa o pasárselas a otro jugador, pero ninguno podrá tocar directamente la figura de otro.
4. Cualquier jugador podrá tomar una pieza del centro de la mesa, pero no se le permite formar el cuadrado en el centro.
5. Después de que el director haya explicado las reglas del juego y les haya comunicado la tarea a todos los jugadores, uno de los jugadores del equipo abrirá el sobre grande y les repartirá un sobre pequeño A-E a cada jugador. Después de la señal de los observadores, el juego comienza, los participantes abren sus sobres y los observadores pondrán en marcha el cronómetro.
6. Durante el juego hay varias cosas que quedan claras: Si después de un cierto tiempo de orientación el grupo no desarrolla un modo de cooperación, es imposible cumplir con la tarea. A veces el juego libera emociones muy intensas. ¿Cómo se siente uno cuando le es imposible continuar solo? ¿Cuándo se tiene que depender de los demás? ¿Cuándo no puedes ayudar a otros directamente? ¿Cuándo un jugador conserva una pieza importante sin darse cuenta de que tiene la clave para la solución en sus propias manos? ¿Qué sentimientos afloran hacia los que son más lentos?
7. Evalúe el ejercicio mediante una charla en profundidad en la que los jugadores y los observadores compartan sus experiencias.

Como posiblemente no tenga tiempo suficiente para trabajar todos los ejemplos (los ejemplos de la lección y los propios ejemplos de su iglesia) decida con su grupo con cuales quiere trabajar. Si como grupo ya ha trabajado en cualquiera de los ejemplos de los otros principios bióticos, sería interesante usarlos de nuevo. Un enfoque alternativo sería dejar que los diferentes subgrupos trabajasen en ejemplos diferentes. Cada participante debería tener una copia de la hoja de trabajo 7 (página 242) para el ejemplo seleccionado y trabajar en ella individualmente. Las soluciones que se encuentren se discutirán en grupos de tres y se compartirán ante todo el grupo más tarde.

**Instrucciones
para el
ejercicio 28**

Instrucciones para el ejercicio 29 Pida a los participantes que rellenen las preguntas de la hoja de evaluación, de manera individual primero. Después de quince minutos, pídeles que compartan sus reflexiones en grupos de tres. Cada trío debe hacer una lista de estrategias de reflexión con las que todos los participantes se puedan identificar, hayan tenido éxito o no (aunque no las hayan aplicado ellos mismos). Después se deberán presentar las listas a todo el grupo.

Unidad formativa 6: Funcionalidad

Parte 4:
*Programa de
formación bíblico*

La pregunta: ¿Produce esta medida fruto para el reino de Dios o ha fallado en su propósito?

Ver DNI, Pág. 76-77

Una niña le preguntó una vez a su madre: "¿Por qué cortas siempre el extremo del asado, y después colocas ese extremo encima

cuando lo metes en el horno?" La madre se quedó pensando durante un momento y luego admitió: "Lo aprendí así de tu abuela. No sé por qué lo hacía de este modo, pero le preguntaré." La oportunidad de hacerlo llegó un poco más tarde. "Explícame una cosa ¿por qué siempre cortabas el extremo del asado y lo colocabas encima antes de meterlo en el horno?" La abuela respondió: "¿No te acuerdas de lo pequeño que era nuestro horno? ¡El asado del domingo era tan grande que no cabía entero!"

Algunas cosas tienen sentido y propósito, esto es, son funcionales, en un momento dado. Pero cuando la situación cambia (y nuestra conducta no lo hace al mismo tiempo) lo que antes era funcional se puede transformar rápidamente en algo anacrónico o incluso extraño.

Muchas iglesias sufren de ambas cosas: estructuras, actividades y medidas que habían sido funcionales, ya no lo son porque la situación ha cambiado. Del mismo modo, existen estructuras, actividades y medidas que nunca han sido funcionales porque desde un principio se diseñaron de un modo en que nunca pudieran dar fruto. Hay muchas otras motivaciones aparte de desarrollar una iglesia como un organismo vivo que también pueden desempeñar un papel en el desarrollo de las estructuras: tradicionalismo, el miedo al cambio, necesidad de poder, falsos paradigmas teológicos, actitudes consumistas, etc...

Imagine que su iglesia abre un café cristiano. Dos años después quiere examinar la efectividad de este ministerio. Por lo tanto, le pide a los miembros del equipo: "¿Cuántos invitados están viniendo al café? ¿Los que asisten, son predominantemente creyentes o hay también personas con poco trasfondo cristiano? ¿Hay conversaciones evangelísticas?" Los miembros del equipo asienten: Vienen bastantes personas al café, creyentes de las iglesias de la zona y de la propia iglesia. ¿Este resultado le da ale-

"Lo que antes era bastante funcional se puede transformar rápidamente en algo extraño."

Evalúe los programas existentes

gría o frustración? ¿Se debería continuar este ministerio o debería cerrarse? ¿Son necesarios algunos cambios o puede continuar como hasta ahora?

El modo en que evaluemos este ministerio dependerá totalmente de nuestro criterio. Si el café se abrió con la intención de promover el compañerismo entre los creyentes de las iglesias, este ministerio resulta efectivo. Pero si se fundó con el objetivo de alcanzar a no creyentes, es un fracaso total.

Las estructuras totalmente funcionales no existen. La funcionalidad depende del criterio que apliquemos. El fruto espiritual es el criterio más importante del principio biótico de la funcionalidad. ¿Trae este paso un fruto visible y medible para el desarrollo de la iglesia? ¿Cualitativa y cuantitativamente? ¿Contribuye esta medida a mejorar la calidad de nuestra iglesia (como indican las ocho características cualitativas)? ¿Ayuda esto a nuestra iglesia a crecer por adición o por multiplicación?

Defina los criterios

Paso 1: Defina los criterios espirituales.

Usando nuestro ejemplo del café cristiano, definir los criterios espirituales implicaría que los dos objetivos - llegar a los no creyentes y reforzar las relaciones - podrían ayudar a mejorar la calidad de la iglesia. Un objetivo es una característica cualitativa de la iglesia en el área de "evangelismo según las necesidades" y el otro se refiere a la característica cualitativa "relaciones afectivas". Tenga en cuenta que ambos objetivos influyen positivamente en el crecimiento cuantitativo de la iglesia, directa o indirectamente. Sin embargo, no deberíamos caer en la tentación de decir más tarde que el objetivo del ministerio del café era la característica cualitativa "relaciones afectivas", cuando en realidad el objetivo original era la evangelización.

Ejercicio 30: Haga una lista con algunos ministerios de su iglesia. En la segunda columna, escriba los criterios de éxito para cada ministerio. Tenga en cuenta los objetivos de cada ministerio y asegúrese de que sus criterios no contradigan los principios bióticos.

Ministerio	Criterios de éxito
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Paso 2: Evalúe la efectividad de sus ministerios basándose en los criterios que usted definió.

Controle la efectividad

La pregunta sigue en pie: ¿Representa este "café cristiano" el mejor método posible para alcanzar el objetivo de la iglesia (sea cual sea este objetivo)? En realidad, deberíamos formularnos esta pregunta antes de comenzar el ministerio. Pero también, cualquier ministerio existente —sea cual sea la razón y las circunstancias de su existencia— se debería evaluar regularmente para encontrar evidencias de "fruto". Por ejemplo: "¿Hay gente no creyente que asista al café y así tenga acceso a Cristo y a la iglesia?" Esta sería la pregunta de evaluación si se hubiera abierto el café con el propósito de alcanzar a los no creyentes. Si el propósito hubiera sido otro, la pregunta sería: "¿Contribuye el café a reforzar las relaciones entre los creyentes?"

Ejercicio 31: Revise la lista del ejercicio 30; ¿Qué ministerios se podrían considerar funcionales y por lo tanto de éxito según los criterios bióticos? ¿Cuáles no lo serían? Haga una marca (✓) al lado de los ministerios funcionales

Paso 3: Modifique o elimine los ministerios no funcionales.

Si ha marcado todos los ministerios de la lista, se puede saltar el paso 3. Pero ¿qué hará si descubre que tiene que considerar una actividad como un fracaso o un semifracaso? Si el café se abrió para alcanzar a no creyentes, pero sólo asisten creyentes, tiene dos posibilidades. Puede eliminar estos programas y no reemplazarlos o reemplazarlos con programas nuevos y más efectivos. O puede hacerles una modificación en profundidad, y después de un tiempo, volver a examinarlos según sus criterios. En ciertas situaciones, usted podrá cambiar los objetivos pero no las actividades. En el caso del café, esto sería lo apropiado si alguna vez soñó con hacer algo para fortalecer las relaciones entre los creyentes, y "accidentalmente" ha descubierto que este ministerio responde a este propósito. Pero si hace esto debe ser muy crítico consigo mismo. Justificar la efectividad de un programa evangelístico interdenominacional, que no ha facilitado la conversión de nadie, como un medio de mejorar la relación entre las diferentes iglesias sería demasiada autojustificación.

Ejercicio 32: Debería eliminar aquellas actividades del ejercicio 31 que no marcó con un tick. ¿Por qué? ¿Cuáles deberían continuar, pero de forma modificada? ¿Qué se debería cambiar en ellas?

Haga un repaso general de su "Menú de ministerios"

[illegible]

**Creando
nuevos pro-
gramas
funcionales**

Quizá se haya dado cuenta de que no es fácil evaluar la efectividad de los programas si no pensó en los criterios para medir la efectividad cuando los puso en práctica. El proceso de controlar la efectividad empieza antes de arrancar un nuevo ministerio. Esto no significa que los criterios que se establecieron en el pasado no se puedan cambiar. Pero esto se debe hacer conscientemente y con reflexión asignando nuevos criterios funcionales. Si se hiciera de otro modo, nos estaríamos engañando a nosotros mismos.

Los siguientes pasos pueden ayudarle a planear sus nuevos programas para la iglesia de modo que se pueda controlar su efectividad.

Paso 1: Inicie actividades para necesidades reales.

Cree programas según las necesidades

Una iglesia está formada por personas que son diferentes y tienen necesidades muy diversas. Por ello, es importante que se pregunte qué necesidades de un cierto grupo al que ministra

piensa cubrir mediante cualquier forma de ministerio. Los programas que ignoran las necesidades de las personas sólo se podrán mantener si apela a los sentimientos de culpa. Estos programas tienden a decepcionar a los que participan (si hay alguno) ya que lo hacen solamente porque deben asistir o por hábito, no porque el programa les ayude en sus vidas. Pero los programas también frustran a las personas que los lideran porque no habrá una buena asistencia a un programa que no cubra las necesidades.

Por lo tanto, comience por observar los diferentes tipos de personas en su iglesia y en su comunidad. ¿Cómo es un miembro típico? ¿Existe tal perfil? ¿O hay varios subgrupos en la iglesia, por ejemplo, una "congregación tradicional" que espera que la cuiden y una "congregación joven" que busca nuevas formas de ser iglesia? ¿Cuál es la estructura de edad de la iglesia? ¿El trasfondo social? ¿Hay familias monoparentales? ¿Familias jóvenes? ¿Quién vive dentro del radio de ministerio de la iglesia? ¿Está cerca de un vecindario ya arraigado? ¿O está su iglesia situada en una zona en expansión?

Además, pregúntese acerca de las necesidades de estos grupos de personas dentro y fuera de la iglesia. Mejor aún: pregúntele a la gente directamente. Escúcheles y observe sus heridas, lo que les preocupa, cómo pasan su tiempo y cómo son sus vidas. Debería poder hacer una lista de las necesidades específicas para cada tipo de persona.

Después considere qué ministerios podrían cubrir esas necesidades. Si tiene un grupo grande de gente soltera, un ministerio para ellos sería algo adecuado; o actividades recreativas que no estén únicamente dirigidas a las familias con hijos; o un retiro para gente soltera; o una tarde temática centrada en el tema "Tratando con la soledad". Para cada necesidad, se pueden identificar actividades y programas específicos. Deje volar su imaginación. El hecho de decidir cuáles de estas ideas son realmente prácticas para ponerlas en marcha se puede determinar más tarde. En ese momento podrá considerar también otros factores como los recursos con los que cuenta y el marco de condiciones de su iglesia.

Ejercicio 33: Anote uno o dos grupos de su iglesia a los que ministrar. Identifique al menos tres necesidades para cada grupo y considere qué clase de ministerios podrían cubrir esas necesidades. Puede usar nuestro ejemplo de los solteros como chispa para sus propias ideas.

Grupo al que ministrar	Necesidades	Ministerio/Actividad
Solteros	Relaciones	Reunión para solteros Tarde temática: La soledad
	Educación continua	Clases para nuevos creyentes
	Disfrutar la vida	Retiro deportivo Concierto

Defina sus criterios de éxito

Paso 2: Defina criterios de éxito que se puedan controlar.

¿Qué resultados le gustaría ver como fruto de un programa específico? Aquí se suelen encontrar dos problemas: Primero, a menudo tenemos dificultades a la hora de formular criterios visibles y medibles; segundo, a menudo formulamos criterios erróneos.

Si quiere controlar el éxito de sus pasos, es necesario que pueda observar y medir los resultados. Por ejemplo, cuente cuanta gente participó en un programa. Determine cuantas "decisiones" se tomaron. Examine si el programa de formación ha aportado nuevos trabajadores a la iglesia. Mida si ha crecido el índice de calidad de la iglesia. Algunos criterios que se ajustan a estos parámetros se podrían formular de este modo: "El concierto sería un éxito si un treinta por ciento de los asistentes no fueran creyentes". O "La célula habría alcanzado su objetivo si (a) los asistentes expresaran subjetivamente '¡Estoy obteniendo mucho provecho de este grupo!' y (b) se multiplicara al cabo de los dieciocho meses." O: "El ministerio entre los niños de seis a diez años tendría éxito si los niños se convirtieran regularmente, crecieran en su fe y los padres hicieran comentarios entusiastas acerca del grupo".

En el contexto del desarrollo natural de la iglesia es importante que los criterios que usted defina se basen en principios bióticos. Una célula que defina la división del grupo como éxito respeta el principio de la multiplicación. Si los padres comentan que el ministerio infantil es "muy bueno", puede estar seguro de que cubre las necesidades reales y que no ha ido en contra del principio de la transformación de la energía. Un concierto que pretende llegar a un público no creyente está persiguiendo un objetivo digno. Pero los organizadores interesados en el desarrollo natural de la iglesia deberían ir un paso más allá. Un concierto sólo es un paso funcional para el iglecrecimiento cuando el seguimiento y la integración de los nuevos creyentes en la iglesia local forma parte de la visión general.

Ejercicio 34: Defina algunos criterios bióticos y medibles para los programas de la lista del ejercicio 33.

Ministerio	Criterios

Paso 3: Determine cómo quiere medir los resultados.

Si en el paso 2 ha definido criterios medibles, probablemente ya haya pensado en cómo querrá controlarlos. Estos criterios no tendrán sentido si no se pueden medir.

¿Cómo sabremos si el 30 por ciento de los asistentes al concierto no eran creyentes? A veces tendrá que fiarse de sus estimaciones, pero a veces existe la posibilidad de preparar un programa de modo que usted pueda realizar el control de los resultados de manera más específica. Por ejemplo, la venta de entradas se podría hacer por medio de contactos personales. No habría ni publicidad ni pósters. Solamente los miembros de la iglesia tendrían la información del concierto. Las entradas se venderían en paquetes dobles o múltiples (uno o más de uno para amigos no creyentes). De este modo el criterio de éxito influye

**Asegúrese de
que se pueden
controlar**

incluso en la manera en que se hace la publicidad del concierto. Por supuesto, ningún acto se puede planear simplemente en torno a una serie de recursos para medir el éxito. Pero con un poco de imaginación con propósito, se pueden diseñar programas significativos con los mecanismos de control apropiados. ¡Efectos múltiples!

Ejercicio 35: ¿Cómo puede medir de manera concreta los criterios que formuló anteriormente? ¿Son medibles realmente?

Criterios	Tipo de medida
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Evalúe los resultados

Paso 4: Evalúe los resultados

Después de un acto, debería aplicar los criterios de evaluación. Es mejor controlar los programas habituales cada cierto tiempo. Una vez al año como mínimo (y después de cada acto especial) debería hacer una lista de todos los programas y preguntarse: ¿Cuáles tuvieron éxito? ¿En qué grado? (Para ello ¡cheque un vistazo a sus criterios!) ¿Dónde detectamos fallos? ¿Por qué?

Sacrifique vacas sagradas

Paso 5: Tenga el valor de sacrificar vacas sagradas

Hay actividades que fueron significativas en su día, pero que no permanecerán así siempre. Por lo tanto, evalúe repetidamente y con una mentalidad abierta aquellos tipos de programas que han tenido éxito de manera evidente. Las campañas evangelísticas que utilizaban carpas tenían éxito en conducir gente hacia Cristo hace diez años, pero ¿siguen teniéndolo hoy? Incluso los programas más venerados tienen que ser evaluados mediante criterios de funcionalidad. No tenga miedo de evaluar de manera crítica incluso las "vacas sagradas" si se preocupa realmente por el desarrollo de su iglesia.

Desarrolle pasos funcionales

Ahora revisaremos nuevamente los tres problemas descritos en la página 139. Ya hemos trabajado con ellos en los capítulos

previos, pero esta vez nos dirigiremos a estos desde la perspectiva del principio de la funcionalidad. Se dará cuenta de que este principio se ajusta muy bien para evaluar las medidas desarrolladas en los capítulos anteriores.

Ejercicio 36: Lea otra vez los dos ejemplos de la página 139 y escriba las respuestas a las preguntas de la hoja de trabajo 9 (página 244); por favor, haga una copia para cada ejemplo. Después haga el mismo ejercicio para el ejemplo de su propia iglesia que seleccionó en la página 139.

Trabaje cada ejemplo de acuerdo con los siguientes puntos:

1. Junte todos los pasos y las medidas que ha desarrollado en los últimos capítulos de formación.
2. Para cada medida defina un criterio de éxito que esté en armonía con los principios bióticos.
3. Describa cómo quiere evaluar sus criterios.

En la página siguiente encontrará nuestras reflexiones concernientes a alguna de las medidas sugeridas en las unidades formativas anteriores según el ejemplo 2.

Así podría haber actuado

Aquí nos gustaría evaluar nuevamente el anterior ejercicio reflexionando en su propia línea de pensamiento. ¿Cómo encontró las soluciones de este ejercicio? ¿Qué estrategias de pensamiento utilizó? ¿Cómo revisó y mejoró su solución, incluso después de haber leído nuestras sugerencias?

Reflexione sobre sus ideas

Ejercicio 37: Usando la hoja de trabajo 3 (página 238) tómese como mínimo quince minutos para reflexionar sobre su propio proceso de pensamiento a medida que encontraba las soluciones del ejercicio 36.

Parte 4:
Programa de
formación biótico

Hoja de trabajo: desarrollando estructuras funcionales

Paso	Criterio	Medida
Mejorar la preparación de los formadores	1 supervisor para cada 3-4 obreros	La ratio es un hecho visible. Los supervisores harán el seguimiento del número de citas para la formación
Formar a consejeros aprendices	Cada consejero forma como mínimo a un aprendiz consejero al año	Contándolos
Conversación pastoral con el obrero	1. Relación de confianza con el pastor 2. Percibida como ayuda por el obrero	1. Sólo se puede medir de manera subjetiva 2. Pida una valoración
Encontrar un nuevo obrero	Se ha reclutado a un nuevo obrero que tiene los siguientes dones...	Los dones se pueden examinar mediante la prueba de dones
Preparar a la célula	Los participantes de la célula exhiben más "competencia social"	El éxito se hará visible en las futuras situaciones de crisis
El obrero lidera el grupo de autoayuda	Otras parejas se benefician de este ministerio	Cuestionario entre los participantes

Sugerencias para el aprendizaje en grupo

Parte 4:
Programa de
formación biótico

Recuerde otra vez las líneas de acción que se mencionaron en los capítulos anteriores:

1. Antes de llevar a cabo los ejercicios, los miembros de los grupos deberían tener un conocimiento básico acerca de la funcionalidad.
2. Utilice imágenes, dibujos e ilustraciones cuando explique el principio de la funcionalidad al grupo y busque el efecto "¡ajá!".
3. Comience siempre con un ejercicio fácil.
4. Deje tiempo suficiente para la evaluación en cada ejercicio

Resuma con sus propias palabras la primera parte de este capítulo. Quizás podría usar la "historia del asado" y la pregunta del principio para explicar el significado de la funcionalidad en el contexto del desarrollo natural de iglesia.

Para los ejercicios restantes, decida de antemano si quiere trabajar en la evaluación de los programas existentes o si quiere crear nuevos programas y actividades usando principios funcionales.

Presente los pasos apropiados de las secciones "Evalúe los programas existentes" (página 189) o "Creando nuevos programas funcionales" (página 192).

Si ha decidido evaluar los programas existentes, puede utilizar la hoja de trabajo 9 (página 244). Comente cada uno de los puntos siguientes con su grupo (debería formar subgrupos si hubiera más de cinco participantes).

- Elija un programa, una medida o una actividad que quiera evaluar según el principio de la funcionalidad.
- Defina un criterio que se ajuste a los principios bióticos.
- Describa con minuciosidad el modo en que medirá este criterio.
- Repita este ejercicio con otros ejemplos.

Si ha decidido crear nuevos programas que integren el principio de la funcionalidad, debería orientarse hacia una situación real y no a un ejercicio teórico. Como grupo, elija un programa que se esté planificando y que se vaya a llevar a cabo próximamente. Después comente con su grupo cada uno de los siguientes

Introducción

Instrucciones para los ejercicios 30-32

Instrucciones para los ejercicios 33-35

tes puntos (debería formar subgrupos si hubiera más de cinco participantes).

- ¿A qué necesidades está dirigida esta actividad/programa? ¿Está esta medida realmente orientada a una necesidad?
- Defina unos criterios de éxito medibles para esta actividad que estén en armonía con los principios bióticos.
- ¿Cómo podremos medir esto criterios de una forma concreta? ¿Son realmente medibles?
- Fije una fecha para evaluar los resultados de esta actividad.

Instrucciones para el ejercicio 36 Probablemente no tenga tiempo suficiente en su grupo para trabajar todos los ejemplos (los dos nuestros y el de su iglesia). Decida con anterioridad los ejemplos con los que va a trabajar. Seguidamente, escriba en una pizarra o en una hoja grande los resultados de las unidades formativas previas. Después haga que todos los participantes rellenen la hoja de trabajo 9 para el ejemplo que se seleccionó. Comente en grupos de tres las soluciones que se hayan encontrado y preséntelas finalmente a todo el grupo.

Instrucciones para el ejercicio 37 Pida a los participantes que rellenen las preguntas de la hoja de evaluación, de manera individual primero. Después de quince minutos, pídale que compartan sus reflexiones en grupos de tres. Cada trío debe hacer una lista de estrategias de reflexión con las que todos los participantes se puedan identificar, hayan tenido éxito o no, (aunque no las hayan aplicado ellos mismos). Después se deberán presentar las listas a todo el grupo.

Unidad formativa 7: Encontrar y evaluar las soluciones

Parte 4:
Programa de
formación biótico

Si ha trabajado todas las unidades formativas anteriores, ahora tendrá seis soluciones parciales a diferentes situaciones que le exigen una decisión. El propósito de esta unidad es hacerle llegar a una respuesta biótica conjunta, esto es, a una solución que englobe los seis principios bióticos. Llegados a este punto, posiblemente le resulte fácil.

Quizá se ha dado cuenta de que en las unidades anteriores muchas ideas o enfoques para las soluciones se repetían o apuntaban en la misma dirección. Esto es así porque los principios bióticos no son reglas independientes o principios en competencia unos con otros. De hecho, simplemente encarnan seis enfoques diferentes para responder a una misma pregunta: ¿Qué podemos hacer en nuestras iglesias para reforzar los automatismos de crecimiento que Dios utiliza para edificar su iglesia?

Hasta ahora, hemos empezado siempre con un único principio biótico, como parte de un todo. Pero, en realidad, el proceso de desarrollar una solución biótica va totalmente en la dirección opuesta. Es mucho más simple primero desarrollar diferentes soluciones alternativas de manera intuitiva, para luego examinarlas según sus cualidades bióticas en un segundo paso. Este enfoque le permite integrar los mejores elementos en una solución nueva. De esta manera, el proceso para encontrar una solución biótica consta de cuatro pasos:

Paso 1: Fórmese en el pensamiento biótico

Ya empezó a hacerlo cuando decidió llevar a cabo el programa de formación. Por supuesto, mejorar la comprensión de los patrones de funcionamiento que Dios utiliza es un proceso que lleva toda una vida, y eso es lo que los principios bióticos intentan comunicar, cosa que es un buen comienzo. Si comparamos el objetivo a alcanzar –desarrollar la iglesia de Jesucristo en armonía con los principios de crecimiento divinos– con el Polo Norte, veremos que no necesita una señal en cada esquina que le diga “Esta es la dirección al Polo Norte”. A estas alturas ya ha adquirido su propia “brújula” que le indica la dirección adecuada (aunque esta brújula funcione de manera imprecisa en sus comienzos).

“Es mucho más simple primero desarrollar soluciones de manera intuitiva, para luego examinarlas.”

Desde el todo a una parte y luego al todo

Aprendiendo a pensar de forma biótica

**Poniendo
nuestra
intuición a
nuestro
servicio**

Paso 2: Desarrolle varias soluciones alternativas de manera intuitiva.

Este paso le reta a pensar de manera global. Al principio, cuando trate de buscar soluciones o enfoques bióticos, no se agobie con detalles excesivos (buscando “señales que le indiquen la dirección”). Simplemente tome su brújula interior y busque varias posibilidades para alcanzar su objetivo.

No insista en la primera posibilidad sugerida como la solución final. Más bien adopte un modo relajado de tormenta de ideas que esté abierto a ideas nuevas e innovadoras, mejor junto a otros líderes o colaboradores. El mayor error cuando intenta encontrar una solución es recoger un escaso número de alternativas. Si encuentra una (y sólo una) buena solución, podría resultar que esté pasando por alto algunas otras buenas soluciones. Una buena técnica es no estar nunca satisfecho con menos de tres posibilidades alternativas.

**Examinando
las alternativas**

Paso 3: Examine las alternativas de una manera crítica.

En el paso 2, su perspectiva se centraba en lo global. Ahora es el turno de examinar las particularidades. El proceso dependerá de su experiencia en el pensamiento biótico y en la complejidad de los problemas que necesiten solución. A medida que usted haya pasado tiempo inmerso en los principios bióticos le resultará más fácil evaluar la lista de alternativas de una manera intuitiva sin necesidad de un proceso analítico. Para decisiones “menores”, este paso tiende a hacerse más y más automático. Para soluciones más complejas, la mejor estrategia es proceder de forma sistemática. Por ello hemos incluido algunas listas de control en las hojas de trabajo 10 y 11 (páginas 245 y 246) diseñadas para controlar sus soluciones alternativas en vista a su capacidad para liberar el potencial que Dios ya ha puesto en su iglesia.

**Fusionando las
respuestas
parciales**

Tras habernos centrado en las particularidades, debemos finalmente volvernos a lo global. En este punto estamos apuntando a un nuevo proceso creativo para sacar de las diferentes soluciones alternativas los buenos elementos de las actividades y después integrarlos en una nueva solución. Normalmente, ninguna de las alternativas originales resultará ser la única solución perfecta que elimine las demás. Por el contrario, cada solución suele contener aspectos valiosos. Como en el paso 3 se examinaron todas las alternativas con la ayuda de las listas de control (hojas de trabajo 10 y 11) ahora puede identificar los elementos que más valor tienen. Las listas de control le ayudarán a descubrir

qué principios bióticos se han tenido en cuenta y cuáles se han pasado por alto.

A medida que revise todas las alternativas, seleccione aquella que parezca la mejor e intente mejorarla integrando los mejores aspectos de las otras soluciones en sus puntos débiles. Si la mejor solución aplica todos los principios excepto el de la “multiplicación”, quizás podría incorporar algunas ideas de este principio extraídas de las otras soluciones. Si en las otras alternativas restantes no existiera nada respecto a este principio, lo más recomendable sería revisar de nuevo esta solución. La mejor forma de hacer esto de manera sistemática es usando el capítulo de formación adecuado que le servirá de ayuda en el proceso.

Ahora es el turno de poner en práctica la teoría. Usando los tres ejemplos que ya hemos tratado repetidamente en los capítulos previos, debería practicar la manera de alcanzar una solución biótica global.

**Su solución
personal**

Ejercicio 38: *Por favor, revise cada ejemplo usando los pasos siguientes:*

1. Usando un enfoque intuitivo, encuentre varias soluciones alternativas para cada problema. Seguramente recordará algunas de las soluciones parciales. Intente ahora encontrar una solución global sin mirar las anteriores y escríbala en una hoja.
2. Examine las soluciones alternativas usando las listas de control (hojas de trabajo 10 y 11, páginas 245-246) y evalúe hasta qué punto reflejan sus medidas los principios bióticos.
3. Ahora mejore la mejor solución incorporando aspectos de otras alternativas o vuelva a revisar la solución para hacerla más biótica. Vuelva a evaluar esta nueva solución usando las listas de control.

A la hora de concluir este programa formativo nos gustaría evaluar nuevamente el anterior ejercicio reflexionando en su propia línea de pensamiento. ¿Cómo encontró las soluciones del ejercicio 38? ¿Qué estrategias de pensamiento utilizó? ¿Cómo revisó y mejoró su solución?

Vuelva a pensar nuevamente en todo el proceso de búsqueda de una solución biótica.

Ejercicio 39: *Usando la hoja de trabajo 3 (página 238) tómese como mínimo quince minutos para reflexionar sobre su propio proceso de pensamiento a medida que encontraba las soluciones del ejercicio 38. ¿Se ha dado cuenta de estar procediendo de manera diferente que al principio del programa de formación?*

**Reflexione
sobre sus ideas**

Parte 4:
Programa de
formación biótico

Sugerencias para el aprendizaje en grupo

Después de tantos ejercicios individuales, habrá obtenido finalmente la capacidad de desarrollar una solución global con su grupo y celebrar la conclusión de este programa de formación. Pero antes, un poco de trabajo:

Instrucciones para el ejercicio 38 Divida a todo el grupo en subgrupos de tres y trabaje con ellos los pasos presentados en el ejercicio 38. Se dará cuenta de que en el contexto del grupo es mucho más fácil encontrar varias alternativas (especialmente si está utilizando la técnica de la tormenta de ideas). El examen de las alternativas también resulta más profundo y emocionante. Finalmente, cada trío puede presentar su solución a todo el grupo y aunque estemos en este nivel, también se podrán efectuar mejoras.

Instrucciones para el ejercicio 39 Pida a cada participante que trabaje de manera individual con la hoja de evaluación. Después de quince minutos, pídale que compartan sus reflexiones en grupos de tres. Pida a cada trío que hagan una lista de estrategias de pensamiento que hayan tenido éxito o no, con las que todos los participantes se puedan identificar (aunque no las hayan aplicado ellos mismos). Las listas se presentarán a todo el grupo. En esta ronda, preste especial atención a los cambios que han experimentado los participantes en su propia manera de pensar a lo largo del programa de formación.

Test Si considera que una tarea tan global como el ejercicio 38 no es la forma correcta de concluir este programa de formación, o que no está en la línea del ambiente de celebración que corresponde al final de un proceso como este, como alternativa puede llevar a cabo este test como ejercicio final.

Divida a los participantes en subgrupos de tres para competir unos con otros. Uno de los grupos comienza con la pregunta 1 que tendrá que ser respondida de la forma más rápida e intuitiva posible, observando los principios bióticos. (Hay un tiempo límite de dos minutos por pregunta antes de que pase el turno al grupo siguiente). La solución se discutirá con los otros grupos usando las listas de control. El grupo recibirá un punto por cada pregunta de la lista de control que se responda de manera "biótica". Tenga en cuenta que incluso las respuestas "correctas" no siempre se llevarán el número total de puntos porque las

soluciones son diferentes en complejidad y algunas de las preguntas de la lista no se aplican realmente a cada solución. (¡Recuerde que se trata de un juego!)

Después le tocará el turno al grupo siguiente con la pregunta 2, etc. Al final, el grupo que tenga más puntos será nombrado "Asesor jefe para el desarrollo natural de la iglesia".

Test

1. Su célula ha crecido hasta alcanzar los 15 participantes. ¿Qué hará y cómo lo hará?
2. El culto de su iglesia tiene una escasa asistencia. Los líderes de la iglesia se preguntan cómo invitar a otras personas. ¿Qué posibilidades ve?
3. Su perfil de iglesia ha revelado que las "relaciones afectivas" son su factor mínimo. ¿Qué hará con este resultado?
4. Un miembro de su iglesia le indica que le gustaría involucrarse en el ministerio de la iglesia, pero sólo bajo la condición de encontrarle una tarea que vaya a disfrutar. ¿Cómo responderá?
5. Algunos miembros de su iglesia que leen la Biblia diariamente se quejan de que los textos son a veces difíciles de entender y que no obtienen mucho de ellos. ¿Su reacción?
6. Está intentando introducir en su iglesia el concepto del ministerio según dones, pero descubre que hay tareas para las que no existe la persona con el don adecuado. ¿Cómo va a tratar esto?
7. Durante una reunión del consejo de la iglesia se sugiere cambiar algunas formas de la iglesia —por ejemplo el culto y el programa evangelístico— para que la iglesia resulte más atractiva para los visitantes. ¿Cuál es su opinión?
8. Algunos colaboradores insisten en que se deberían reducir sus responsabilidades a un cierto periodo de tiempo. ¿Qué hará?
9. Con mucha frecuencia, los miembros abandonan bruscamente sus responsabilidades porque están demasiado estresados. ¿Qué debería suceder para que disminuyera la frecuencia de estas situaciones?
10. El ministerio infantil necesita más trabajadores. ¿Cómo ganaría nuevos colaboradores?
11. El ministerio juvenil desea contratar a un nuevo obrero a tiempo parcial, pero se da cuenta de que los recursos económicos son muy limitados. ¿Cómo se podría hacer de todos modos?
12. En su iglesia todos los miembros han descubierto sus dones con ayuda de la prueba de dones. Pero aún no han tenido efecto los positivos cambios que se esperaban. ¿Qué podría haber salido mal y cómo se podría mejorar la situación?

Las preguntas más frecuentes sobre el desarrollo natural de la iglesia

Cuando los creyentes se involucran en el desarrollo natural de la iglesia surgen una y otra vez preguntas muy similares. En las páginas siguientes encontrará las preguntas más frecuentes que nos llegan, parte por correspondencia, parte a través de nuestros seminarios sobre iglecrecimiento. La mayoría de las respuestas están basadas en las transcripciones de cintas grabadas en directo.

Errores más frecuentes ¿Cuál diría que es el error más frecuente de las iglesias que intentan trabajar según los principios del desarrollo natural de la iglesia?

El error más frecuente es, probablemente, confundir “el hablar” sobre los principios del desarrollo natural de la iglesia con practicarlos. Confundir la lectura de un libro con los pasos concretos para su consecución; confundir la realización de una encuesta de iglesia con trabajar según sus consecuencias prácticas. Los principios del desarrollo natural de la iglesia no se llevan a cabo porque hablemos de ellos en reuniones de iglesia o incluso en los sermones. Lo que es crucial es el proceso largo, a menudo difícil e incluso conflictivo, de ponerlos en práctica paso a paso.

Otro error frecuente consiste en escoger ciertas partes del desarrollo natural de la iglesia tales como aspectos parciales del “ministerio según dones” o del “evangelismo según las necesidades”, ignorando al mismo tiempo que nos encontramos ante un sistema integral en el cual todas y cada una de las partes necesitan trabajar juntas.

Tercero, a menudo observamos que las iglesias se deciden a encarar el problema más insignificante con gran diligencia pero empleando en él un arsenal de métodos tecnocráticos o espiritualistas. En muchos casos las iglesias intentan integrar ciertas técnicas del desarrollo natural de la iglesia dentro de un marco teológico que no es compatible con este enfoque.

Pruebas del éxito Teóricamente estos principios tienen sentido pero, ¿dónde están los ejemplos que demuestran que todo el enfoque en general funciona? ¿Es cierto que todas las iglesias que trabajan con este enfoque crecen?

Su pregunta puede contestarse según dos perspectivas. Podemos escoger todas las iglesias que están creciendo y comprobar en qué medida están aplicando los principios del desarrollo natural de la iglesia. También podemos proceder de forma diferente y tomar en consideración todas las iglesias que de verdad aplican estos principios y examinar con qué consistencia están creciendo. Gracias a los proyectos de investigación que realizamos, ambas cuestiones pueden ser investigadas con precisión.

El descubrimiento más alentador de nuestro proyecto de investigación fue que la mayoría de las iglesias que crecen cuantitativamente están trabajando con los principios del desarrollo natural de la iglesia. Así pues, si busca ejemplos para este enfoque

del crecimiento de iglesia, fíjese en las iglesias que están experimentando un crecimiento cualitativo y cuantitativo. Estos son los auténticos modelos para el desarrollo natural de la iglesia incluso aunque no hayan oído hablar todavía del término. El desarrollo natural de la iglesia no es una teoría abstracta que alguien inventó sin más, sentado en su despacho. Es una aproximación práctica que se puede exponer para que la utilicen las iglesias en crecimiento en todo el mundo.

La segunda perspectiva proviene no del crecimiento de la iglesia, sino de la aplicación de los principios. La pregunta que subraya este enfoque es: “¿Está tal o cual iglesia aplicando realmente los principios?” El único criterio que puede ser medido objetivamente es la evaluación del índice cualitativo. Haciendo un perfil de la iglesia una segunda, tercera o cuarta vez una iglesia puede averiguar la efectividad de la puesta en práctica de estos principios. Las iglesias que hemos observado durante periodos de tiempo más largos y que han aplicado consistentemente los principios, han obtenido buenos resultados. Para apoyar esta afirmación aquí hay algunos datos estadísticos: el 84% de las iglesias que han hecho un perfil de iglesia varias veces y han realizado progresos medibles en base a su factor mínimo también han experimentado un crecimiento numérico, y sin excepción, cada vez que se consiguió un índice cualitativo del 65% en todas las ocho áreas —en otras palabras, cada vez que los principios del desarrollo natural de la iglesia se han aplicado de manera especialmente consistente— las iglesias han crecido también cuantitativamente.

Se podrían contar estupendas historias de iglesias que han trabajado de acuerdo a estos principios y experimentaron un crecimiento. Pero dudo en hacerlo porque tales ejemplos no prueban nada. Muchos cristianos buscan respuestas instantáneas al igual que muchos utilizan dietas de moda para perder peso y se dejan impresionar por testimonios tales como: “Antes de usar este producto estaba gordo, después lo usé y ahora me siento esbelto. Gracias por su producto.” Se olvidan de que el elemento crucial no es el producto milagroso sino un modo de vida saludable. El desarrollo natural de la iglesia pretende ofrecer esto, nada más y nada menos. Quienquiera que confunda el uso del perfil de iglesia con un producto milagroso quedará completamente decepcionado.

El iglerecimiento simplemente es demasiado complejo para ser evaluado con la pregunta: "¿Esta medida en concreto ha hecho crecer a la iglesia?" Cuando una iglesia se desarrolla lo hace a través de procedimientos escalonados en los que el paso desde el estancamiento numérico al crecimiento es sólo una de las innumerables etapas. Centrar la atención exclusivamente en la pregunta de si una iglesia que no crece consigue crecer o no, sería tan simplista como considerar el proceso de conversión únicamente dando importancia al momento de rendirse a Cristo ignorando el importante proceso anterior y posterior a este rendimiento.

Todos los datos empíricos recogidos confirman la tesis de que cualquier mejora en la calidad de la iglesia –aún la más pequeña– puede ser considerada un verdadero éxito. Cuando cuento historias de éxito a menudo selecciono iglesias cuyo índice cualitativo aumentó después de muchas fluctuaciones entre una calidad "muy por debajo de la media" y una calidad "media baja" pero que no han experimentado todavía un crecimiento cuantitativo. También incluyo iglesias que han crecido rápidamente durante años con sólo una calidad media y que ahora conscientemente están prestando atención a las características cualitativas.

Reflexión sobreestimada **¿Es cierto que las iglesias en crecimiento continuamente están haciendo hincapié en estos principios?**

No, pero esto no es lo importante. Lo que importa no es pensar mucho o poco en estos principios, sino ponerlos en práctica. Si esto se puede llevar a cabo con éxito con un nivel de reflexión mínimo, casi mejor.

El otro día un pastor amigo mío me dijo: "Desde que dejamos de aplicar los principios del desarrollo natural de la iglesia nuestra iglesia está creciendo numéricamente." Por supuesto yo quise saber más sobre esto y comenté: "¿Por qué no echamos un vistazo y vemos si lo que dices es realmente cierto? Tomemos en cuenta alguno de los ocho principios básicos, por ejemplo, relaciones afectivas y espiritualidad ferviente. Según creo entender por tus palabras quieres decir que en tu iglesia hoy se expresa menos el amor que antes, que se ora y se presta menos atención a la voluntad de Dios." Él me interrumpió: "Por supuesto que no quiero decir esto. No, las relaciones ahora son más afectivas que antes y la vida espiritual se ha hecho más profunda". "Entonces esto significa que ahora tú estás aplicando con más consistencia los principios" –contesté– "así que no me sorprende que tu iglesia crezca también numéricamente."

Lo que quería decir el pastor simplemente era que en lugar de hablar y pensar en los principios ahora se concentraban en llevarlos a la práctica. Una gran parte del ministerio de nuestro instituto consiste en la reflexión crítica. Pero la reflexión es, cuando menos, un trasfondo secundario del ministerio y muy a menudo no es la clave estratégica que lleva a la transformación.

Sólo algunas personas se implican en algo nuevo porque les convencen los datos y los argumentos racionales. Si en el desarrollo natural de la iglesia olvidamos tener en cuenta seriamente este hecho, los mejores argumentos bíblicos y las investigaciones más exactas no podrán ayudarnos.

Sus principios tienen sentido pero no entendemos bien la terminología. ¿No se podría expresar todo el concepto en un lenguaje más popular? **Términos demasiado abstractos**

Sí, debería ser así. Yo animo a las iglesias a que traduzcan los términos a un lenguaje más ilustrativo que se adapte a su tradición cultural y espiritual. Así el término "espiritualidad ferviente" ya se ha convertido en "gozo en Jesús", "estar lleno del Espíritu Santo" o "total rendición ante el Señor". Esta terminología se adapta mejor al nivel de predicación y de consejo que el término abstracto de "espiritualidad ferviente". Sin embargo, los términos populares que una iglesia acuña no se adaptan a la situación de otras iglesias. El trabajo de interpretación y transmisión debe ser realizado por cada una de las iglesias. Cuanto menos abstracto es un término, mejor se comunica, pero también es menor su capacidad de servir como símbolo por la diversidad de las posibles traducciones. Cuando te enfrentas con principios generalmente aplicables, suele suceder que los términos se hagan más abstractos.

¿Es realmente espiritual querer analizar el crecimiento de la iglesia con métodos estadísticos? **El valor espiritual de los métodos estadísticos**

La razón principal por la cual muchos de nosotros consideramos este enfoque poco espiritual y sospechoso parece ser el hecho de que no estamos familiarizados con estos métodos. La mayoría de la gente tiene tendencia a juzgar cualquier cosa extraña de manera negativa, al menos, en el primer momento. Los no creyentes pueden reaccionar con palabras tales como "No me gusta" mientras que los creyentes suelen responder con "Esto no es espiritual." Pasé por una experiencia similar en mi manera de ver las encuestas a las iglesias. Sólo cambié de idea cuando vi el fruto de este trabajo.

¿Cómo nos ayudan los métodos estadísticos? Generalmente agudizando nuestra percepción de lo normal, previniéndonos para que no confundamos excepciones con reglas. Nuestra investigación muestra como el iglerecimiento actúa como regla mientras que alguna literatura que versa sobre este tema tiende a dar más importancia a las excepciones. Ambos enfoques son legítimos pero no consiguen el mismo beneficio espiritual. Un problema importante es que muchos cristianos que se identifican con modelos de pensamiento espiritualistas conceden más significado espiritual a las excepciones que a las reglas mismas. Déjeme ilustrar esto con un ejemplo que no procede del ámbito de la iglesia. Las investigaciones médicas han establecido que fumar es perjudicial para la salud y disminuye la esperanza de vida. Pero usted puede contradecir la evidencia y decir: "Pero mi tío José fumaba diariamente y vivió hasta los 94". ¿Tu historia refuta los descubrimientos médicos estadísticos? No, la mención del tío José representa una excepción a la regla. El hecho es: ¿Qué afirmación es más importante, útil y relevante para la gente, que la mayoría de los fumadores mueren antes o que el tío José llegó a los 94 años? La primera afirmación podría llevarnos a pensar: "Es mejor no fumar", pero la segunda en realidad nos animaría a hacerlo despreocupadamente. Este ejemplo demuestra lo peligroso que puede resultar reemplazar una afirmación estadística sobre lo que normalmente es verdad por un comentario sobre experiencias aisladas.

Esto también se puede aplicar al crecimiento de la iglesia. Aunque hay excepciones –iglesias que crecen sin aplicar los principios del desarrollo natural de la iglesia– sería devastador convertirlas en modelo estándar. El enfoque estadístico nos ayuda a distinguir cuidadosamente entre los casos aislados y los principios generalmente relevantes. No entiendo por qué algunos consideran este enfoque menos espiritual que extender comentarios del tipo "Mi tío José".

Tecnocracia Usted se defiende del cargo de tecnocracia y al mismo tiempo usa ordenadores y trabaja con métodos estadísticos y fórmulas matemáticas. ¿No es esto muy tecnocrático?

No. Aunque nuestro enfoque es empírico, no es de ninguna manera tecnocrático. Estos dos términos no tienen nada en común. De hecho el desarrollo natural de la iglesia se esfuerza por superar el pensamiento tecnocrático. Pero esto no se puede hacer basándonos en sentimientos cuya motivación es: "Esto es

equivocado porque no me gusta". Tenemos que proceder sobre la base de pruebas fiables. Por consiguiente, debemos usar métodos racionales válidos.

Hemos intentado desarrollar nuestra argumentación en dos niveles: primero, en el nivel teológico fundacional; segundo, con las herramientas de las ciencias sociales empíricas. La elaboración de un test claro, lógico, válido y fiable básicamente no tiene nada que ver con la tecnocracia. Excluir de forma general los métodos empíricos es, cuando menos, un síntoma de modelos de pensamiento espiritualistas, pero teológicamente hablando no tiene ninguna ventaja sobre el enfoque empírico.

¿Los descubrimientos de su investigación son realmente objetivos? ¿No dependen de las preguntas que utiliza para enfocar el tema? **Objetividad**

Tiene razón. La manera en que se hacen las preguntas influye considerablemente en los resultados de la investigación. El antiguo ideal científico de la verdad absoluta ha resultado ser un ídolo. Incluso la percepción más directa ya ha sido filtrada mediante interpretaciones y juicios de valor.

De esta manera cualquier modelo científico resalta ciertas partes del objeto de la investigación y deja fuera otros aspectos. Ilumina una realidad compleja arrojando luz sobre ciertos aspectos y dejando en la oscuridad los demás. El método físico-químico, por ejemplo, reconoce sólo los aspectos físicos y químicos de los organismos vivos, ignorando los demás. Esto es completamente legítimo e incluso útil. De esta manera encontramos respuesta para ciertas preguntas, pero otras, como la pregunta filosófica y teológica sobre la naturaleza de la vida, no se pueden contestar utilizando este método.

Esto sirve también para la iglesia. Podemos considerar este fenómeno desde perspectivas muy diferentes. Se puede enfocar con distintas metodologías –exegético-bíblica, histórica o con la ayuda metodológica de las ciencias sociales. Cada una de estas perspectivas responde a ciertas preguntas, pero no a otras. Nuestra investigación responde a la pregunta: "¿Cuáles son las características cualitativas válidas universalmente que tienen una relación positiva con el crecimiento de las iglesias cristianas?" Esta pregunta refleja sin duda nuestro interés en el crecimiento de las iglesias previo a la investigación. ¿Esto es poco científico? No, porque lo científicamente neutral no existe. Lo que hay son diferentes intereses que después se confrontan científicamente.

Algunos han comentado de manera crítica que estamos perdiendo objetividad al no limitarnos al estudio de investigación y ofreciendo al mismo tiempo consejos prácticos para el desarrollo de la iglesia. Tras esta objeción se esconde el pensamiento extendido de que la exclusión de las preguntas de aplicación es la mejor garantía de objetividad. Permítame dejar clara una cosa: No pertenecemos al tipo de científicos que hacen investigación "pura", no contaminada por ningún propósito, y que después se enorgullecen de quedarse fuera de preguntas de beneficio y aplicación. Por el contrario nuestra investigación se diseñó expresamente con el propósito de la aplicación práctica. Nosotros no consideramos esto una desventaja, sino una ventaja considerable en contraste con las discusiones puramente académicas.

Ideas favoritas confirmadas Resulta curioso que los hallazgos del estudio internacional esencialmente confirmen lo que usted lleva enseñando durante años. Parece como si los principios ya estuvieran determinados de antemano y que se diseñara el estudio para conseguir los resultados deseados.

Lo que dice no es del todo falso. Cuando empezamos el estudio internacional no tuvimos que partir de cero. ¡Gracias a Dios! Sino que nos basamos en lo que ya se apreciaba en nuestros estudios previos. Incluso nuestro primer estudio en la Europa de habla germana no partía de cero sino que se basó en el conocimiento que en aquellos días se tenía del iglecrecimiento. En cada etapa de nuestro estudio de investigación fuimos añadiendo paulatinamente nuevas preguntas para averiguar si había otros principios que tuvieran una relación positiva con el iglecrecimiento. De esta manera hemos aprendido muchas cosas nuevas durante los últimos diez años.

Nuestro estudio internacional ha confirmado lo que nosotros y otros habíamos descubierto con anterioridad. Pero también detectamos algunas debilidades en nuestras posturas, incluso equivocaciones. En cualquier caso aprendimos tanto a través del proyecto de investigación internacional que ahora nos encontramos en el proceso de revisar todos los libros prácticos que habíamos publicado anteriormente a la luz de los nuevos descubrimientos.

Universalmente aplicable ¿Cómo puede afirmar que los principios descubiertos en las iglesias encuestadas son aplicables a todas las demás iglesias?

Esta es una pregunta estimulante que la investigación del iglecrecimiento comparte con cualquier ciencia empírica. Fijémonos por ejemplo en la siguiente afirmación científica: "El cobre conduce la electricidad". Si quisiera verificar esta afirmación experimentalmente, tendría que examinar todo el cobre del universo para apreciar esta cualidad, lo cual obviamente es imposible. Del mismo modo que el intento de verificar no conduce a nada, el enfoque contrario si lo hace. Podemos intentar refutar esta teoría, desmentirla. ¿Cuándo se puede considerar una teoría verdadera? Según Karl Popper, cuando ha sido capaz de superar todos los intentos de refutación. Sin embargo, según la teoría del conocimiento de Popper, una teoría no se considera refutada cuando se le hacen observaciones aquí y allá. Una teoría sólo se considera refutada cuando es reemplazada por otra mejor.

¿Cómo podemos aplicar esto a nuestra pregunta? La hipótesis 65 que dice que cualquier iglesia que ha alcanzado un índice cualitativo de 65 o más en las ocho características está creciendo, no ha sido refutada todavía en ningún caso. Vamos a suponer que encontramos mañana mismo la primera excepción. ¿significa esto que toda la teoría es falsa? En absoluto. Sería falsa únicamente si hubiera un sistema que pudiera explicar el crecimiento de las iglesias de una forma más definitiva, útil y fiable que nuestra explicación basada en las ocho características cualitativas.

Para establecer principios generalmente aplicables en la esfera de las ciencias sociales es importante que la muestra de las encuestas sea suficientemente amplia. La selección de mil iglesias en todo el mundo es más que adecuada para llegar a conclusiones que sean aplicables a otras iglesias. Sin embargo, las muestras de cada uno de los países no suelen ser lo suficientemente amplias como para llegar a afirmaciones concluyentes sobre estos subgrupos. Por esta razón somos reacios a hacer afirmaciones basadas en muestras nacionales pequeñas.

¿Qué fue lo que más le sorprendió en su investigación?

Que, en general, las iglesias más pequeñas son las mejores. Para decirlo de forma sencilla: "cuanto más grandes, peor". Esta pauta es tan significativa que es difícil comprender por qué nadie se ha topado con ella antes. En su lugar algunos autores han partido de la tesis opuesta, llamémosla "cuanto más grande, mejor".

La sorpresa más grande

La confusión sobre esta pregunta está ligada a una realidad desafortunada. Cuanto más usamos los datos de asistencia actuales como método de medición, menos se aprecia esta correlación. La correlación negativa entre el tamaño de la iglesia en crecimiento y la calidad y el potencial evangelístico aparece sólo cuando utilizamos datos de asistencia de los cinco años anteriores como nuestro método de medición. A primera vista esta selección parece bastante arbitraria, pero si la mira con más detenimiento, no lo es tanto.

La clasificación de una iglesia como creciente o no creciente está relacionada con su forma de crecer en el pasado. Nosotros no sabemos si una iglesia crecerá en el futuro. Hay señales que nos permiten suponer que el crecimiento en el pasado no garantiza que el crecimiento continúe en el futuro. De hecho, iglesias que hoy son grandes deben su crecimiento a la dinámica de crecimiento que se encuentra en las iglesias pequeñas. Sin embargo, muchas iglesias que hace cinco años eran grandes, hoy han dejado de crecer o incluso, están decreciendo.

Por consiguiente, es engañoso utilizar el tamaño actual de la iglesia como base para evaluar los efectos de este tamaño y hablar sobre su posible crecimiento en el futuro. La única posibilidad para relacionar el tamaño de cierta iglesia con su futuro desarrollo es considerar el tamaño de esta iglesia en el pasado e interpretar el presente como si fuera el futuro que ya ha llegado y que puede por lo tanto ser examinado. Sin este patrón mental, que al principio fue difícil de captar para mí, no habríamos podido llevar a cabo muchos de nuestros descubrimientos.

El error más grande A la luz de los nuevos descubrimientos ¿cuál ha sido el error más grande que ha cometido?

El cambio más grande apareció en el área del factor cualitativo que hoy llamamos "liderazgo capacitador". Al principio nosotros hablábamos de "liderazgo orientado hacia metas definidas" y, antes incluso, de "pastor orientado hacia metas definidas". El cambio en la terminología refleja las nuevas ideas que hemos adoptado para este factor cualitativo. Algunas cosas que dije en el pasado sobre este tema las tomé sin demasiado sentido crítico de otros autores de iglecrecimiento. Muchos de ellos basaban sus observaciones del liderazgo más en líderes de iglesias grandes que en los de iglesias en crecimiento. Se puede demostrar que las iglesias grandes se caracterizan por estilos de liderazgo completamente distintos a los de las iglesias pequeñas.

Así que, si en vez de fijarnos en la dualidad "pequeño/grande" nos fijamos en la de "crecimiento/no crecimiento", nos encontraremos con principios distintos. Esta es una de las razones por las que considero ambivalente el intento de desarrollar los principios del iglecrecimiento en base a iglesias grandes.

¿Cómo se llevó a cabo el listado de preguntas que se utiliza para evaluar el índice cualitativo de las diferentes características cualitativas?

El origen del listado de preguntas

La lista de preguntas que utilizamos para realizar nuestras primeras encuestas de iglecrecimiento en 1987 surgió principalmente del estudio de la literatura sobre iglecrecimiento disponible en aquella época. Cuando diseñé el primer cuestionario, traté de utilizar aquellos aspectos que tenían en común la mayoría de los libros. El resultado de esta primera investigación fue la descripción de siete características cualitativas.

Según el nivel de investigación, tanto las preguntas como la asociación de las preguntas con ciertas características cualitativas iba cambiando. Cada pregunta que hemos incluido en el análisis (el cuestionario actual también contiene algunas preguntas que no juegan ningún papel en el cálculo del índice cualitativo) tiene que atender a dos criterios. Primero, debe tener una relación positiva con el crecimiento cuantitativo (criterio de validez). Segundo, tiene que concordar con los demás puntos en los que se basa una cierta característica cualitativa (criterio analítico).

Ahora la relación de las preguntas con una u otra característica cualitativa se hace a través de ordenadores. Esto significa que las preguntas de la encuesta no están asociadas a cierto factor cualitativo porque creamos que se ajusta mejor a él, sino porque hay una relación estadística significativa. Déjeme dar un ejemplo. Uno de los ciento setenta puntos en los que se basa el cálculo del índice cualitativo dice: "Nuestro pastor da a muchos miembros de la iglesia la oportunidad de participar activamente en la organización y dirección de los cultos". Originariamente formulamos esta frase para la característica cualitativa "culto inspirador", pero cuando analizamos las mil iglesias, nos dimos cuenta que aunque una respuesta afirmativa a esta pregunta estaba fuertemente relacionada con el crecimiento, prácticamente no tenía ninguna relación estadística con el factor cualitativo "culto inspirador". En su lugar comprendimos que estaba muy relacionada con el "liderazgo capacitador" y por lo tanto ahora ha quedado asociada a esta característica. Se podrían hacer comentarios similares sobre muchas de las preguntas que han sufrido cambios en los últimos diez años.

Los principios bíblicos son más importantes ¿Quién determina lo que debería ser denominado “cualitativo” en una iglesia? Los criterios bíblicos son mucho más importantes que sus características cualitativas que fueron construidas mediante estudios empíricos.

Voy a contarle como llevamos a cabo nuestro índice cualitativo. Procedimos en base al axioma –no probado entonces– de que “todo lo que tiene una relación positiva con el crecimiento cuantitativo de una iglesia es cualitativo”. Así que nuestro punto de partida para el análisis cualitativo fue, en principio, cuantitativo. Pero atención, hablábamos de crecimiento, no de tamaño. No hicimos esto porque consideráramos el criterio cuantitativo el más adecuado, ya que, según ha quedado demostrado, la determinación de la calidad resultó ser más importante. Pero esto no lo supimos hasta que el estudio quedó terminado. Lo que necesitábamos al principio era un criterio externo que pudiera ser determinado de manera objetiva. Del mismo modo que los investigadores utilizan las notas escolares como criterio externo cuando desarrollan los coeficientes de inteligencia. De esta manera, evitamos la trampa de definir lo que es la calidad de la iglesia en función de nuestra comprensión de la Biblia, para exclamar triunfalmente al encontrar señales de esta comprensión en algunas de las iglesias: “¡Mira, estas iglesias tienen una calidad superior!”

El siguiente paso fue examinar críticamente todos los principios que surgían mediante criterios bíblicos. Diciéndolo de una forma exagerada: las investigaciones podrían haber indicado que en las iglesias en crecimiento la gente bebe más Coca-Cola y sus pastores llevan zapatos azules o (algo más cercano a la realidad) los líderes utilizan medios más manipuladores que los de las iglesias que no están creciendo. Supongamos que una investigación hubiera arrojado conclusiones como estas. ¿Qué habríamos hecho con ellas? En principio probablemente habríamos tomado nota de estos hallazgos tan interesantes. Incluso habríamos publicado algunos, pero no habríamos integrado estas perspectivas dentro de nuestras instrucciones prácticas para otras iglesias porque ninguna de estas tres observaciones se podrían haber mantenido a la luz de un examen bíblico.

Claro que estas consideraciones son puramente hipotéticas dado que los factores que han resultado tener una relación positiva con el iglecrecimiento están en armonía con las enseñanzas de la Biblia. Así que al menos los principios fundacionales del de-

sarrollo natural de la iglesia –las ocho características cualitativas– pueden ser correctamente denominados principios bíblicos. Resumiendo: Las afirmaciones bíblicas no fueron el punto de partida. Sin embargo, sirven como criterio para examinar lo que descubrimos de forma empírica.

Usted intencionadamente parece adoptar una postura teológica neutral, pero cuando uno mira con más detenimiento sus posiciones, se aprecia que su teología es evangélica. Sin una relación personal con Jesús su modelo sencillamente no se mantiene.

**Teología
Evangélica**

Nuestro punto de partida es la pregunta: “¿Cuáles son las razones por las cuales unas iglesias crecen y otras no?” Esta es ante todo una pregunta que no tiene nada que ver con las convicciones teológicas de aquellos que dirigen el estudio. En lo que se refiere a nuestras conclusiones usted puede decir que algunos resultados son evangélicos, especialmente aquellos relacionados con las áreas de “espiritualidad ferviente” o la de “evangelismo según las necesidades”. Esta podría ser su interpretación. Pero cualquier iglesia, no importa si es o no evangélica, tendrá que enfrentarse con el hecho de que estos son los principios relevantes para cualquier iglesia interesada en ganar nuevos miembros. Si alguien dice de forma desafiante: “No acepto esto porque es demasiado evangélico para mí”, será como decir: “No quiero ganar nuevos miembros”. Así que encuentro tremendamente fascinante discutir esta tesis con representantes de campos teológicos distintos.

¿Hay algún otro factor de crecimiento adicional más allá de los ocho factores cualitativos que usted describe?

**Otros factores
de crecimiento**

Sí. Hay factores contextuales que pueden animar o entorpecer en el crecimiento de una iglesia. Dado que no podemos influir en estos factores externos, estos no juegan un papel demasiado importante en nuestras consideraciones estratégicas. Nosotros queremos concentrarnos únicamente en aquellos factores sobre los que podemos influir, y esos son precisamente las ocho características cualitativas.

De vez en cuando me preguntan si en el futuro no será posible descubrir una novena o una décima característica. Por supuesto es posible, pero lo cierto es que hasta ahora no hemos descubierto ningún factor relacionado positivamente con el crecimiento de la iglesia que no esté subordinado ya a alguna de las ocho características cualitativas.

Por último, hay una gran cantidad de aspectos que podrían ser considerados factores de iglecrecimiento en una iglesia local en particular, tales como “música de órgano de alta calidad”, o “cultos dirigidos primordialmente a asistentes no creyentes”, o ciertas formas de evangelizar. Pero ninguno de estos factores son principios generalmente aplicables. En el desarrollo natural de la iglesia nos concentramos sólo en aquellos factores de crecimiento que han demostrado ser válidos universalmente.

Principios seculares **Lo que usted llama principios de iglecrecimiento simplemente son copias de libros de economía y administración pero aplicados a la Iglesia.**

Vamos a suponer que su afirmación es cierta. ¿Restaría eso valor a los principios? Solamente a aquellos que contradicen los criterios bíblicos. Algunos principios empresariales aceptados hoy caen dentro de esta categoría, por ejemplo, los principios que se basan en la ingenua glorificación del capitalismo o en los cuestionables puntos de vista de la naturaleza humana. Pero hay otros principios empresariales que pasan la prueba del examen espiritual. Creo que no hay nada reprochable en estudiar libros empresariales y determinar qué cosas pueden ser transferidas a la esfera de la iglesia y cuáles no.

Pero este no fue nuestro punto de partida. Descubrí los principios a través del estudio de las iglesias cristianas. Fue después de hacer esto cuando me di cuenta de los paralelismos que había con algunos aspectos de la literatura empresarial del momento. Que yo construyera mi teoría de acuerdo con esta terminología fue puramente accidental. Pero la validez espiritual de los principios no se ve afectada en ningún caso.

¿Muestras representativas de las iglesias? **¿Sus estudios son realmente representativos de forma general? ¿No dependen totalmente del tipo de iglesia que ha estudiado?**

Ningún estudio puede afirmar ser representativo de una manera general. La pregunta siempre es ¿representativo de qué modo? En otras palabras, ¿qué pregunta contesta este estudio de forma representativa? Nuestro estudio es representativo porque contesta a la pregunta de los criterios de crecimiento de las iglesias cristianas válidos universalmente. No es representativo de muchísimas otras preguntas, por ejemplo de la pregunta de la calidad espiritual del mundo cristiano, o la del potencial de crecimiento de las iglesias en un país determinado, o la de la calidad

estructural de las iglesias bautistas no carismáticas en la Bélgica de habla flamenca.

La diversidad de las iglesias estudiadas (representantes de 20 denominaciones distintas además de muchas iglesias independientes) es suficiente para asegurar que la pregunta que nuestro estudio intenta responder es lo suficientemente adecuada. Si tuviéramos que eliminar del análisis 10 denominaciones, los resultados sólo cambiarían ligeramente. Por el contrario, si tuviéramos que añadir otras 20, los resultados no se modificarían significativamente. Al publicar los resultados, nos hemos limitado a incluir aquellos que se podían considerar significativos para las iglesias en crecimiento y de alta calidad.

Usted ha dicho que se debe considerar a Alemania un país espiritualmente subdesarrollado, no un modelo a seguir por los demás países. ¿No habría entonces que poner en duda la exportación a otros países de un modelo alemán?

Por supuesto que sí. Pero el desarrollo natural de la iglesia no es un modelo alemán. Se basa en los principios que Dios utiliza en los cinco continentes para construir su iglesia. Explica el crecimiento de las iglesias tanto en Rusia como en Brasil, Estados Unidos, Alemania o Corea. Es cierto que muchos conceptos populares de iglecrecimiento contienen innumerables características que dependen de la cultura y que son válidas únicamente para la iglesia modelo en cuestión junto con algunos principios generalmente válidos. Este es un error que no queremos cometer.

Usted proclama que sus ocho características cualitativas son universalmente válidas pero, seguramente, están condicionadas por la cultura y la época. Me pregunto si hace 200 años usted habría tenido los mismos resultados.

Yo sólo puedo hablar de las iglesias de nuestro tiempo ya que las iglesias que existieron hace 200 años ya no pueden ser estudiadas empíricamente. Lo que es más, la literatura de aquella época sólo ha recogido la forma en que las iglesias se veían a sí mismas, pero no ha recogido ningún principio de crecimiento descubierto por investigaciones científicas. Como hoy ya sabemos que hay una gran diferencia entre la autopercepción literaria y los resultados de investigaciones empíricas, podemos asumir sin temor a equivocarnos que esto también es aplicable al pasado.

¿Aprendiendo de Alemania?

Resultados condicionados culturalmente

Si nos limitamos a hablar del presente, podemos decir lo siguiente: Los principios en los que se fundamenta el desarrollo natural de la iglesia son válidos y demostrables desde Alaska a Vladivostok, desde Greenland a las islas Malvinas, desde el Cabo del Norte hasta el Cabo de Buena Esperanza. En otras palabras: Son válidas en todas las culturas. Sin embargo, el modo en que estos principios generalmente válidos se ponen en práctica cambia enormemente de una cultura a otra. Y esto es algo muy positivo.

Definición de crecimiento **Usted habla mucho de crecimiento y no crecimiento de las iglesias, pero puede suceder que una iglesia haya enviado a muchos de sus miembros a ayudar en la creación de nuevas iglesias. Dentro de sus estadísticas una iglesia de este tipo se colocaría dentro de la categoría de “estancada” o “en decrecimiento” aun cuando haya hecho exactamente lo que debería hacer según la voluntad de Dios.**

Para evitar tal juicio de valor hemos desarrollado una fórmula relativamente compleja para hallar el crecimiento, que toma en cuenta a cualquier miembro de la iglesia que haya sido destinado en un proyecto de implantación de iglesia. Una iglesia que haya tenido una asistencia al culto de 200 hace cinco años, pero que hoy sólo tenga 180 asistentes debido a que en un primer momento se ha enviado fuera a 40 personas, luego a 20 y más tarde a 60, es considerada una iglesia en crecimiento.

La “hipótesis 65” **Por una parte usted dice que la probabilidad estadística del crecimiento de una iglesia cuando alcanza un índice cualitativo de 65 o más es del 99,4 por ciento. Por otra parte dice que entre las 1000 iglesias estudiadas no ha encontrado todavía una sola excepción. ¿Cómo pueden ir estas dos afirmaciones juntas?**

En estadística se trabaja únicamente con probabilidades que se construyen teniendo en cuenta un margen de error en vista a la exactitud del estudio. Los resultados estadísticos mencionados nos dicen: Hay una posibilidad de que de cada doscientas iglesias que alcanzan el índice cualitativo de 65 en cada una de las áreas, una de ellas no esté creciendo. Esto es estadísticamente probable, sin embargo, eso no significa que ocurra. Podría ser que recogiéramos una cifra de 500 iglesias que se ajustaran a la hipótesis 65 sin encontrar una sola excepción a la regla. Que no hayamos encontrado una excepción también refleja el hecho de que, entre las 1000 iglesias estudiadas, la cifra de iglesias que se ajustan a la hipótesis 65 es claramente menor de 200.

¿No serían más exactos los resultados del perfil de iglesia si los cuestionarios fueron contestados por todos los miembros de la iglesia y no sólo por las 30 personas que usted sugiere? **Por qué sólo 30 encuestados**

No. Los resultados serían menos exactos incluso. Esta es la razón por la que el cuestionario no fue concebido para ser contestado por todos los miembros. La selección de 30 personas que el pastor considera parte central de la iglesia se basa en la presunción de que la calidad medible en este círculo permite conclusiones significativas para el crecimiento potencial de toda la iglesia. Esta presunción se vio confirmada por las investigaciones. El cuestionario contiene un gran número de preguntas que no tienen significado más allá de esta presunción. Aún más, los resultados de las distintas iglesias se pueden comparar sólo si ha habido 30 encuestados en cada una de ellas.

En la mayoría de las ilustraciones gráficas del libro *Desarrollo natural de la iglesia* usted muestra que las iglesias con calidad alta, a la vista de ciertas preguntas del cuestionario, alcanzan un resultado mejor que las iglesias con baja calidad. Pero las preguntas del cuestionario son las mismas que usted usó para determinar en primer lugar el índice cualitativo de una iglesia. Siguiendo el lema: “las iglesias de calidad alta tienen una calidad alta”, ¿no es usted culpable de razonamiento circular? **Razonamiento circular**

Esta es exactamente una de las trampas que debe ser evitada mediante la elaboración de un cuestionario bien definido. Este procedimiento se llama “corrección de la parte y el todo”. En nuestro caso funciona de la siguiente manera: para determinar la relación que cierta pregunta tiene con el índice cualitativo de una iglesia (hay un total de 170 preguntas) la pregunta en cuestión no se incluye al calcular el índice cualitativo. Como es sólo uno de las 170 preguntas que convergen en el índice cualitativo, prácticamente no se produce ninguna diferencia, pero este proceso asegura que no tendrá lugar un razonamiento circular.

Tengo dificultades para entender la mayoría de los gráficos donde usted representa los resultados del estudio a través de una matriz de cuatro. Por ejemplo para mí no está clara la relación de los cuatro porcentajes en cada uno de los gráficos. **Gráficos confusos**

La verdad es que este tipo de gráfico no se entiende a primera vista, sino una vez que uno se ha familiarizado con las catego-



rías de las iglesias representadas en él. Pero, sin embargo, después los gráficos suelen ser muy útiles.

Tenga en cuenta que la relación positiva entre el crecimiento y la calidad, que son los puntos representados en el gráfico que aparece en el recuadro, no se puede probar a través de este tipo de diagrama, sino a través de un coeficiente de correlación. Pero este coeficiente es tan abs-

tracto que apenas se puede expresar en forma de gráfico. Y como es un valor meramente matemático la mayoría de la gente no lo entiende. Por esta razón tuvimos que buscar un tipo de gráfico que fuera capaz de ilustrar los aspectos esenciales del desarrollo natural de la iglesia. No nos podemos limitar a una perspectiva en dos dimensiones ("En las iglesias en crecimiento encontramos esto, en las iglesias sin crecimiento encontramos aquello"), sino que necesitamos un gráfico capaz de representar también la tercera dimensión: la calidad de la iglesia. Así que para representar cada punto seleccionamos cuatro grupos extremos:

1. Iglesias con calidad alta que también crecen cuantitativamente.
2. Iglesias con calidad alta pero que están en decrecimiento (un fenómeno raro).
3. Iglesias con calidad baja que crecen cuantitativamente.
4. Iglesias con calidad baja que están en decrecimiento.

Una vez seleccionadas las iglesias que entran dentro de estas cuatro categorías de doble criterio, se puede representar el porcentaje de miembros que han contestado positivamente a una pregunta dada y cuya iglesia pertenece a una de estas cuatro categorías.

Eche un vistazo al gráfico que aparece en esta página. Verá las cuatro categorías seleccionadas. Al frente tiene las iglesias con baja calidad que están en decrecimiento, al fondo las iglesias de calidad alta en crecimiento, a la derecha las iglesias en crecimiento con calidad baja y a la izquierda las iglesias de calidad alta que

están en decrecimiento. La altura de la columna indica el porcentaje de miembros de una cierta categoría de iglesia que también están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de la parte superior del gráfico "Estoy entusiasmado con mi iglesia". En nuestro ejemplo puede ver que el 76% de los miembros que pertenecen a las iglesias en crecimiento con calidad alta están de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación. En las iglesias en declive con calidad baja el porcentaje sólo alcanza el 33%. Pero, por favor, tenga en cuenta lo siguiente: nosotros no estamos mostrando las respuestas de las iglesias, como algunos han asumido erróneamente, lo cual les ha llevado a confundir las cifras. Estamos mostrando las respuestas individuales de los miembros de las iglesias que por lo general han contestado de forma bastante diferente aun cuando pertenezcan a la misma iglesia.

La causa de que los gráficos sean bastante complejos es que deben representar tres dimensiones en un mismo gráfico: la calidad de la iglesia, el crecimiento cuantitativo y los resultados de las respuestas a ciertas preguntas. Si alguien conoce un método mejor para representar estos contenidos, estaría encantado de recibir sugerencias. Hasta ahora no he encontrado todavía una alternativa clara. Lo que no ayudaría es reducir los contenidos de carácter tridimensional por uno bidimensional en favor de la simplicidad. El modelo biótico no puede ser representado en sólo dos dimensiones. No es accidental que el modelo tecnocrático tienda a preferir el uso de gráficos bidimensionales mientras que el modelo espiritualista se rebele contra cualquier gráfico generado por ordenador.

¿Podría explicar como llegó a la cifra de 4,2 millones de respuestas durante su estudio?

4,2 millones de respuestas

En este estudio participaron un total de 1.188 iglesias con 34.314 personas rellenoando el cuestionario (las instrucciones pedían 30 miembros de la iglesia y un pastor). En algunos casos recibimos menos de 30 cuestionarios y en otros unos pocos más. El cuestionario, para el pastor contenía 108 preguntas y el de los miembros y los líderes 91. El resultado fue 3,1 millones de respuestas diferentes. Además hubo 194 iglesias que realizaron el perfil de iglesia más de una vez y 239 iglesias que realizaron el cuestionario de forma incompleta o con datos erróneos. Ninguno de estos grupos se podía incluir en el análisis general de los resultados como iglesia. Sin embargo, muchas de sus respuestas individuales a determinadas preguntas se podían incluir en

análisis selectivos. En total se consiguieron 1,1 millón de respuestas más.

La característica cualitativa más importante **Usted da la impresión de que las ocho características cualitativas son importantes en la misma medida. Pero esto es obviamente un error. Sin duda la espiritualidad y especialmente la oración son más importantes.**

Considero contraproducente, entorpecedor y bíblicamente injustificado trabajar con una lista estática cuya importancia viene determinada por el lema: "Orar es más importante que amar, y ambos unidos son más importantes que adorar, pero menos importantes que evangelizar o viceversa". Sé por experiencia que casi todos los creyentes tienden a escoger con gran convicción alguna de las ocho características cualitativas como la más importante a su modo de ver.

Si estamos de acuerdo en que cada iglesia necesita las ocho características y si también estamos de acuerdo en que la existencia del factor mínimo es lo que más bloquea el crecimiento de una iglesia determinada, podemos estudiar con una luz nueva la pregunta: ¿Qué factor es ahora la característica cualitativa más importante? porque la respuesta cambiará notablemente de iglesia a iglesia. ¿Qué significa "lo más importante" si no podemos abandonar ninguno de los factores? Todos son vitalmente importantes y necesarios. ¿La vitamina B es más importante para nuestro cuerpo que la vitamina C? Mucha gente puede que haya llegado a la conclusión de que por alguna razón la vitamina C es más importante que la B. Pero si alguien sufre deficiencia de vitamina B, una dosis adicional de vitamina C no le ayudará. Para resumir: En diferentes iglesias, en momentos distintos, diferentes características cualitativas pueden ser consideradas las más importantes. Deberíamos ser cuidadosos a la hora de proyectar nuestras propias experiencias en los demás.

¿La cantidad es mala? **Por una parte usted parece luchar contra el enfoque cuantitativo del iglecrecimiento, pero por otra parte usted mismo lo usa. Las ocho características cualitativas se basan en la pregunta: ¿En qué se diferencian las iglesias en crecimiento? Así que usted parte en realidad de un criterio cuantitativo.**

Es cierto que en nuestro estudio partimos de un criterio cuantitativo: el crecimiento numérico de la iglesia. Pero después de partir de este criterio cuantitativo identificamos las ocho características cualitativas y aprendimos que estas características eran

una herramienta mucho más útil para el desarrollo de la iglesia. Por esa razón ahora usamos un enfoque cualitativo. Cuando se estudia el potencial de crecimiento cuantitativo en el futuro hay muchas indicaciones que nos llevan a esta suposición: Una iglesia que está estancada hoy pero que tiene una calidad alta tendrá más posibilidades de crecer en el futuro que una iglesia que hoy está creciendo pero con una calidad baja.

Mis palabras revelan que estoy profundamente interesado en el aspecto cuantitativo de la iglesia. ¿Qué significa cantidad? En nuestro contexto significa personas que se han acercado a Jesús y a la iglesia recientemente. Cualquiera persona que habla desdeñosamente sobre la cantidad no entiende que, tras cada número, hay una persona a la que Dios ama infinitamente y que pasará la eternidad a su lado si responde personalmente a su amor.

Por consiguiente nuestro objetivo nunca ha sido despreciar el crecimiento cuantitativo. Simplemente considero contraproducente declarar las cifras del crecimiento cuantitativo el objetivo estratégico del iglecrecimiento.

Este tipo de crecimiento es precisamente el que nosotros como seres humanos no podemos producir y no tiene sentido designar como objetivo a alcanzar algo que nosotros mismos no podemos "producir". No obstante si hacemos de la mejora de la calidad de la iglesia nuestro objetivo, no basándonos en deseos nebulosos sino dirigiéndonos a la mejora del índice cualitativo en las ocho áreas y especialmente a la vista del factor mínimo, entonces estamos enfocando nuestros esfuerzos en algo en lo que el ser humano puede influir. El estudio demuestra que si nos concentramos con toda nuestra fuerza en esta área podemos dejar la cuestión del crecimiento cuantitativo a Dios. Esta afirmación no debería ser malinterpretada como una excusa barata para la falta de crecimiento. Simplemente es una interpretación teológica de los datos que hemos recogido durante nuestro proyecto de investigación.

Usted afirma que las iglesias cuyo índice cualitativo es menor de 50 están por debajo de la media y las iglesias que superan el 50 están por encima de la media. Cuando todas las marcas sobrepasan el 65, ¿diría usted que se puede hablar de avivamiento? **El avivamiento y la hipótesis 65**

Se podría considerar de esa manera. En mi opinión, puede que esta sea la definición más precisa y al mismo tiempo más útil de avivamiento que yo me haya encontrado.

Decrecimiento a pesar de la calidad alta ¿Cómo explica que incluso las iglesias de calidad alta a veces decrecen? Según su teoría esto no debería ocurrir.

Bueno, en “nuestra teoría” todo lo que existe en la realidad puede suceder. Recuerde que nosotros no creamos una teoría a la que ajustar la realidad, sino una teoría basada en la observación de la realidad y que cambia ante los nuevos descubrimientos. En el campo de la realidad empírica, sin duda, nos hemos encontrado iglesias de calidad por encima de la media, pero que decrecen. Esto afecta al 2% de todas las iglesias estudiadas así que es una excepción infrecuente a la regla.

¿Cómo se pueden explicar estas excepciones? En principio hay muchas razones posibles. Podría ser que algunos factores contextuales desfavorables se hayan hecho muy influyentes (por ejemplo, abandono de la zona debido a problemas de desempleo). Podría haber factores internos de la propia iglesia que no han sido captados por el análisis del ordenador, pero que, sin embargo, están bloqueando el crecimiento (por ejemplo, la falta de espacio). También es concebible que la iglesia pierda gente porque algunos de sus miembros se hayan cambiado a una nueva iglesia implantada en el vecindario que utiliza un estilo de espiritualidad diferente, que muchos miembros encuentran atractiva (esto también es posible dentro de iglesias de alta calidad). Finalmente podría ser que la iglesia hubiera alcanzado su techo de crecimiento y que Dios ya no esperara que continuase su crecimiento. ¿Podría ser esto una señal de que esta iglesia debería pensar más seriamente en multiplicarse?

Pero incluso cuando estudiamos estas excepciones infrecuentes a la regla—todos casos que a primera vista parecen contradecir el enfoque cualitativo—no estamos sugiriendo que el problema se podría resolver simplemente prestando menos atención a la calidad: si lo hacemos así, de ahí en adelante habrá menos oración, menos amor, menos testimonio, etc. Quizás en estos casos haya otras cosas que necesitan ser llevadas a cabo a parte de trabajar en las ocho características cualitativas, pero sin abandonar nunca la calidad de la iglesia.

Crecimiento con calidad baja ¿Cómo explica que muchas iglesias que según sus investigaciones han experimentado un crecimiento evidente tengan un índice de calidad bajo?

Este es otro fenómeno que, según mi experiencia, se puede explicar mediante factores contextuales muy a menudo. Una si-

tuación frecuente es la siguiente: hay un pastor muy dotado que atrae a sus miembros desde una zona muy amplia, lo cual suele ser porque en el vecindario las iglesias son poco atractivas. La gente asiste al culto, escucha el sermón, se va a casa y vuelve a la semana siguiente; y en eso consiste toda la vida de la iglesia. Este tipo de iglesia debería ser considerada iglesia en crecimiento (basándonos en el incremento de las cifras de asistencia), pero en ella siete de las ocho características podrían ser prácticamente inexistentes. Este es otro ejemplo ilustrativo de que el índice cualitativo es una evidencia más importante que el crecimiento puramente cuantitativo experimentado por la iglesia.

En esta categoría también nos encontramos un tipo de problema diferente. Algunas iglesias (pudimos estudiar este problema en América Latina) crecen tan rápidamente que son incapaces de llegar a un mismo nivel en lo relativo a su calidad. En estos casos los índices cualitativos bajos revelan un problema serio que más pronto o más tarde se convertirá en un problema de crecimiento cuantitativo.

Tengo entendido que usted se opone a la ecuación, que a menudo encontramos en la literatura sobre el iglecrecimiento, de “grande = bueno”. Pero darle la vuelta a esta ecuación para llegar a la conclusión de que “grande = malo” parece ser ir demasiado lejos.

¿Grande = malo?

Con el crecimiento en número la calidad de la iglesia así como su potencial evangelístico decrecen. La afirmación de que cuanto más grande es una iglesia peor es, generalmente suele ser correcta. Claro está, estas generalizaciones nunca han hecho justicia a los casos particulares. Conozco un gran número de iglesias grandes—algunas de las cuales están incluidas en nuestro estudio—que reflejan una calidad alta a pesar de su gran tamaño. Esto es digno de mención porque es mucho más difícil alcanzar una calidad alta en las iglesias grandes que en las pequeñas.

No obstante me opongo a dos cosas. Primero, a pensar que cada iglesia debería establecerse la meta de hacerse más grande. Esta orientación expresada (o a veces explícita) me parece una de las debilidades más grandes que hasta ahora ha tenido la literatura del iglecrecimiento. Segundo, critico el hecho de que los principios del iglecrecimiento se dedujeran en un primer momento del estudio de iglesias grandes. Pues las iglesias grandes están gobernadas por reglas diferentes a las más pequeñas.

Las iglesias grandes y de calidad alta en crecimiento son excepciones a la regla. Estoy convencido de que en algunos casos Dios hace un llamamiento a ciertas personas para intentar llevar a cabo este tipo de excepciones. Aunque no tomemos estas iglesias como modelo a seguir por las demás, tampoco las rechazamos. Desde luego hay algunos pastores que sienten claramente como Dios les llama a edificar este tipo de iglesia. Experimentan como este llamamiento se hace cada vez más real. Si consideramos que este llamamiento es muy individual y extremadamente infrecuente, no hay razón para no regocijarnos con él.

Razones para una calidad en declive

En su opinión, ¿por qué razón la mayoría de las iglesias disminuyen en calidad cuando aumentan en tamaño?

La razón más importante parece ser que el crecimiento ilimitado no es biótico. Muchos enfoques que abogan por el crecimiento ilimitado se basan más en el principio de la adición que en el principio de la multiplicación. Si observa las escasas megaiglesias que combinan una calidad alta con un crecimiento continuado, se dará cuenta de que se caracterizan por una "metaestructura". En otras palabras, están estructuradas de manera consistente en subsistemas de automantenimiento, iglesias pequeñas de calidad alta si quiere llamarlas de esta manera.

Hace muchos años, los estudios de iglecrecimiento identificaron el fenómeno conocido como "barreras de crecimiento". La experiencia demostró que en diferentes tamaños el crecimiento parecía detenerse sin ninguna razón obvia. El ejemplo clásico es una iglesia que alcanzaba una barrera de crecimiento cuando la asistencia al culto llegaba a 180-200. Hoy en día hay mucho material de estudio que versa sobre el tema "como romper la barrera de 200". En estos estudios a menudo se encuentra la suposición, no expresada, de que cuando el crecimiento cuantitativo se detiene, se produce una deficiencia. Pero ¿podría ser que en muchos casos estas barreras de crecimiento fueron en realidad "barreras de gracia"? Puede que Dios nos quiera decir: "No es bueno que su iglesia crezca indefinidamente." En vez de preguntarse como podría superar estas barreras de crecimiento, podría pensar en como aplicar el principio de la multiplicación.

Una cosa es cierta: diez iglesias con cien miembros cada una son dieciséis veces más efectivas evangelísticamente que una megaiglesia con una asistencia de mil personas. Y eso a pesar de (o quizá incluso debido a) que en las iglesias pequeñas muchas cosas se hacen con menos profesionalidad que en las igle-

sias grandes. Profesionalidad nunca debería confundirse con calidad en el sentido de las ocho características cualitativas.

Estudiando su material uno a veces no sabe si usted trata de atacar el movimiento de iglecrecimiento o si se considera a sí mismo parte de él.

De ninguna manera veo nuestro trabajo como una alternativa al iglecrecimiento. El ministerio de nuestro instituto se basa en los descubrimientos fundamentales de personalidades como Donald McGavran, C. Peter Wagner, Win Arn y otros. Yo mismo he aprendido muchísimo de ellos. Ellos me dieron el empuje para el trabajo que hago hoy en día. Y muchos de ellos han apoyado apasionadamente nuestro proyecto de investigación.

Sin embargo, estoy convencido de que no podemos pararnos en este punto. Creo que necesitamos un paradigma nuevo, en el iglecrecimiento y en la cristiandad misma, para enfrentarnos a los retos del futuro. Que alguien se comprometa con un paradigma nuevo no significa que todo el trabajo precedente sea equivocado. Muchas de las ideas que nos proporcionó el iglecrecimiento todavía son válidas en el paradigma nuevo. Lo que ofrece el nuevo paradigma es sólo un nuevo marco de interpretación. Se trabaja con el mismo grupo de datos que antes, pero los datos se integran dentro de un sistema nuevo de relaciones mutuas. Intente examinar ciertas afirmaciones como "el iglecrecimiento se puede producir" a través de los ojos de un tecnócrata, de un espiritualista y de una persona que está acostumbrada a pensar según las categorías bióticas del desarrollo natural de la iglesia y entenderá a que me refiero.

Se comporta de forma crítica con las iglesias modelo, pero nosotros hemos sido bendecidos al orientar nuestro trabajo según las formas de una iglesia modelo de éxito. Lo que me gusta especialmente es que aquí procedemos con la práctica y no con la teoría como hace el desarrollo natural de la iglesia.

Definitivamente ese no es el principio que rige el desarrollo natural de la iglesia ya que insistimos en no actuar con la teoría, sino con la realidad práctica. El objetivo de nuestro estudio era la práctica pura, no la realidad que inventan nuestras cabezas o las mentes de pastores de éxito (lo cual a menudo se confunde con la realidad), sino la realidad práctica que puede ser identificada en base al crecimiento de las iglesias en todo el mundo.

A favor o en contra del movimiento de iglecrecimiento

Práctica en vez de mera teoría

Hemos aprendido constantemente nuestros principios de –según sus propias palabras– “las iglesias modelo”. Pero fíjese cuidadosamente, no de una única iglesia modelo sino de cientos de tipos distintos. La diferencia entre los enfoques “según principio” y “según modelo” no es la teoría frente a la práctica sino entre la práctica de una única iglesia de éxito y la práctica de una gran variedad de iglesias de éxito. Consideramos el desarrollo natural de la iglesia una “teoría entre la práctica y la práctica” para usar una frase de Helmut Gollwitzer. Tiene su origen en la realidad práctica e intenta a transformar la realidad. Pero entre estas dos uniones con la realidad práctica hay una reflexión teórica.

Cuando usted toma contacto con nuestros estudios –seminarios, perfiles de iglesia, libros de trabajo– se da cuenta de que, por supuesto, contienen la teoría; una teoría que está basada en la práctica y que quiere impulsar la práctica, pero que aún así, sólo es teoría. Aun cuando puede ser muy útil, esta teoría normalmente no es el único motor que impulsa el cambio práctico. De hecho, el encuentro personal con una iglesia modelo a veces puede obrar milagros. Por esta razón yo sólo puedo recomendar encarecidamente fijarse en todas las demás iglesias. Sin embargo, si está usted realmente preocupado por una transformación duradera de su propia iglesia, no se puede limitar a admirar la iglesia modelo. En su lugar, usted necesita preguntarse: ¿Cuáles son los aspectos que queremos transferir, cuáles queremos modificar y cuáles deberíamos tal vez abandonar definitivamente? En otras palabras, usted mismo se estará cambiando desde un enfoque según modelo a un enfoque según principio. No puede escapar de ese proceso. Y ese cambio requiere reflexión teórica.

Modelos o principios **Dado que admite que los modelos de iglesia son útiles ¿por qué no utiliza alguna más de sus ideas?**

Utilizamos el enfoque según principio en nuestro propio ministerio por tres razones. Primera, sabemos que los principios que se originan de esta manera son válidos universalmente. Segunda, sabemos que estos principios tienen una relación positiva con el crecimiento de la iglesia. Y tercera, sabemos que estos principios se pueden transferir a las situaciones más variadas de las iglesias. A pesar de todos los aspectos positivos que se pueden comentar del enfoque según modelo estos tres puntos no se pueden afirmar de ninguna iglesia modelo en particular.

¿Cuáles son las críticas más frecuentes a sus publicaciones referentes al desarrollo natural de la iglesia? **La crítica más frecuente**

Casi todas las voces críticas pueden ser asignadas a una de estas tres categorías:

Muchos críticos no están en contra de lo que dicen los libros sino que critican precisamente lo que no encuentran en algún libro. Más del 90% de las puntualizaciones que he leído en las críticas de los libros pertenecen a esta categoría. Por ejemplo, algunos han considerado un fallo que el desarrollo natural de la iglesia no hable lo suficiente de los fundamentos teológicos bíblicos del enfoque biótico, que la metodología científica de nuestro estudio no esté suficientemente descrita y que se quede corta en la aplicación práctica para las iglesias locales. Estas críticas casi siempre tienen razón. Es verdad que cada uno de los libros no abarca todo lo que debería decirse sobre un tema. Muy a menudo los aspectos echados en falta en un libro son tratados ampliamente en otro apartado del desarrollo natural de la iglesia. Nuestros materiales de trabajo se han organizado como un sistema orgánico y cada libro es sólo un módulo en construcción. Si cada módulo tratase todos los temas, dejaría de ser un sistema. Por otra parte si cada módulo no incluyese la perspectiva integral al menos de forma seminal, el sistema dejaría de ser orgánico.

La segunda categoría de críticas tiene que ver con la gran dificultad de los paradigmas para comunicarse entre sí. Una y otra vez oigo que el desarrollo natural de la iglesia no es más que un programa bastante tecnocrático. Otros se quejan de que el enfoque biótico es una vaga renuncia al trabajo estratégico, programático y orientado a objetivos. Si observamos el desarrollo natural de la iglesia a través de los ojos de un espiritualista o un tecnócrata, estas evaluaciones contrastivas cobran sentido.

La tercera categoría es de naturaleza muy diferente. Consiste en las voces críticas de las personas que están comprometidas con el desarrollo natural de la iglesia y en el proceso de llevarlo a cabo se han encontrado ciertos problemas, lo que les ha llevado a hacer mejoras, correcciones y revisiones. Esta es la fuente crítica de la que más aprendemos. Yo diría que es, junto con los textos bíblicos y las investigaciones empíricas, la fuente más importante de información de nuestros materiales de trabajo.

Cambio de paradigma Yo considero sus sugerencias prácticas muy útiles pero no me ayuda que usted las combine con las posiciones teológicas fundamentales como lo hace en la parte que habla del nuevo paradigma. Esto aleja a mucha gente innecesariamente.

Admito que estas conclusiones pueden alejar algunos lectores, pero no creo que esto sea algo innecesario. Después de todo, las barreras más importantes para el desarrollo de la iglesia no están en el nivel de falta de conocimiento práctico, sino en el nivel de bloqueos teológicos arraigados profundamente. Estoy convencido de que sin un cambio de paradigma nuestra charla sobre iglerecimiento se quedaría en mera cosmética.

Como cada persona piensa, siente y vive según categorías tecnocráticas o espiritualistas podría convencerles para que desarrollaran una o dos actividades, pero nunca les podría conducir a un compromiso apasionado con el desarrollo natural de la iglesia. El cambio de paradigma prácticamente nunca es el resultado de tácticas del tipo "incentivos y amenazas". En resumen: sin provocación, sin emoción, sin crisis el cambio de paradigma simplemente no existe.

Sé perfectamente que tenemos que caminar con pies de plomo. Todo lo que he leído sobre cómo atraer a otros al cambio de paradigma no me convence. Me parece que una de las perspectivas más profundas y útiles proviene del físico Max Planck que dijo sobre los patrones de cambio: "Una verdad científica nueva normalmente no encuentra aceptación porque sus oponentes hayan sido persuadidos y admitan que han sido convencidos, sino porque sus oponentes gradualmente van muriendo y la nueva generación crece familiarizada con la verdad desde el principio".

Me temo que Planck tiene razón. Cuando se trate de reclutar multiplicadores para el desarrollo de la iglesia, no nos concentremos en aquellos que piensan con paradigmas completamente diferentes. En su lugar, comencemos con aquellos que ya han empezado a pensar según las dimensiones del nuevo paradigma. Y cuando miro al mundo con estos ojos, tanto a la iglesia local como a la internacional, de repente me digo: "¡Vaya! ¡Son unos cuantos!"

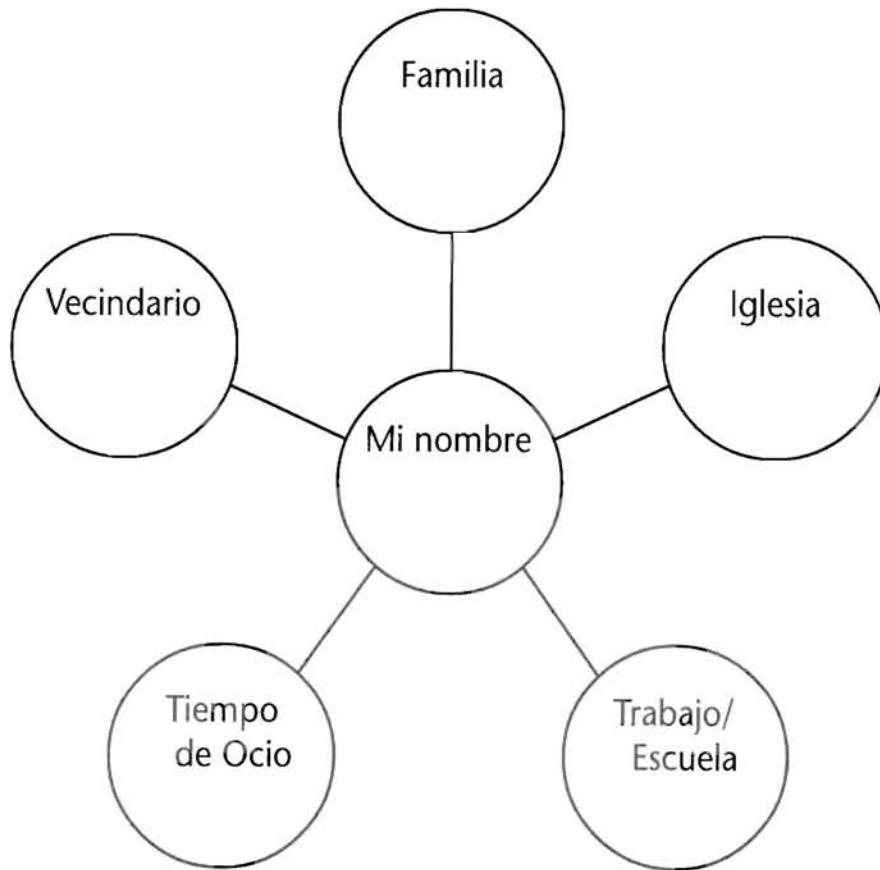
Apéndice 1

Hojas de trabajo para copiar

En esta sección encontrará diferentes hojas de trabajo que pueden ayudarle en sus esfuerzos para el desarrollo de su iglesia. Utilícelas como sus originales para usarlas cuantas veces quiera. Ampliando las copias un 125 por cien conseguirá un formato de A4

Hoja de trabajo 1:
(Instrucciones en
páginas 117-119)

Hoja de trabajo: Mi familia por extensión



Hoja de trabajo 2:
(Instrucciones en
páginas 139-142)

Hoja de trabajo: Desarrolle una red de interdependencias

Problema: _____

Area a tratar	a corto plazo	a largo plazo
Liderazgo	_____	_____
Ministerio	_____	_____
Espiritualidad	_____	_____
Estructuras	_____	_____
Culto	_____	_____
Células	_____	_____
Evangelismo	_____	_____
Relaciones	_____	_____

Hoja de trabajo 3:
(Instrucciones en
página 140)

Hoja de trabajo: Reflexione sobre su proceso mental

Tómese al menos quince minutos para reflexionar sobre su propia manera de pensar a la hora de encontrar las soluciones del ejercicio.

Así enfoqué el problema:

Esto tuvo éxito:

Esto no condujo a ninguna parte:

Hoja de trabajo 4:
(Instrucciones en
páginas 154-155)

Hoja de trabajo: Desarrollando medidas de multiplicación

¿Qué aspectos de la multiplicación podrían contribuir a solucionar esta situación? Desarrolle sugerencias concretas bajo los títulos de "potencial de crecimiento", "efecto a largo plazo" y "ampliando la capacidad de producción".

Evalúe de nuevo cuidadosamente sus propuestas:

- ¿Cómo hubiera sido la solución por adición? ¿Tiene su solución de multiplicación un mayor potencial de crecimiento?

- ¿La efectividad a largo plazo de su solución es más grande (incluso si lleva más tiempo al principio)?

- En este ejemplo, ¿qué es lo que tiene que ver con la "producción"? ¿Cuál es la "capacidad de producción" en este caso? ¿Aumenta esta solución realmente esta "capacidad de producción"?

Hoja de trabajo 6:
(Instrucciones en
páginas 174-176)

Hoja de trabajo 6:
(Instrucciones en
páginas 174-176)

Hoja de trabajo 7:
(Instrucciones en
páginas 183-184)

Hoja de trabajo: Simbiosis

Vuelva a revisar cada ejemplo usando las siguientes preguntas:

- Cuando observa las soluciones que usted sugirió en los capítulos anteriores, ¿hay algún rasgo de uniformidad en ellas?

- Dejando su solución a un lado momentáneamente, ¿cómo sería la uniformidad en este contexto? ¿Cómo se podría evitar?

- ¿Hay algún peligro de competitividad en cualquiera de las soluciones que usted sugirió? ¿Dónde?

- Dejando su solución a un lado momentáneamente, ¿cómo sería la competitividad en este contexto? ¿Cómo se podría evitar?

- ¿Qué elementos simbióticos se podrían incorporar a su solución?

Hoja de trabajo 8:
(Instrucciones en
página 185)

Hoja de trabajo: El juego de las firmas

Este juego le da la oportunidad de llegar a conocer a los demás y observar su compartimiento. La lista siguiente contiene diferentes habilidades y talentos. Busque participantes con estas características. Pregúnteles si las tienen y –si las tienen– haganles firmar en la línea correspondiente a esta cualidad.

Objetivo: Conseguir el mayor número de firmas posible en los próximos diez minutos.

Firma:	Cualidad:
_____	Me adapto bien a la vida en otras culturas
_____	Disfruto hablando de Cristo con no creyentes
_____	Disfruto pasando una hora o más en oración
_____	Tengo una perspectiva positiva de la vida incluso cuando me enfrento a circunstancias incómodas
_____	No me es difícil reconocer motivos equivocados incluso tras las palabras aparentemente espirituales
_____	Planifico el día a día y dejo muy poco a la improvisación
_____	Me gusta ayudar a la gente con problemas de forma práctica
_____	Me resulta fácil aplicar la teoría a las situaciones concretas
_____	Me encanta invitar a la gente a mi casa
_____	Me encanta organizar proyectos complicados
_____	Me gusta formar a otros creyentes
_____	No me importa realizar tareas que otros no quieren hacer

Hoja de trabajo 10:
(Instrucciones en
página 203)

**Hoja de trabajo: Evalúe sus pasos
(Lista de control 1)**

Lista positiva para la siguiente medida:

Por lo general, estas preguntas se aplican a la medida en cuestión.	Sí	No
1. ¿Tendrá efectos positivos a largo plazo?	☐	☐
2. ¿Otras áreas de la iglesia se verán afectadas positivamente?	☐	☐
3. ¿Incrementará la "capacidad de producción"?	☐	☐
4. ¿Se ha incorporado conscientemente la posibilidad de la multiplicación?	☐	☐
5. ¿Se han reconocido las necesidades y los dones de los participantes?	☐	☐
6. ¿Se ha vencido de forma constructiva la resistencia?	☐	☐
7. ¿El objetivo pretendido tiene un impacto positivo en la situación original?	☐	☐
8. ¿Se autofinancia la medida elegida?	☐	☐
9. ¿Los miembros del equipo, las actividades, etc. se complementan entre sí?	☐	☐
10. ¿Esta medida fomenta la variedad de métodos, estilos, formas...?	☐	☐
11. ¿Esta medida contiene criterios claros para medir su éxito?	☐	☐
12. ¿Ya se ha decidido cómo y cuándo será evaluado el éxito de esta medida?	☐	☐

Hoja de trabajo 11:
(Instrucciones en
página 203)

Hoja de trabajo: Evalúe sus pasos (Lista de control 2)

Lista negativa para la siguiente medida:

Por lo general, estas preguntas se aplican a la medida en cuestión.	Sí	No
1. ¿Esta es una medida aislada?	☐	☐
2. ¿Se está aprobando algo sin tener en cuenta las consecuencias a largo plazo?	☐	☐
3. ¿La motivación de este paso es evitar un comienzo lento?	☐	☐
4. ¿El lema es: "Es preferible la adición a no crecer en absoluto"?	☐	☐
5. ¿Se ha apelado al sentimiento de culpabilidad de la gente?	☐	☐
6. ¿Se ha enfrentado a la resistencia con una contraofensiva adecuada?	☐	☐
7. ¿Es esta una medida de una sola dirección?	☐	☐
8. ¿Es necesario invertir más energía porque la medida ignora formas de "matar dos pájaros de un tiro"?	☐	☐
9. ¿Hay una tendencia a meter a todos en el mismo molde?	☐	☐
10. ¿Esta medida anima la competitividad entre los colaboradores, los ministerios, etc.?	☐	☐
11. ¿Hay otra motivación, aparte del desarrollo de la iglesia, en este paso?	☐	☐
12. ¿Se conservan las "vacas sagradas" en vez de sacrificarlas?	☐	☐

Puntuación:

Cuanto más veces haya marcado la casilla del "Sí" en la lista positiva y la del "No" en la lista negativa, más bióticas serán sus medidas. Si quiere comprobar qué principio biótico exactamente se está manteniendo o cuál se está ignorando, puede utilizar la siguiente clave de respuestas. Las preguntas de ambas listas se corresponden con los siguientes principios.

Preguntas 1-2: Interdependencia.

Preguntas 3-4: Multiplicación.

Preguntas 5-6: Transformación de la energía.

Preguntas 7-8: Efectos múltiples.

Preguntas 9-10: Simbiosis.

Preguntas 11-12: Funcionalidad.

Apéndice 2

La base científica del perfil de iglesia

Los principios del desarrollo natural de la iglesia han sido desarrollados con datos obtenidos de estudios empíricos de iglesias en todo el mundo, pero, ¿cuál es su base científica? Como muchos pastores y miembros de iglesias que empiezan a utilizar los principios del desarrollo natural de la iglesia no están familiarizados con las herramientas metodológicas de las ciencias sociales, aquí ofrecemos una pequeña orientación sobre ellas.

¿Por qué un enfoque científico?

"Se puede utilizar una iglesia como conejillo de indias sólo durante un tiempo limitado."

Hoy en día hay un gran número de modelos, recetas, teorías y consejos sobre el tema del iglecrecimiento que, a veces, se contradicen entre sí. Cuanto más amplio es el espacio en el que se realiza una investigación, más confuso resulta el espectro de elección. ¿Quién sabe qué es cada cosa? ¿Qué es verdadero y qué es falso? Y la pregunta más importante: ¿Qué consejos son realmente aplicables a una situación concreta de nuestra iglesia?

Una cosa es segura. Una iglesia local se puede utilizar como conejillo de indias sólo durante un tiempo limitado. Cuando pasa el tiempo, el iglecrecimiento, a través de experimentos o errores, conduce al descontento y a la frustración, destruyendo las mejores motivaciones de aquellos que están involucrados en el ministerio de la iglesia.

Por esta razón, nuestro instituto se compromete científica y sistemáticamente con el estudio de los factores de iglecrecimiento. Nuestro objetivo es establecer nuevos prototipos para las investigaciones relacionadas con la iglesia. Las afirmaciones que se encuentran en nuestros libros no reflejarán suposiciones basadas en presunciones. Sólo enseñaremos y transmitiremos principios que se pueda probar que son válidos universalmente.

El objetivo de nuestra investigación

Durante los últimos diez años nuestra investigación se ha centrado en dos preguntas:

1. ¿Cómo podemos desarrollar una herramienta para el análisis de la iglesia que esté de acuerdo con los criterios científicos? Tal "test de iglesia" debe ser capaz de decidir qué pasos se deberían seguir en la situación actual de cada iglesia. Sin un diagnóstico preciso, no se puede comenzar ninguna terapia.

El índice cualitativo indica el grado de desarrollo de la calidad de una iglesia. Se basa en la evaluación de las ocho características cualitativas de iglesias en crecimiento.

Ver DNI, Pág. 20

2. A la luz de las investigaciones científicas ¿qué recomendaciones para el iglecrecimiento resultan insostenibles o incluso contraproducentes? ¿Sobre qué principios construye Dios su iglesia? Nuestras investigaciones en mil iglesias de 32 países han sido capaces de contestar a ambas cuestiones.

¿Qué significa "científico"?

Para no perecer en la jungla de los consejos bien intencionados es importante que nos enfrentemos con la veracidad de muchas de las fuentes sobre el desarrollo de la iglesia. Uno de los criterios de veracidad es la base científica del método en cuestión. ¿Se puede probar de forma empírica que, en una situación específica, una cierta medida conduce al efecto deseado? ¿Se trata únicamente de la hermosa experiencia de cierta iglesia (probablemente bastante conocida), que ahora "vende" la idea al resto de la iglesia cristiana como una especie de "curalotodo"?

Cuando utilizamos el término "ciencia" nos referimos a las herramientas de las ciencias sociales. No se trata aquí de investigar en el campo de las Artes o de las Ciencias. Aún como realidad espiritual que es, la iglesia es una entidad accesible no sólo a la teología sino también a las ciencias sociales.

¿Cuáles son los criterios que ofrece la ciencia para medir un proceso como el de realizar un perfil de iglesia con base científica?

A la rama de la ciencia que se ocupa de esta área se la denomina psicometría o análisis estadístico. Pertenecce al campo de los diagnósticos psicológicos organizacionales y se concentra en examinar la relación existente entre las respuestas a las preguntas y su dependencia con las peculiaridades de los encuestados, y sobre las características de las preguntas en sí mismos y la situación en la que fueron contestadas.

Cuando una pregunta en nuestra encuesta dice: "En nuestra iglesia se fomenta conscientemente la multiplicación de los grupos celulares por el método de la división", el grado de aceptación de esta afirmación no sólo depende de la multiplicación de las células que tienen lugar en una iglesia; la redacción clara de la pregunta y la situación actual también desempeñan un papel importante. Así por ejemplo, un conocimiento teórico previo de que la multiplicación podría ser algo positivo puede llevar al encuestado a ilusionarse y podría tender a sobrevalorar la situación.

Aun cuando sólo nos interese medir la extensión de la multiplicación celular en una iglesia dada, tenemos que tener en cuenta el hecho de que cada respuesta a nuestro cuestionario conlleva algún error. El error que se produce en la situación en la que se da la respuesta es fortuito y no sistemático. Esto tiene la ventaja de que, al medirlo a través de diferentes personas, el error se anula a sí mismo.

"¿Se puede probar que en una situación específica una cierta medida conduce al efecto deseado?"

¿Cómo se originan las afirmaciones científicas?

Todas las afirmaciones contienen inexactitudes

Apéndice 2:
La base
científica

¿Qué precisión tiene el perfil de iglesia?

"Era importante desarrollar un cuestionario que pudiera medir las características cualitativas de una iglesia, y determinar con precisión su factor mínimo."

La fiabilidad del perfil de iglesia

Pero ¿qué pasa con los errores que causan las preguntas mismas, es decir, las preguntas ambiguas que distinta gente puede entender de manera diferente o las preguntas que versan sobre algo que cambia continuamente? Aquí nos enfrentamos con un criterio de calidad de los test denominado fiabilidad que está relacionado con la precisión y la veracidad de un test. Si se repite el test y se obtienen los mismos resultados (teniendo en cuenta que no haya cambiado nada y que se esté trabajando con datos procedentes de un grupo de gente amplio), el test es fiable. Si se obtiene un resultado diferente, la diferencia entre las dos medidas se achaca a la imprecisión del test.

En el caso del perfil de iglesia, esta observación no nos ayuda mucho porque probablemente no haya ninguna iglesia que esté de acuerdo en convertirse en un bloque de hielo inmutable para que la fiabilidad del test pueda ser comprobada. Sin embargo, el campo estadístico ha encontrado muchas maneras de superar estos obstáculos y de ofrecer formas relativamente complicadas de calcular la fiabilidad de un test.

La fiabilidad del perfil de iglesia fue examinada en un estudio que se inició en la Universidad de Würzburg y se continuó en nuestro instituto. Participaron 201 iglesias. De estas iglesias rellenaron los cuestionarios 211 pastores y 3.413 miembros. Después de analizar los datos, revisar el cuestionario y analizar los nuevos datos mediante un programa estadístico profesional, fue posible elaborar un cuestionario nuevo capaz de medir las características cualitativas cruciales de una iglesia de forma exacta y fiable así como determinar su factor mínimo con precisión.

(Nota para profesionales: Las escalas del perfil de iglesia tienen una fiabilidad error muestral entre $r=0,75$ y $r=0,89$ dependiendo de la escala específica. Para un test con un propósito de diagnóstico organizativo, estos valores son muy altos.)

Hasta la fecha, hemos examinado los resultados de 34.314 personas de 1.188 iglesias en 32 países.

Apéndice 2:
La base
científica

¿Qué mide realmente el perfil de iglesia?

Otro criterio cualitativo de un test científico es la validez. Aunque la fiabilidad indica con qué precisión mide algo un test, no da información alguna sobre lo que se está midiendo, que es exactamente lo que estudia la cuestión de la validez. En teoría, es posible que, a pesar de tener un nivel de fiabilidad alto, un perfil de iglesia en realidad mida algo completamente distinto a las características cualitativas de una iglesia. Por ejemplo, en vez de medir la habilidad del pastor para capacitar a sus líderes, podría estar midiendo el nivel de identificación de los miembros con su pastor.

La validez del perfil de iglesia se asegura de tres formas:

1. Para empezar queríamos saber si las ocho características que usamos (ver parte 3 de este libro) existen realmente o si representan meramente un patrón mental que existe sólo sobre el papel. El prerrequisito para averiguar la validez es que la fragmentación de la calidad de una iglesia en exactamente ocho características no sólo tiene sentido teóricamente, sino que también está basado en la evidencia empírica. Usando un proceso matemático complicado llamado *confirmatory factor analysis*, se puede averiguar si la estructura de datos diseñada teóricamente puede ser confirmada en la realidad. El resultado: Las ocho características cualitativas no sólo tienen mucho sentido sobre el papel sino que también resultan científicas.

2. Validez también significa que los resultados deben estar muy relacionados con algún criterio externo. Igual que un test de inteligencia, por ejemplo, sería válido si indicara que los estudiantes con buenas notas también tienen niveles de inteligencia altos y que los estudiantes con malas notas tienen niveles de inteligencia bajos. Como criterio externo seleccionamos el crecimiento de la iglesia. Así que

"La correlación entre el crecimiento y las ocho características cualitativas es, estadísticamente, muy significativa."

Resultado del estudio

Las iglesias que crecen se diferencian considerablemente de las que decrecen, en la totalidad de los ocho sectores cualitativos



dividimos las iglesias que participan en nuestra investigación en dos grupos extremos: iglesias en crecimiento e iglesias en decrecimiento. El gráfico de la página anterior muestra las diferencias que hay en las ocho áreas cualitativas entre las iglesias que crecen y las que están en decrecimiento (el valor normativo medio de las iglesias estudiadas se estableció en una puntuación media de 50 con una desviación estándar de 15). La correlación entre el crecimiento y las ocho características cualitativas es, por lo tanto, bastante alta (y junto con nuestra comparación de grupos extremos, se puede probar de forma matemática precisamente mediante el coeficiente de validez).

3. Se asigna cada pregunta del cuestionario a una de las ocho características cualitativas. Por ejemplo el "liderazgo capacitador" tiene quince preguntas. Uno de ellos dice: "Los miembros del liderazgo de la iglesia se centran en las tareas para las que están dotados". Otra dice: "Los líderes de nuestra iglesia (pastor, ancianos, etc.) tienen un optimismo inspirador". Para "culto inspirador" uno de las nueve preguntas dice: "Asistir a nuestros cultos es una experiencia inspiradora para mí". Supongamos que (haciendo el cálculo entre muchas iglesias) un alto porcentaje de miembros cada vez que marca que su pastor irradia optimismo, también marca que trabaja según sus dones. Por el contrario, cada vez que otros miembros marcan que el pastor irradia poco optimismo, también marcan que no trabaja según sus dones. En este caso se puede hablar de una relación positiva entre dos preguntas.

El coeficiente de correlación

Esta relación está calculada estadísticamente por medio de las respuestas de los encuestados y el coeficiente de correlación. A través de un valor entre +1 y -1, el coeficiente de correlación expresa la dirección de esta relación (positiva o negativa) y su fuerza. Cuanto más alto es el número de miembros que están de acuerdo o en desacuerdo a la vez con dos afirmaciones, más se acerca el coeficiente al valor +1. Si la mayoría de los miembros denominan a su pastor como pesimista mientras que encuentran inspirado el culto, el coeficiente se aproximará al valor -1. Un coeficiente de correlación de cero o próximo a cero significa que no hay una relación sistemática entre las dos preguntas en relación.

Si el cuestionario tiene que pasar el test de validez, todas las preguntas que están asociadas con una cierta característica deben evidenciar una fuerte y positiva correlación. Sin embargo, con las otras características no deberían tener ninguna correlación, o

tenerla muy baja. En nuestro ejemplo, esto podría significar que el optimismo del pastor y la orientación de sus dones debería verse simultáneamente de forma positiva o negativa, mientras que el nivel de inspiración del culto se debería estimar de forma independiente, unas veces de una manera y otras de otra.

Nuestro análisis ha demostrado que las preguntas asignadas a cierta área cualitativa tienen una correlación alta entre sí (hasta +0,82) mientras que su correlación con las cuestiones asignadas a otras características cualitativas es baja. En la práctica esto significa que las preguntas de nuestro formulario son adecuados para identificar las ocho características cualitativas y distinguir las unas de otras. Por lo que, con un perfil de iglesia de este tipo, es posible medir la calidad de una iglesia.

Un instrumento para medir la calidad de la iglesia

Para más información

*La presente edición en castellano pretende servir a todas las iglesias hispanoparlantes del mundo. Sin embargo, la estrategia del **Instituto para el Desarrollo Natural de la Iglesia** es tener un “socio nacional” en cada país que se responsabilice de promover el ministerio, contextualizar los recursos y entrenar asesores. Por lo tanto, se espera que en un futuro próximo haya un contacto nacional para cada país. Para una lista actualizada de los “socios nacionales” consulte la página web en castellano:*

www.bioiglesia.org